

## DETERMINAN HAMBATAN KARIR BIROKRASI PEREMPUAN DI PEMERINTAH KABUPATEN CIREBON

**Rochmat Hidayat**

Dosen Tetap Program Studi S1 Ilmu Pemerintahan

Universitas Muhammadiyah Cirebon, Jl.Tuparev No.70 Cirebon, Telp/Fax: 0231-209806

Email: [kuwurochmat01@gmail.com](mailto:kuwurochmat01@gmail.com)

### Abstrak

Gender merupakan salah satu isu menarik yang dapat dikaji secara ilmiah. Permasalahan gender yang sering mengemuka adalah keadilan dan kesetaraan gender. Permasalahan keadilan dan kesetaraan gender diantaranya adalah karir perempuan pada birokrasi.

Perumusan masalah penelitian ini adalah apa yang menjadi determinan hambatan karir perempuan di birokrasi. Pisau analisis untuk membedah permasalahan adalah *inter role conflict*, *fear success* dan *glass ceiling*. Tujuan umum penelitian ini adalah mengetahui postur sumberdaya manusia PNS yang tersegmen pada jabatan eselon III dan menelusuri motivasi perempuan berkarir di pemerintahan Kabupaten Cirebon. Tujuan khusus penelitian untuk melihat determinan atas hambatan karir birokrasi di pemerintahan Kabupaten Cirebon.

Keluaran penelitian ini adalah sebagai pengembangan khasanah karir birokrasi dan gender. Lebih jauhnya lagi penelitian ini bisa dijadikan rujukan bagi pemerintahan Kabupaten Cirebon untuk menyelenggarakan roda organisasi yang berasas keadilan dan kesetaraan gender. Tentunya keluaran lainnya adalah publikasi dipublikasikan melalui jurnal terakreditasi.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode campuran. Dalam hal ini kombinasi antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif disandingkan sebagai metode untuk meneliti.

Kata kunci: Karir, birokrasi, hambatan, perempuan

### A. Pendahuluan

Gugatan atas keadilan dalam relasi gender pasca reformasi begitu mengemuka. Relasi gender yang selama ini terbangun dalam dominasi patriarki dicoba untuk direkonstruksi sehingga dapat mencapai relasi yang berkeadilan. Hampir semua bidang baik dalam ranah publik dan domestik tidak lepas dari upaya rekonstruksi. Hal ini menjadikan isu gender menjadikan isu-isu yang menarik dalam kajian ilmiah. Salah satu isu tersebut adalah gender dan tata kelola negara.

Perspektif gender dalam teori administrasi negara tidak hanya sekedar membicarakan isu partisipasi perempuan dalam birokrasi, tapi terlebih menggugat dominasi perspektif laki-laki (maskulin) dalam teori organisasi (Acker *dalam* Shafritz, 1997 *dalam* Yuliani, 2004). Acker menyebutkan empat proses dalam

organisasi yang didominasi oleh cara pandang laki-laki, yaitu: (1) pembagian kerja berdasar gender, (2) penciptaan simbol dan citra organisasi yang maskulin, (3) interaksi yang ditandai oleh hubungan dominasi dan subordinasi, dan (4) mental kerja yang dibentuk oleh pemahaman akan struktur kerja, kesempatan serta perilaku dan sikap yang bias gender.

Isu menarik terkait gender dalam birokrasi adalah minimnya perempuan menduduki jabatan pengambil kebijakan. Berdasarkan data Depdagri tahun 2009, antara kurun waktu tahun 2005-2008 tercatat dua orang perempuan menduduki posisi sebagai gubernur atau wakil gubernur, yakni provinsi Banten (gubernur) dan Jawa Tengah (wakil gubernur). Berdasarkan sumber data yang sama pula, antara kurun waktu 2005-2008 tercatat 10 perempuan menjadi bupati atau wali kota dari 488 kota atau kabupaten di

Indonesia. Perbandingannya adalah: 1: 47,8. Pada tahun yang sama pula tercatat 11 perempuan menjadi wakil bupati dari 486 kota atau kabupaten di Indonesia. Perbandingannya adalah: 1:53,18.

Berdasarkan Badan Kepegawaian Nasional (BKN) tahun 2008 tentang presentase jabatan struktural di Indonesia kurun waktu 1997-2007, dengan prosentase rata-rata 89,9% dijabat oleh perempuan dan 10,1% dijabat oleh laki-laki. Meski demikian kenaikan jumlah perempuan dalam jabatan struktural mencapai kisaran 0,9% per tahun. Masih dari sumber yang sama, untuk pejabat eselon I sampai IV masih terdapat perbedaan yang mencolok. Berdasarkan perbandingan pada kurun waktu 1997-2007 untuk pejabat eselon I perbandingannya: 1:9, laki-laki lebih banyak. Pejabat eselon II perbandingannya: 1:13, laki-laki lebih banyak. Pejabat eselon III perbandingannya: 1:6 laki-laki lebih banyak. Pejabat eselon IV perbandingannya: 1:3. Hal tersebut tidak sebanding dengan proporsi (prosentase) jumlah PNS laki-laki dan perempuan secara umum yaitu: 52:48. Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat jabatan maka semakin rendah peluang perempuan untuk mencapai jabatan.

### B. Penghampiran Permasalahan

Menghampiri problematika gender di lingkungan pemerintahan Kabupaten Cirebon. Berdasarkan data dari BKPPD Kabupaten Cirebon tahun 2015 mencatat sebagai berikut: untuk eselon II tercatat 38 pejabat dengan formasi 36 laki-laki dan 2 perempuan atau 18:1. Untuk eselon III tercatat 197 pejabat dengan formasi 170 laki-laki dan 27 perempuan atau 6:1. Untuk jabatan camat terdapat 40 camat dengan formasi 39 laki-laki dan 1 perempuan. Untuk jabatan lurah terdapat 12 lurah semuanya adalah laki-laki.

Atas data tersebut menunjukkan bahwa jabatan karir birokrasi merupakan

domain laki-laki. Situasi tersebut merupakan cerminan bahwa prestasi perempuan dalam meraih karir tinggi di birokrasi sangat rendah. Atas hal ini menunjukkan bahwa ada ketimpangan kuantitas dan kualitas yang berupa akses dan kontrol serta partisipasi bagi perempuan, padahal pengarusutamaan gender telah berlangsung lebih dari satu dasawarsa (Partini, 2004 dalam Syakdiah, 2006).

Stagnasi atas karir perempuan dalam birokrasi memiliki beberapa sumber penyebab. Sumber permasalahan tersebut bisa berasal dari diri perempuan yang terjebak pada beban kerja ganda antara kerja reproduktif dan produktif yang dapat menciptakan *conflict interrole*. Selain itu ketakutan kehilangan sifat feminim menjadikan perempuan terjebak pada *fear of success*. Kesuksesan karir pada diri perempuan menciptakan ketakutan kegagalan perempuan dalam mendidik anak dan membina rumah tangga. Pada sisi relasi hubungan kerja, stigma yang terpatir bahwa perempuan memiliki sifat tidak ambisius sehingga daya kompetisi dalam prestasi kerja sangat rendah. Fenomena ini dinamakan dengan *glass ceiling* dimana laki-laki cenderung mengejar kesuksesan status dan materi, sedangkan perempuan fokus pada kriteria internal.

### C. Perumusan masalah

Dengan menghampiri problematika diatas, untuk menelaah lebih tentang determinan hambatan karir perempuan dalam birokrasi pada Pemerintahan Kabupaten Cirebon. Atas data yang tersaji, menunjukkan bahwa perempuan cenderung mengalami stagnasi dalam karir. Implikasinya adalah representasi perempuan pada level karir pengambil kebijakan sangat rendah. Dampak turunannya adalah tidak terakomodirnya kebutuhan teknis dan strategis perempuan dalam program-program pembangunan. Atas persoalan ini, maka penelitian diarahkan untuk mencari jawaban atas problematika yang hambatan perempuan

untuk mencapai jenjang karir level pengambil kebijakan. Pisau analisis penelitian ini dengan menggunakan pendekatan *interrole conflict*, *fear success* dan *glass ceiling*.

#### **D. Penghampiran Teoritik Pengembangan Karir Birokrasi**

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mewujudkan karir yang diinginkan (Rivai, 2011). Menurut Flippo (2005) pengembangan karir merupakan serangkaian pengalaman peran yang diurut dengan tepat menuju kepada peningkatan tanggung jawab, peningkatan status atau pangkat, peningkatan wewenang dan peningkatan kompensasi.

Beberapa hal yang berkaitan dengan pengembangan karir seorang karyawan adalah (1) prestasi kerja (*job performance*), (2) pengenalan (*exposure*), (3) jaringan kerja (*net working*), (4) pengunduran diri (*resignations*), (5) kesetiaan terhadap organisasi (*organizational loyalty*), (6) pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*), (7) bawahan yang mempunyai peranan kunci (*key subordinates*), (8) peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*), (9) pengalaman (*experience*) (Rivai, 20011).

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir membutuhkan pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) serta bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir (manajemen karir) tersebut.

Perencanaan karir (*career planning*) merupakan proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan yang

berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Sedangkan manajemen karir (*career management*) merupakan proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawan guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang (Simamora, 2006).

Pengembangan karir dalam dunia birokrasi diatur berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dalam UU ini pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Pengembangan karier PNS dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

Kompetensi dalam UU No.5 Tahun 2014 meliputi pertama, kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis. Kedua, kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Ketiga, kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Integritas sebagaimana dimaksud dalam UU ini diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara. Moralitas sebagaimana dalam UU ini diukur dari penerapan dan pengamalan nilai etika agama, budaya, dan sosial kemasyarakatan.

Terkait dengan promosi jabatan berdasarkan UU No 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian

atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerjasama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Atas pemaparan tentang pengembangan karir birokrasi, dapat disarikan bahwa salah satu titik tolak penting adalah kompetensi dan integritas. Tentunya pengembangan karir harus dilaksanakan secara profesional melalui perencanaan dan manajemen karir yang baik.

#### **E. Permasalahan *Inter-role Conflict***

Pejabat perempuan kerap menghadapi persoalan konflik dalam dirinya baik konflik di dalam keluarga, konflik di dalam komunitas, maupun konflik dalam ranah publik. Peran perempuan di bidang pekerjaan dan keluarga saling bertentangan dalam beberapa hal. Misalnya *Work-family conflict* dapat terjadi karena tuntutan waktu di satu peran yang bercampur aduk dengan keikut-sertaan peran lainnya, stres yang bermula dari satu peran ke dalam peran lainnya akan mengurangi kualitas hidup dalam peran tersebut, dan perilaku yang efektif dan tepat pada satu peran, namun tidak efektif dan tidak tepat saat ditransfer pada peran lainnya. Tumpang tindih peran gender pun menjadi salah satu indikator yang menyebabkan *interrole conflict* terjadi pada pejabat perempuan.

Dalam lingkungan pemerintahan Kabupaten Cirebon, permasalahan *interrole conflict* biasanya muncul karena kurangnya pemahaman para pegawai terhadap gender. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, bagi mereka yang pernah mendengar istilah gender namun pemahaman terhadap gender masih lemah. Hal tersebut karena mereka masih sering mengidentifikasi peran sosial seseorang hanya berdasarkan pada jenis kelamin semata. Salah satu contoh adalah

pemahaman dari salah satu pegawai di lingkungan pemda Kabupaten Cirebon sebagai berikut:

Menurut saya, gender adalah jenis kelamin, dan kemampuan laki-laki dan perempuan itu berbeda karena secara jenis kelaminya juga berbeda. Dalam memimpin kemampuannya juga berbeda. Kalau saya lebih suka dipimpin oleh laki-laki daripada perempuan. Pemimpin laki-laki itu lebih tegas sedangkan perempuan tidak (Wawancara 10 Agustus 2016).

Jawaban di atas menunjukkan bahwa pada diri perempuan sendiri masih ada yang menerima begitu saja konstruksi sosial yang telah menjadi arus utama (*mainstream*) dalam melihat perempuan. Perempuan lebih sering diidentikan dengan subjek domestik yang sarat dengan sifat-sifat feminim negatif seperti misalnya, tidak tegas, tidak rasional, suka menggosip, lemah, tidak mandiri dan tidak berdaya. Hal ini dikukuhkan dengan begitu kuat baik secara kultural maupun struktural sehingga membentuk pelabelan (*stereotype*) yang menyudutkan perempuan (Fakih 2008). Ironisnya, dikotomi berdasarkan jenis kelamin tersebut juga menjadi pemahaman sebagian besar perempuan sendiri, seolah-olah hal tersebut adalah sesuatu yang sudah seharusnya terjadi (*taken for granted*), sehingga tidak perlu dipermasalahkan lagi.

#### **D. Fear of sukses: Pengaruh Pengembangan Karir dan Ketakutan Akan Kesuksesan terhadap Prestasi Kerja Pegawai Wanita di Pemerintah Kabupaten Cirebon**

Terbukanya akses perempuan untuk masuk ke sektor publik, khususnya sebagai pegawai negeri sipil dalam birokrasi sangat menggembirakan bagi perempuan, karena

hal itu sebagai sebuah indikator penting agar kesetaraan dan keadilan gender dapat direpresentasikan, demikian juga halnya yang terjadi di Pemda Kabupaten Cirebon. Sayangnya kenyataan tersebut belum diimbangi dengan adanya keterbukaan akses untuk memperoleh jabatan struktural, apalagi jabatan-jabatan strategis yang berperan untuk merumuskan kebijakan publik yang lebih sensitif gender. Pada sisi lain tata kelola pemerintahan yang baik adalah yang menerapkan konsep-konsep *good governance*, bahwa di dalam konsep tersebut juga harus memperhatikan isu-isu kesetaraan antara laki-laki dan perempuan, terutama di dalam birokrasi.

Pejabat perempuan dalam mencapai karir birokrasinya mengalami hambatan yang justru datang dari faktor psikologis mereka sendiri. Adanya ketakutan akan kesuksesan mereka dalam mencapai puncak karir di lingkungan birokrasi menjadi faktor besar yang masih ditemukan di lingkungan Pemda Kabupaten Cirebon. Beberapa hasil wawancara dengan pejabat perempuan menunjukkan masih adanya ketakutan dalam diri mereka terutama ketika menghadapi situasi pandangan negatif dari masyarakat bahwa perempuan-perempuan yang sukses sering dinilai menentang kodratnya sebagai perempuan.

Munculnya ketakutan akan kesuksesan akibat adanya pengembangan karir yang dialami oleh pegawai wanita di pemerintah kabuapten Cirebon, disebabkan oleh tingginya rasa takut akan *loss of social self esteem*, takut akan turunnya penghargaan dari masyarakat terhadap dirinya, karena karakteristik masyarakat Kabupaten Cirebon masih memiliki kesadaran tinggi bahwa seorang wanita harus mengutamakan peran sebagai seorang ibu rumah tangga, dan masih tingginya tingkat pemeliharaan kodrat kewanitaan sebagai seorang wanita muslimah yang tidak menghendaki kebebasan berinteraksi dengan kaum laki-laki non muhrim, serta kekhawatiran tidak dapat sepenuhnya mampu memelihara

anak dan mengabdikan kepada kepala keluarga (suami).

Ketika menghadapi pengembangan karir, secara psikologis, mereka memiliki rasa khawatir/ketakutan akan dampak dari kesuksesan yang kelak akan diraihinya. Ketakutan akan *loss of social self esteem* merupakan ketakutan terbesar yang dialami pegawai wanita di pemerintah Kabupaten Cirebon, artinya mereka sangat takut kehilangan harga diri sosial atau kurangnya penghargaan masyarakat terhadap dirinya karena dianggap tidak mampu menjadi orang tua dan istri yang baik. Mereka lebih mengutamakan perannya sebagai ibu rumah tangga daripada sebagai wanita bekerja, sehingga menimbulkan konflik peran, yaitu terjadi ketidakseimbangan peran antara pekerjaan dan keluarga yang seharusnya dapat dijalani bersamaan secara seimbang.

#### E. Fenomena *Glass Ceiling*

Menurut Cotter dan rekan (2001, p.34), *glass ceiling* merepresentasikan ketidaksetaraan pada salah satu jenis kelamin atau rasial dalam peluang kemajuan dalam tingkat yang lebih tinggi. Disini peneliti meneliti *glass ceiling* yang terjadi pada wanita. *Glass ceiling* adalah satu hambatan yang tidak kentara, yang menghambat karir wanita untuk maju mencapai jabatan manajemen puncak (Kottis, 2000). Menurut Burke (2005) *glass ceiling* merupakan hambatan yang membatasi kelanjutan karir wanita mencapai posisi yang lebih tinggi. Dalam mencapai posisi tersebut seolah-olah ada hambatan yang tidak nampak. Fenomena *glass ceiling* masih banyak terjadi dikalangan pekerja wanita termasuk dalam lingkungan pemerintah Kabupaten Cirebon. Ada gap yang terjadi antara wanita dan pria di tempat kerja. Fenomena *glass ceiling* dalam birokrasi telah menjadi hambatan yang sangat sulit untuk dipecahkan oleh perempuan, karena persoalan tersebut tidak hanya berkaitan dengan kultur tetapi juga struktur. Kondisi yang demikian selalu direproduksi oleh

lingkungan sosial, masyarakat, bahkan negara, sehingga seolah-olah menjadi sebuah nilai baku dan bahkan menjadi sebuah kodrat.

Gender Mainstreaming yang dicetuskan melalui Inpres No. IX Tahun 2000, adalah sebuah penegasan dari Negara agar semua kebijakan dan kegiatan pembangunan tidak bias gender. Oleh karena itu semua wilayah mulai dari pusat sampai daerah diharapkan dapat mengimplementasikan Inpres tersebut, agar terjadi kesetaraan dan keadilan sosial di dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Realitasnya, implementasi gender *mainstreaming* belum maksimal, bahkan terkesan setengah hati. Semua itu sangat tergantung dari komitmen pejabat setempat dan seluruh jajaran birokrasi yang ada di wilayah masing-masing.

Pada lingkungan kabupaten Cirebon, setidaknya para pejabat perempuan sendiri, perlu meningkatkan *self confidence* dan membentuk jejaring agar dapat melewati rintangan yang ada. Selain itu perempuan diharapkan dapat mengeliminir perasaan ambigu yang melingkupinya agar mampu bersaing secara terbuka.

### **Temuan Hambatan Karir Birokrasi Perempuan di Kabupaten Cirebon**

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, kiranya birokrasi pemerintah Kabupaten Cirebon belum sepenuhnya mampu menerapkan perspektif gender. Kaum perempuan masih ditempatkan hanya sebagai pelengkap, bukan sebagai sumber daya penting yang harus didaya gunakan, sehingga birokrasi dapat menjalankan tugas, fungsi, dan wewenangnya secara efektif dan efisien termasuk dalam mengatasi hambatan-hambatan pencapaian karir birokrasi perempuan. Dalam birokrasi pemerintahan pekerja, dalam hal ini berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilakoni oleh laki-laki dan perempuan. Dalam hal ini partisipasi PNS laki-laki dan perempuan mestinya tidak berbeda dan tidak dibedakan. Kemampuan mereka, sebagai insan

pekerja, relatif sama. Semua hal di dalam birokrasi dapat dikerjakan bersama. Dalam hal ini tidak ada istilah pekerjaan tertentu hanya dikerjakan oleh laki-laki sedangkan pekerjaan tertentu lainnya dikerjakan oleh perempuan.

Dalam temuan di lapangan masih terdapat perbedaan PNS laki-laki dan perempuan dalam birokrasi, akan tetapi faktanya diskriminasi secara sengaja ataupun secara tidak sengaja masih kerap berlangsung. Fakta juga menunjukkan, PNS perempuan dari segi tingkat pendidikan, pengalaman, dan keterampilan masih berada di bawah kemampuan laki-laki. Hal itu terjadi disebabkan karena berbagai faktor, antara lain: budaya yang masih mengungkung perempuan sehingga mereka memiliki akses yang terbatas terhadap pendidikan. Demikian pula dengan kemiskinan (tingkat pendapatan) yang menyebabkan akses pendidikan dan pekerjaan oleh keluarga lebih diutamakan untuk laki-laki mengingat adanya kepercayaan atau kebiasaan bahwa laki-laki sebagai pencari nafkah di dalam keluarga (Sudarta, 2007: 2). menurut Nugroho (2008: 33): Gender bukanlah kodrat ataupun ketentuan Tuhan. Karena itu gender berkaitan dengan proses keyakinan bagaimana seharusnya laki-laki dan perempuan berperan dan bertindak sesuai dengan tata nilai yang terstruktur, ketentuan social dan budaya di tempat mereka berada. Dengan kata lain, gender adalah perbedaan antara perempuan dan laki-laki dalam peran, fungsi, hak, perilaku yang dibentuk oleh ketentuan social dan budaya setempat.

Dalam pemerintahan yang berspektif gender, Pemda Kabupaten Cirebon seharusnya dapat mewujudkan kemitra-sejajaran yakni gender dalam bentuk hubungan social dan peran laki-laki dan perempuan sebagaimana dikemukakan di atas diperlukan pemberdayaan, khususnya kaum perempuan. Mereka harus diberitahu dan diberi pemahaman melalui serangkaian kegiatan pemberdayaan mengenai hak, kewajiban, peran, dan

tanggung jawabnya sebagai anggota keluarga, anggota masyarakat, dan sebagai anak bangsa. Selain itu, struktur organisasi pada dasarnya menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagikan, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Kondisi PNS perempuan masih mengalami beban ganda yang tinggi dibanding PNS laki-laki dalam masalah tugas domestik mengurus. Sementara ketika anak sudah SMP keatas peran PNS laki-laki lebih tinggi dibanding PNS perempuan. Kondisi PNS perempuan dalam masalah kesehatan reproduksinya, yakni haid, kehamilan, pemeliharaan kesehatan dan keluarga berencana dapat dikatakan kesejahteraan tinggi. Namun semakin rendah pada kesadaran, akses dan partisipasinya, dan paling rendah pada kontrol artinya untuk masalah reproduksi diri mereka sendiri PNS perempuan tidak punya kuasa atas dirinya sendiri. Paradigma pembagunan untuk pemberdayaan perempuan masih beragam belum sampai pada kesepahaman dan kesatuan tindak untuk menjadi PUG (pengarusutamaan gender dalam Pembangunan) dimana ada perlakuan khusus untuk memberdayakan perempuan (*affirmative action*)

Pejabat struktural perempuan memiliki hampir semua unsur yang positif yakni: prestasi kerja, Kepemimpinan, kematangan emosi, kedisiplinan, kecepatan dan keberanian dalam mengambil keputusan, perubahan perilaku yang positif setelah menjadi penjabat struktural, PNS laki-laki tidak merasa tersaingi, dan peningkatan kinerja setelah menjadi pejabat struktural. Sementara yang menjadi pro-kontra adalah pada keharmonisan rumah tangganya dan minat karirnya. PNS perempuan memiliki masa stagnasi karir dalam perkembangan karir yang berbeda dengan PNS laki-laki, maka perlu pemberdayaan yang proporsional dan adil gender sesuai dengan tahapannya.

Kebijakan pemerintah daerah yang tercermin dalam berbagai aturan tentang pengangkatan pejabat Struktural sudah

berperspektif gender. Namun dalam pelaksanaannya masih terapat bias gender dan ketidakadilan gender. Kinerja pejabat struktural perempuan dan pejabat struktural laki-laki sesungguhnya memiliki hampir semua unsur yang diperlukan untuk menjadi seorang pejabat Struktural, namun sering dipertanyakan keharmonisan rumah tangga dan minat karirnya, suatu hal yang tidak dipertanyakan bagi pejabat struktural laki-laki. Saran. Bagi PNS perempuan perlu peningkatan pengetahuan/wawasan melalui berbagai pelatihan seperti pelatihan kepemimpinan.

Hambatan dalam karir birokrasi perempuan bermula dari sumber permasalahan mengenai minimnya pemahaman konsep gender. Berdasarkan dari hasil wawancara dan FGD bahwa budaya birokrasi masih menjadi persoalan di Pemda Kabupaten Cirebon. Beberapa persoalan yang berasal dari diri perempuan yang terjebak pada beban kerja ganda antara kerja reproduktif dan produktif yang dapat menciptakan *conflict interrole*. Selain itu ketakutan kehilangan sifat feminim menjadikan perempuan terjebak pada *fear of success*. Kesuksesan karir pada diri perempuan menciptakan ketakutan kegagalan perempuan dalam mendidik anak dan membina rumah tangga. Pada sisi relasi hubungan kerja, stigma yang terpatri bahwa perempuan memiliki sifat tidak ambisius sehingga daya kompetisi dalam prestasi kerja sangat rendah. Fenomena ini dinamakan dengan *glass ceiling* dimana laki-lakicenderung mengejar kesuksesanstatus dan materi, sedangkan perempuan fokus pada kriteria internal.

### Penutup

Pengembangan karir bagi pegawai perempuan di pemerintahan Kabupaten Cirebon ternyata memiliki beberapa hambatan diantaranya menimbulkan ketakutan akan kesuksesan dan konflik pekerjaan-keluarga yang berdampak pada menurunnya prestasi kerja, maka sebaiknya dalam penentuan posisi kerja,

pegawai wanita ditempatkan di lingkungan kerja yang tidak menuntut penambahan waktu kerja (kerja lembur), sehingga tidak mengurangi kewajibannya sebagai ibu rumah tangga. Pegawai perempuan dalam mencapai karirnya menghadapi konflik pekerjaan-keluarga, sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerjanya. Pencapaian karir pegawai perempuan seringkali terhambat oleh adanya konflik pekerjaan-keluarga serta adanya *stereotip* peran jenis membuat pegawai wanita kurang kompetitif dibanding pria. Hal tersebut terjadi karena adanya perasaan takut sukses yang dimiliki pegawai wanita serta menimbulkan konsekuensi sosial yang negatif yang akan diterima, seperti kehilangan feminitasnya, popularitas, tidak mendapat dukungan sosial dan dikucilkan di tempat kerja. Takut sukses ini merupakan penghambat perempuan dalam mencapai karir birokrasi di Pemerintahan Kabupaten Cirebon. Fenomena *glass ceiling* masih banyak terjadi dikalangan pekerja wanita termasuk dalam lingkungan pemerintah Kabupaten Cirebon. Ada gap yang terjadi antara wanita dan pria di tempat kerja. Fenomena *glass ceiling* dalam birokrasi telah menjadi hambatan yang sangat sulit untuk dipecahkan oleh perempuan, karena persoalan tersebut tidak hanya berkaitan dengan kultur tetapi juga struktur. Struktur organisasi yang dibangun oleh pemerintah Kabupaten Cirebon belum berperspektif gender.

#### Daftar Pustaka

- Arikunto.2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Burke, R. 2005. Advancing Women's Careers. *J.Career Development International* . Vol. 10. No. 3. 2005.
- Cornelius, N. (2005). An Alternative View Through the Glass Ceiling; Using Capabilities Theory to Reflect on the Career Journey of Senior Women. *J. Women in Management Review*. Vol. 20. No. 8. 2005.
- Creswell, JW. 2010. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Flippo, E.B. 2005. *Manajemen Personalia*.Alih Bahasa. Moh. Mas'ud. Erlangga: Jakarta.
- Hubeis, AV. 2010. *Pemberdayaan Perempuan dari Masa ke Masa*. IPB Press: Bogor.
- Kussudyarsana., Soepatini. 2008. Pengaruh Karier Objektif pada Perempuan Terhadap Konflik Keluarga-Pekerjaan. *J. Penelitian Humaniora*. Vol. 9. No. 2. Agustus 2008.
- Mangkuprawira S., Hubeis, AV. 2006. *Manajemen Mutu Sumberdaya Manusia*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Mugniesyah. 2005. *Komunikasi Gender*. Departemen Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi. Fakultas Pertanian Institut Pertanian Bogor: Bogor.
- Murtiningrum, A. 2005. *Analisis Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap Stres Kerja dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderasi*. [Tesis] Program Studi MM Pascasarjana Universitas Diponegoro: Semarang.
- Nurhaeni, IDA., 2009. *Kebijakan Publik Pro Gender*. UPT Penerbitan dan Percetakan UNS (UNS Press): Surakarta
- Partini. 2013. *Glass Ceiling dan Guilty Feeling* sebagai Penghambat Karir Perempuan di Birokrasi. *J. Jurnal Komunitas* 5 (2) (2013).