

FENOMENA *GLASS CEILING* PADA INDUSTRI KONSTRUKSI : STUDI LITERATUR

Ghina Muthia Arvara Hudojo, Mirwan Surya Perdhana ¹

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

ABSTRACT

The glass ceiling phenomenon hinders the career development of women workers in construction industry. This study aims to provide a literature study related to motivational factors that can help overcome this phenomenon and cover the deficiencies of the literature which are the research gaps in this study.

The research method uses a systematic literature study. The research data was obtained from internet searches regarding journals related to the glass ceiling phenomenon which were published from 2001-2023 with the keywords glass ceiling phenomenon, equity motivation theory, female workers in the construction industry, and barriers to career development for women in the construction industry. The total journals analyzed were 25 journals. Data were analyzed qualitatively.

The results of the study show that motivation can help female workers overcome barriers to careers caused by the glass ceiling phenomenon in the construction industry.

Keywords: Glass Ceiling Phenomenon, Equity Theory of Motivation, Female Workers in The Construction Industry, Barriers to Career Development for Women in The Construction Industry

PENDAHULUAN

Fenomena *glass ceiling* menjelaskan mengenai tantangan yang dialami oleh perempuan ketika mereka ingin berkembang dalam bidang pekerjaan mereka. Fenomena ini menetapkan kesulitan yang dihadapi perempuan dengan kurangnya promosi internal sehingga menghambat perkembangan karir mereka. *Glass ceiling* dapat dideskripsikan sebagai penghambat tidak terlihat yang mencegah individu dengan kualifikasi untuk berkembang dalam organisasi mereka dan mencapai potensi mereka secara penuh (Aboagye-Nimo, et al, 2019).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Leckchiri dan Kamm (2020), menyatakan bahwa perempuan dapat melawan bias gender apabila mereka memiliki dukungan baik secara personal dan dari organisasi, serta visi yang jelas dan motivasi untuk sukses dalam pekerjaan walaupun terdapat hambatan.

Motivasi dideskripsikan sebagai faktor penggerak yang membuat seseorang dapat merasa memiliki semangat untuk melakukan sebuah aktivitas. Motivasi dapat bersumber secara internal dan eksternal. Motivasi yang berasal dari internal dapat memuaskan kebutuhan psikologis individu dan membuat individu tersebut dapat mengeksplor dan mengembangkan diri. Motivasi eksternal merupakan peningkatan atau penguatan yang dapat meningkatkan atau mengurangi kemungkinan perilaku secara positif dan negatif. Kedua sumber motivasi tercatat dapat mempengaruhi kepuasan karir, walaupun motivasi internal dikatakan dapat mengarah pada kepuasan kerja yang lebih besar dibanding motivasi eksternal (Rasheed et al., 2022).

¹ Corresponding author

Penelitian ini menghubungkan antara teori motivasi ekuitas sebagai salah satu faktor untuk menunjang fenomena *glass ceiling*. Teori motivasi ekuitas dipilih untuk mengukur bentuk keadilan dan ketidakadilan dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi motivasi mereka dalam menghadapi hambatan dalam perkembangan karir (Kuoribo et al., 2022; Swain et al., 2020; M. Ross & Kapitan, 2018; Yamaguchi, 2003; Malik & Singh, 2022; Ryan, 2022; Morello et al., 2018; Adams, 1963; Maheshwari & Lenka, 2022; Saleem et al., 2017; Babic & Hansez, 2021; Cotter et al., 2001; Akpinar-Sposito, 2013; Menches & Abraham, 2007; Navarro-Astor et al., 2017; Aboagye-Nimo et al., 2019; Rostiyanti et al., 2020; Davis, 2020; Wright, 2016; Grangeiro et al., 2021; Francis, 2017; Rosa et al., 2017; Dowling, 2017; Baker et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan telaah literatur mengenai fenomena *glass ceiling* dan teori motivasi ekuitas sebagai faktor pendukung. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan rujukan untuk perkembangan karir pekerja perempuan khususnya di sektor konstruksi Indonesia.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan *systematic literature review*. Data penelitian yang diperoleh melalui penelusuran internet mengenai jurnal fenomena *glass ceiling* dan teori motivasi ekuitas yang dipublikasikan tahun 2001-2023. Jumlah jurnal yang dianalisis sebanyak 25 jurnal. Data digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis terkait fenomena *glass ceiling* dan motivasi ekuitas pada perusahaan di sektor konstruksi yang terletak di Bekasi dan dianalisis secara kualitatif.

HASIL PENELITIAN

Fenomena *Glass Ceiling*

Istilah *glass ceiling* atau langit-langit kaca pertama kali digunakan pada tahun 1984 oleh seorang penulis dan editor asal Inggris yang bernama Gay Bryant. Ia mengemukakan istilah ini dalam wawancaranya bersama salah satu majalah Amerika yaitu *Adweek*. Namun, istilah ini mendapat atensi dan lebih menonjol setelah digunakan oleh Hymowitz dan Schellhardt di tahun 1986 dalam sebuah jurnal *WallStreet* dan mendefinisikannya sebagai sebuah dinding tidak terlihat yang membatasi perempuan dengan kualifikasi mengembangkan karirnya ke puncak hirarki perusahaan (Maheshwari & Lenka, 2022).

Istilah *glass ceiling* mengandung makna yang negatif, menunjukkan bahwa terdapat dampak yang menahan karir untuk perempuan-perempuan yang bertalenta. Menahan dengan cara memblokir mereka dari promosi dan kesempatan-kesempatan lain untuk mendapat tanggung jawab yang lebih besar dalam sebuah organisasi. Selain itu, *glass ceiling* juga membatasi perempuan yang memenuhi syarat untuk terpilih dalam posisi pembuatan keputusan karena sikap stereotip organisasi yang hanya mendukung laki-laki duduk di posisi-posisi senior ini. Terlebih, efek negatif lainnya adalah membatasi perempuan untuk menduduki posisi-posisi tinggi dan menempatkan mereka dalam suatu kerugian sebagai kandidat perkembangan karir (Saleem et al., 2017).

Terdapat kesulitan untuk mendeskripsikan definisi secara pasti untuk fenomena ini karena terdapat beragam definisi dan pendekatan untuk mendeskripsikannya. Terlebih, tidak ada kriteria obyektif dan mudah diamati yang memungkinkan untuk secara pasti bahwa terdapat fenomena *glass ceiling* di dalam suatu perusahaan. Meskipun demikian, berdasarkan dari beberapa penelitian, *glass ceiling* dapat didefinisikan sebagai hambatan yang halus namun secara terus-menerus, didukung secara diskriminatif, praktik secara sadar dan tidak sadar, dan perilaku yang menghalangi akses ke posisi manajemen senior bagi perempuan yang memenuhi syarat. *Glass ceiling* mengacu pada penghalang

diskriminatif yang mencegah perempuan naik ke posisi dengan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih tinggi di suatu organisasi karena mereka adalah perempuan (Babic & Hansez, 2021).

Terdapat tiga kriteria untuk membedakan fenomena *glass ceiling* dari fenomena lain. Pertama, *glass ceiling* ada ketika terdapat hambatan buatan yang menghambat perempuan dan minoritas. Dalam mengukur diskriminasi, peneliti sering mengontrol edukasi, pengalaman kerja, masa kerja dengan pemberi kerja saat ini, dan faktor keluarga yang mempengaruhi produktivitas (mis., status pernikahan dan orang tua). Kriteria kedua adalah harus terdapat data longitudinal untuk memeriksa transisi pekerjaan dari waktu ke waktu. Ketiga, ketidaksetaraan yang terjadi harus terus-menerus berlangsung sejak awal memasuki perusahaan hingga mencapai jabatan saat ini. Hal ini mengimplikasikan bahwa hambatan mobilitas yang terjadi sejak awal karir berangsur memburuk hingga akhir karir (Cotter et al., 2001).

Sebagai tambahan, *glass ceiling* muncul ada ketika diskriminasi meningkat seiring dengan naiknya hierarki pekerjaan. Kemudian, Akpinar-Sposito (2013) mendefinisikan empat kriteria spesifik yang harus ada untuk menyimpulkan bahwa *glass ceiling* ada dalam suatu organisasi:

1. Perbedaan jenis kelamin atau ras yang tidak dijelaskan oleh karakteristik karyawan lain yang relevan dengan pekerjaan.
2. Perbedaan jenis kelamin atau ras yang lebih tinggi seiring dengan tingkat jabatan yang lebih tinggi dibandingkan jabatan yang lebih rendah
3. Ketidaksetaraan gender atau ras dalam peluang untuk maju ke jabatan yang lebih tinggi, bukan sekedar proporsi dari gender atau ras yang saat ini menduduki posisi tersebut.
4. Ketidaksetaraan gender atau ras yang meningkat selama karir.

Teori Motivasi Ekuitas

Teori motivasi ekuitas didasarkan pada konsep “keadilan”. Perempuan yang bekerja dalam industri yang didominasi oleh laki-laki biasanya mengalami kendala mengenai konsep keadilan dan diduga mempengaruhi motivasi mereka secara internal maupun eksternal dalam karir. Ketidakadilan yang terjadi antara pekerja laki-laki dan perempuan dapat menimbulkan kurangnya produktivitas. Diskriminasi antar gender menyebabkan penurunan dalam produktivitas, motivasi, dan kepercayaan diri sehingga mempersulit perempuan untuk bekerja secara efisien (Kuoribo et al., 2022). Berdasarkan pertimbangan tersebut, teori motivasi ekuitas dapat menjelaskan rumusan pertanyaan yang dituliskan sebagai teori utama yang akan digunakan.

Teori motivasi ekuitas telah diidentifikasi sebagai kerangka penting dalam memahami motivasi dan menekankan pada pendekatan kognitif mengenai motivasi. Teori motivasi ekuitas dicetuskan oleh J. Stacy Adams pada tahun 1963, teori ini fokus terhadap persepsi dari sebuah keadilan. Ketika seseorang merasa bahwa mereka sudah diperlakukan dengan adil, maka mereka akan lebih termotivasi. Namun, ketika mereka merasa tidak diperlakukan secara adil, maka akan terdapat masalah dalam motivasi mereka. Persepsi terhadap ekuitas berasal dari penilaian secara personal terhadap *input* dan *output* atau secara singkat berupa apa yang mereka berikan untuk sebuah tugas dan perbandingannya dengan apa yang mereka terima sebagai hasil (Swain et al., 2020).

Teori motivasi ekuitas mendeskripsikan bagaimana cara, besaran, dan bentuk yang harus dikeluarkan *input* untuk mendapatkan *output* yang adil baik untuk seorang individu maupun antara sesama rekan kerja pada posisi yang sama. Lingkungan kerja yang didominasi oleh salah satu gender dapat mengaplikasikan teori ini sebagai kunci untuk memahami bagaimana bentuk keadilan yang dapat memotivasi setiap karyawan terlepas

dari gender mereka. Seseorang dapat merasakan keadilan atau ketidakadilan dalam konteks sosial dan pertukaran sumber daya (M. Ross & Kapitan, 2018).

Berdasarkan teori motivasi ekuitas, seseorang dapat merasa puas dengan situasi mereka hanya ketika rasio di antara *input* (misalnya usaha) dan *outcome* (misalnya imbalan) berada dalam posisi equilibrium dan rasionya berada dalam keseimbangan antara dirinya dengan rekan kerja lain dalam sebuah posisi dan lingkungan kerja yang sama. Ketika rasio tersebut tidak seimbang, orang akan merasa kesulitan dan tertekan karena persepsi ketidakadilan. Terlebih karena teori ini berdasarkan premis bahwa setiap orang memiliki keinginan kuat untuk mempertahankan situasi keadilan baik dalam *input-outcome* diri sendiri dan perbandingannya dengan orang lain (sebuah norma ekuitas) (Yamaguchi, 2003).

Ketika seorang individu merasa bahwa *output* yang mereka dapatkan tidak seimbang dengan *input* yang diberikan, maka akan tercipta sikap dan perilaku yang berbeda yang dimanifestasikan, seperti perasaan bersalah (jika diberikan kompensasi berlebih) dan kecewa (jika kompensasi kurang). Persepsi terhadap keadilan dan ketidakadilan juga dapat timbul dari referensi mereka sendiri (misal siapa atau apa yang mereka komparasikan). Setiap individu memiliki preferensi distributif yang berbeda-beda (misal kesetaraan, keadilan, dan kebutuhan) untuk dibandingkan dalam sumber distribusi yang ada (Malik & Singh, 2022).

Terdapat beberapa kemungkinan yang dapat terjadi apabila seseorang merasa tidak diperlakukan secara adil. Ketidakadilan dapat membimbing mereka untuk mencari tingkat kompensasi yang lebih tinggi dan sepadan dengan usaha mereka (memodifikasi *output* tempat kerja) atau mengurangi usaha mereka (memodifikasi *input* tempat kerja) pada tingkat yang lebih sesuai dengan kompensasi mereka yang rendah (Ryan, 2022). Ditambah dengan adanya persepsi bahwa kompensasi yang seimbang dapat memberikan kepuasan karir yang lebih besar untuk perempuan dibandingkan laki-laki (Morello et al., 2018).

Sebelum membahas mengenai ketidakadilan lebih lanjut, perlu untuk mengetahui definisi *input* dan *output* secara jelas. *Input* merupakan tindakan seperti usaha, waktu, kesetiaan, antusiasme, dan pengorbanan pribadi. Sementara, *output* merupakan gaji, pujian, imbalan, pengakuan, keamanan dalam pekerjaan, dan hal lain yang tidak terbatas dari beberapa hal diatas (Swain et al., 2020).

Menyambung mengenai ketidakadilan, ketidakadilan terjadi ketika seseorang memiliki persepsi bahwa rasio dari *outcome* dan *input* yang didapatkan tidak setara dengan *outcome* dan *income* dari orang lain. Hal tersebut dapat terjadi karena (a) ketika mereka dalam hubungan pertukaran langsung atau (b) ketika mereka dalam hubungan pertukaran dengan pihak ketiga dan pihak ketiga membandingkan nilai mereka berdua. Adams (1963) mengatakan bahwa terdapat konsekuensi dari perasaan ketidakadilan dalam diri seseorang, konsekuensinya ialah sebagai berikut:

1. Orang akan mengubah *input* mereka

Mengubah *input* dapat mengakibatkan perubahan *outcome* bagi orang lain. Misalnya apabila mereka melakukan perubahan dalam kualitas dan jumlah pekerjaan yang dikerjakan. Ketika kasus ini terjadi, perubahan dalam keduanya akan beroperasi dalam arah yang sama dalam pengurangan ketidakadilan. Perubahan *input* yang hanya sedikit berkorelasi dengan *outcome* orang lain adalah tingkat pendidikan, umur, dan senioritas pada titik tertentu yang tidak berkorelasi dengan kinerja.

2. Orang akan mengubah *output* mereka

Di antara dua pilihan diatas, pilihan ini termasuk jarang terjadi dan tidak banyak bukti bahwa tindakan ini dapat mengurangi ketidakadilan. Namun, ekspetasi terhadap promosi dan moral dapat diinterpetasikan sebagai kasus ketidakadilan yang dimana ketidakpuasan merupakan ekspresi percobaan yang dilakukan oleh seseorang guna meningkatkan *outcome* mereka.

3. Orang secara kognitif mendistorsi *input* dan *output* mereka
Seseorang akan mendistorsi *input* dan *outcome* mereka ke arah yang sama seperti mengubah *input* dan *output*. Namun, karena hampir seluruh individu terpengaruh oleh realitas, distorsi secara substansial umumnya sulit untuk dilakukan.

4. Orang akan meninggalkan bidang pekerjaan mereka
Meninggalkan bidang pekerjaan merupakan sesuatu yang dapat merusak hubungan sosial. Berhenti bekerja, pindah perusahaan, dan tidak masuk secara terus-menerus merupakan bentuk umum dari meninggalkan pekerjaan. Bentuk-bentuk ini adalah bentuk radikal dalam mengatasi ketidakadilan. Probabilitas menggunakannya adalah mengasumsikan tingginya ketidakadilan dan untuk mengurangi maksud lainnya.

5. Orang bertindak terhadap orang lain
Dalam menghadapi ketidakadilan, seseorang dapat berupaya untuk mengubah atau secara kognitif mendistorsi *input* dan *outcome* orang lain atau memaksa mereka untuk keluar dari bidang tersebut. Hal ini berarti mengurangi ketidakadilan sesuai dengan kemudahan penggunaannya.

6. Orang mengubah objek dari pembandingnya
Seseorang kemungkinan dapat mengubah kepada siapa ia mengomparasikan dirinya ketika ia mengalami ketidakadilan dengan pihak lain dalam hubungan pertukaran tiga arah. Namun, mode ini terbatas dalam hubungan yang spesifik dan tidak dapat diaplikasikan apabila pertukaran terjadi secara langsung. Apabila dilakukan dalam hubungan langsung situasi akan berubah buruk dan merusak hubungan.

Pekerja Perempuan dalam Industri Konstruksi

Dalam beberapa tahun terakhir, partisipasi perempuan dalam komposisi tenaga kerja global telah meningkat terutama di negara-negara Asia. Perempuan tidak lagi hanya bekerja di okupasi tradisional yang diasosiasikan dengan mereka seperti perawat dan guru. Saat ini mereka mulai terepresentasikan dalam pekerjaan yang terasosiasi dengan laki-laki. Peningkatan proporsi dari pekerja perempuan terjadi karena beragam faktor yang berbeda. Pertama, adanya akses untuk edukasi dan meningkatnya pendaftaran pada tingkat edukasi yang lebih tinggi sehingga mereka dapat masuk dalam area fungsional yang berbeda. Kedua, pemerintah mendukung perempuan untuk masuk dalam beragam area pekerjaan berbeda melalui reformasi kebijakan dan sistem kuota. Berdasarkan faktor-faktor tersebut, perempuan mendapatkan tingkat kesempatan kerja yang lebih tinggi pada level bawah dan menengah (Saleem et al., 2017).

Dalam dua dekade terakhir, industri konstruksi adanya kesulitan mengenai sedikitnya tenaga kerja berpengalaman dari seluruh tingkat organisasi (Menches & Abraham, 2007). Hal ini karena partisipasi perempuan dalam dunia kerja tidak langsung terbagi secara merata di berbagai sektor. Secara khusus, industri konstruksi sudah lama menjadi tempat diskriminasi gender melampaui budaya dan kebangsaan karena hingga saat ini perempuan tetap tidak terwakili dan gender menjadi penanda dalam pembagian divisi. Di Eropa sektor konstruksi memberikan lapangan kerja untuk 14.1 juta penduduk dan mencerminkan 6.5% total tenaga kerja tetapi hanya mempekerjakan 1.5 juta perempuan. Dari 1.5 juta perempuan di sektor ini hanya 10% dari mereka yang berhasil melalui hambatan dan menjadi profesional yang aktif dan diakui dalam bidangnya (Navarro-Astor et al., 2017).

Dilihat dari paparan di atas, industri konstruksi di Indonesia memiliki kecenderungan yang sama dengan negara-negara lain dimana selalu didominasi oleh laki-laki. Proses rekrutmen dalam industri ini selalu homogen dengan kecenderungan untuk menarik, merekrut, dan memilih laki-laki. Sehingga dapat dipahami mengapa perempuan kurang terwakili secara signifikan (Aboagye-Nimo et al., 2019). Di Indonesia, persentase

perempuan yang berkontribusi dalam industri konstruksi sebesar 1.87% dari keseluruhan tenaga kerja (Rostiyanti et al., 2020).

Berdasarkan narasi budaya terkait pekerja perempuan dan laki-laki, terdapat perbedaan ekspektasi mengenai “sukses” mereka. Ekspektasi terkait “sukses” untuk mereka dibatasi oleh gender. Sukses yang diekspektasikan untuk perempuan adalah dapat mengatur rumah tangga dengan baik dan sukses yang diekspektasikan untuk laki-laki adalah dapat mencapai posisi tinggi di tempat kerja mereka. Ekspektasi terhadap gender ini merefleksikan norma budaya dan merupakan salah satu alasan mengapa perempuan yang bekerja diharapkan untuk bersikap sesuai dengan konteks budaya tersebut (Davis, 2020). Permasalahan lain yang muncul berdasarkan premis karyawan perempuan dalam industri yang didominasi laki-laki adalah adanya kesulitan untuk mendapat dukungan dari sesama perempuan lain karena secara tidak sadar mereka akan diuntungkan jika berpihak dengan laki-laki (Wright, 2016).

Menyambung narasi tersebut, evaluasi kinerja perempuan saat ini masih berdasarkan dari pola kinerja laki-laki dan teori serta model untuk menganalisis karir mereka juga berasal dari karir laki-laki. Oleh karena itu, penting untuk memahami jalur karir, tantangan, dan aspirasi perempuan (Grangeiro et al., 2021). Kesulitan yang dialami oleh perempuan dalam industri konstruksi terikat erat dengan budaya industri yang menampilkan perilaku maskulin dan praktik kerja yang diskriminatif. Perempuan juga menyuarakan kekhawatiran mereka mengenai isu yang mempengaruhi atau merefleksikan perkembangan karir mereka seperti praktik kerja yang diskriminatif, tingkat upah, dan mengatur tanggung jawab keluarga-pekerjaan. Budaya industri yang erat dengan *presenteeism* atau bekerja walaupun sedang sakit dan jam kerja yang panjang merupakan faktor yang diperhitungkan berkontribusi dalam retensi pekerja perempuan dan menimbulkan konflik bagi perempuan yang masih bertahan dalam industri (Francis, 2017).

Hambatan Terhadap Perkembangan karir pada Pekerja Perempuan dalam Industri Konstruksi

Berdasarkan beragam rangkuman dari beberapa peneliti dan ahli, disimpulkan terdapat beberapa faktor yang menciptakan hambatan terhadap perkembangan karir atau promosi seorang perempuan untuk mencapai posisi eksekutif di manajemen sebuah perusahaan. Hambatan yang paling utama berhubungan dengan persepsi ketidakmampuan perempuan untuk bekerja dalam industri, durasi kerja yang panjang, kesulitan membagi antara pribadi dan pekerjaan, serta adanya pembatasan departemen (Rosa et al., 2017). Dowling (2017) menjabarkan faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

- Peran sosial berbasis luas dan stereotip identitas yang memberi kesan bahwa perempuan tidak layak untuk tipe pekerjaan tersebut. Stereotip ini membuat perempuan semakin kesulitan untuk menunjukkan bakat mereka. Sehingga, perempuan tidak akan dipertimbangkan untuk mengisi posisi eksekutif manajemen atau tidak akan dilibatkan dalam percakapan dan diskusi yang akan membawa pada kesempatan promosi.
- Perbedaan gender yang memberi kesan bahwa laki-laki dan perempuan akan membuat keputusan yang berbeda ketika dihadapkan dalam permasalahan manajerial dan pilihan pekerjaan yang sejenis sehingga mereka akan bertindak berbeda dalam lingkungan organisasi.
- Isu watak bahwa perempuan kurang memiliki ambisi dan kemampuan asertif mengenai kinerja mereka dibanding laki-laki. Budaya organisasi dapat menyokong stereotip bahwa sifat agresif laki-laki sangat dibutuhkan untuk memimpin sebuah organisasi. Pernyataan ini menghasilkan

pemikiran bahwa ketika memikirkan posisi manajer maka laki-laki yang akan terlintas lebih dahulu.

- Permintaan kepemimpinan dalam sebuah organisasi dimana sifat pekerjaan mengharuskan seorang pemimpin untuk selalu hadir dalam setiap kondisi. Terlebih, gaya kepemimpinan seorang perempuan dianggap sebagai suatu kelemahan.
- Hubungan karir internal dimana terdapat keterbatasan jumlah mentor dan atasan perempuan untuk membantu mempromosikan kandidat yang memiliki kualifikasi. Sebagai kontras, frasa “*old boy networks*” dicurigai lebih kuat. Faktor lainnya adalah kurangnya sosok perempuan sukses yang dapat berperan sebagai panutan untuk membuka pintu bagi perempuan-perempuan selanjutnya. Terdapat hubungan positif antara pemilihan manajer perempuan dengan promosi dari karyawan perempuan lainnya (Baker et al., 2023).
- Isu jalur karir atau dinding kaca dimana perempuan yang ditawarkan posisi senior biasanya dalam lingkup yang tidak terasosiasi dengan suksesi CEO. Misalnya seperti fungsi staff dibandingkan manajemen secara umum dan posisi operasional. Hal ini merupakan hal yang penting karena kunci metrik kinerja yang terletak pada operasi dan manajemen umum lebih mudah untuk berkontribusi pada kesuksesan perusahaan dibandingkan dengan aplikasi peran staff.
- Isu budaya organisasi seperti ekspektasi untuk bekerja dalam jam yang panjang dan hari libur, terutama apabila ekspektasi ini memiliki hubungan yang lemah dengan jumlah pekerjaan yang dibutuhkan.
- Wanita cenderung mengambil tanggung jawab yang tidak proporsional untuk rumah tangga dan keluarga besar.

PENELITIAN TERDAHULU

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu terkait fenomena *glass ceiling*, sebagian besar penelitian dilakukan di sektor industri konstruksi (Aboagye-Nimo et al., 2019; Morello et al., 2018; Navarro-Astor et al., 2017; Dowling, 2017). Namun, belum ada penelitian secara konteks Indonesia yang secara spesifik membahas mengenai penelitian ini dalam industri konstruksi di Indonesia (Akpinar-Sposito, 2013; Babic & Hansez., 2021; Cotter et al., 2001; Grangerio et al., 2021; Rosa et al., 2017; Maheswari & Lenka, 2022). Selain itu, hambatan yang dialami oleh perempuan yang bekerja di sektor konstruksi tidak hanya sebatas fenomena *glass ceiling*, terdapat hambatan lain seperti permasalahan dalam keluarga (Baker & French, 2023; Davis, 2020; Francis, 2017; Kuoribo et al., 2022; Menches & Abraham, 2007; Wright, 2016).

Sebagian besar penelitian terdahulu menggali tentang fenomena *glass ceiling* dengan menggunakan teori peran dan gender (Aboagye-Nimo et al., 2019; Regis et al., 2019; Leckchiri et al., 2020; Alwis et al., 2020; Norberg et al., 2021; Zhang et al., 2021; Galea et al., 2022; Agyekum et al. 2022; Rasheed et al., 2022). Teori motivasi ekuitas dapat memberikan tambahan pemahaman dari sisi lain untuk fenomena ini. Teori motivasi ekuitas sendiri jarang digunakan untuk menelaah industri konstruksi dan selama ini cenderung lebih sering ditelaah dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif (M. Ross & Kapitan, 2018; Yamaguchi, 2003; Malik & Singh, 2022; Ryan, 2022; Swain et al., 2020).

Gambar 1
Research Gap

Populasi	Terdapat <i>gap</i> terkait populasi karena mayoritas penelitian sebelumnya dilakukan di negara dan sektor konstruksi selain Indonesia, sehingga diperlukan untuk
----------	---

	meneliti secara Indonesia dalam rangka menemukan solusi terkait konsep Indonesia.
Teori	Terdapat <i>gap</i> terkait teori karena mayoritas penelitian sebelumnya menggunakan teori peran gender. Fenomena <i>glass ceiling</i> memang memiliki kaitan yang erat dengan permasalahan gender. Namun, permasalahan ini tidak semata-mata hanya dapat ditelaah dengan menggunakan kajian gender. Terdapat faktor lain yang dapat diperhitungkan seperti motivasi.
Metodologi	Terdapat <i>gap</i> terkait metodologi karena mayoritas penelitian terkait motivasi menggunakan metode kuantitatif. Hal ini dirasa kurang tepat karena motivasi yang memengaruhi setiap pekerja dalam mengerjakan pekerjaannya berbeda-beda. Diperlukan penelitian kualitatif untuk memotret faktor-faktor yang memengaruhi motivasi seseorang.

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

KESIMPULAN

Berdasarkan kajian literatur secara sistematis dari penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa perkembangan pekerja perempuan secara global tidak berbanding lurus dengan realita di sektor industri. Industri konstruksi kesulitan untuk menemukan pekerja profesional karena pembagian jumlah pekerja perempuan yang profesional tidak merata. Industri konstruksi sudah lama menjadi tempat diskriminasi gender karena hingga saat ini perempuan tetap tidak terwakili dan gender menjadi penanda dalam pembagian divisi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja perempuan saat ini masih berdasarkan dari pola kinerja laki-laki dan teori serta model untuk menganalisis karir mereka juga berasal dari karir laki-laki sehingga penting untuk memahami jalur karir, tantangan, dan aspirasi perempuan. Hambatan yang paling utama dirasakan oleh pekerja perempuan di sektor konstruksi berhubungan dengan persepsi ketidakmampuan perempuan untuk bekerja dalam industri, durasi kerja yang panjang, kesulitan membagi antara pribadi dan pekerjaan, serta adanya pembatasan departemen.

Secara garis besar, hambatan-hambatan tersebut dalam terangkum dalam suatu fenomena yang bernama fenomena *glass ceiling*. Istilah *glass ceiling* mengandung makna yang negatif, menunjukkan bahwa terdapat dampak yang menahan karir untuk perempuan-perempuan yang bertalenta. Menahan dengan cara memblokir mereka dari promosi dan kesempatan-kesempatan lain untuk mendapat tanggung jawab yang lebih besar dalam sebuah organisasi. Selain itu, *glass ceiling* juga membatasi perempuan yang memenuhi syarat untuk terpilih dalam posisi pembuatan keputusan karena sikap stereotip organisasi yang hanya mendukung laki-laki duduk di posisi-posisi senior ini. Terlebih, efek negatif lainnya adalah membatasi perempuan untuk menduduki posisi-posisi tinggi dan menempatkan mereka dalam suatu kerugian sebagai kandidat perkembangan karir.

Penalaran dan penafsiran terhadap fenomena *glass ceiling* tidak dapat disimpulkan hanya dalam satu sudut pandang, yaitu gender. Terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi fenomena tersebut, salah satunya adalah motivasi. Teori motivasi ekuitas

didasarkan pada konsep “keadilan”. Perempuan yang bekerja dalam industri yang didominasi oleh laki-laki biasanya mengalami kendala mengenai konsep keadilan dan diduga mempengaruhi motivasi mereka secara internal maupun eksternal dalam karir. Ketidakadilan yang terjadi antara pekerja laki-laki dan perempuan dapat menimbulkan kurangnya produktivitas. Diskriminasi antar gender menyebabkan penurunan dalam produktivitas, motivasi, dan kepercayaan diri sehingga mempersulit perempuan untuk bekerja secara efisien.

REFERENSI

- Aboagye-Nimo, E., Wood, H., & Collison, J. (2019). Complexity of women’s modern-day challenges in construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26(11), 2550–2565. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2018-0421>
- Adams, J.S. (1963) Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>
- Akpinar-Sposito, C. (2013). Career Barriers for Women Executives and the Glass Ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 488–497. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.053>
- Babic, A., & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in Psychology*, 12(March), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Baker, M., Ali, M., & French, E. (2023). Investigating How Women Leaders and Managers Support Other Women’s Entrance and Advancement in Construction and Engineering. *Journal of Construction Engineering and Management*, 149(2). <https://doi.org/10.1061/jcemd4.coeng-12399>
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655-682. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- Davis, S. N. (2020). The work–family interface in a gendered cultural context: Cross-national analysis of work stress. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20(1), 53–69. <https://doi.org/10.1177/1470595820904111>
- Dowling, G. (2017). The glass ceiling: fact or a misguided metaphor? *Annals in Social Responsibility*, 3(1), 23–41. <https://doi.org/10.1108/asr-05-2017-0002>
- Francis, V. (2017). Reducing Harassment for Women in the Professional Construction Workplace with Zero- Tolerance and Interventionist Policies. *Construction Management and Economics*, 35(5), 254–275. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1277026>
- Grangeiro, R. da R., Silva, L. E. N., & Esnard, C. (2021). I broke the glass ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1523–1537. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2281>

- Kuoribo, E., Amoah, P., Kissi, E., Edwards, D. J., Gyampo, J. A., & Thwala, W. D. (2022). Analysing the effect of multicultural workforce/teams on construction productivity. *Journal of Engineering, Design and Technology*.
<https://doi.org/10.1108/JEDT-11-2021-0636>
- Maheshwari, M., & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(3), 372–400.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0098>
- Malik, A. R., & Singh, P. (2022). Outcomes of talent management: the role of perceived equity. *Employee Relations*, 44(2), 277–293. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0153>
- Menches, C. L., & Abraham, D. M. (2007). Women in Construction—Tapping the Untapped Resource to Meet Future Demands. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(9), 701–707. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0733-9364\(2007\)133:9\(701\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0733-9364(2007)133:9(701))
- M. Ross, S., & Kapitan, S. (2018). Balancing self/collective-interest: equity theory for prosocial consumption. *European Journal of Marketing*, 52(3–4), 528–549.
<https://doi.org/10.1108/EJM-01-2017-0002>
- Morello, A., Issa, R. R. A., & Franz, B. (2018). Exploratory Study of Recruitment and Retention of Women in the Construction Industry. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 144(2), 1–10.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)EI.1943-5541.0000359](https://doi.org/10.1061/(ASCE)EI.1943-5541.0000359)
- Navarro-Astor, E., Román-Onsalo, M., & Infante-Perea, M. (2017). Women’s career development in the construction industry across 15 years: main barriers. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15(2), 199–221. <https://doi.org/10.1108/JEDT-07-2016-0046>
- Ryan, J. C. (2022). Equity theory in action: how to attract locals into nursing jobs. *Management Decision*, 61(1), 1–7. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2021-1100>
- Rosa, J. E., Hon, C. K. H., Xia, B., & Lamari, F. (2017). Challenges, success factors and strategies for women’s career development in the Australian construction industry. *Construction Economics and Building*, 17(3), 27–46.
<https://doi.org/10.5130/AJCEB.v17i3.5520>
- Rostiyanti, S. F., Hansen, S., & Harison, S. (2020). Understanding the barriers to women’s career in construction industry: Indonesian perspective. *International Journal of Construction Supply Chain Management*, 10(4), 267–283.
<https://doi.org/10.14424/IJCSM100420-267-283>
- Saleem, S., Rafiq, A., & Yusaf, S. (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of glass ceiling’s effects on selection-promotion and female effectiveness. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 297–313.
<https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0028>



Swain, J., Kumlien, K., & Bond, A. (2020). An experiential exercise for teaching theories of work motivation: using a game to teach equity and expectancy theories. *Organization Management Journal*, 17(3), 119–132. <https://doi.org/10.1108/omj-06-2019-0742>

Wright, T. (2016). Women’s Experience of Workplace Interactions in Male-Dominated Work: The Intersections of Gender, Sexuality and Occupational Group. *Gender, Work and Organization*, 23(3), 348–362. <https://doi.org/10.1111/gwao.12074>

Yamaguchi, I. (2003). The relationships among individual differences, needs and equity sensitivity. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 324–344. <https://doi.org/10.1108/02683940310473082>