



JMPIS:
JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN
ILMU SOSIAL

E-ISSN: 2716-375x
P-ISSN: 2716-3758

<https://dinastirev.org/JMPIS> ✉ dinasti.info@gmail.com ☎ +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Perempuan Di Kabupaten Deli Serdang

Aulia Habib Hasugian¹, Erika Revida², Harmona Daulay³,

¹Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia. hasugianaulia2@gmail.com

²Public Administration Department, Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia: erika@usu.ac.id

³Sociology Department, Universitas Sumatera Utara, Medan, Indonesia

Corresponding Author: hasugianaulia2@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the Promotion of Civil Servant Positions and obstacles to the promotion of female civil servants in the Deli Serdang Regency Government Environment and find solutions to overcome them. The research method used is qualitative, with primary data collected through interviews, while secondary data is gathered through observation and documentation. The results indicate that the job promotion of female civil servants in Deli Serdang Regency faces challenges such as women's sex roles—where they experience the dilemma of being both working mothers and homemakers—and gender stereotypes, which involve negative biased perceptions of women's competence as leaders. The implications of this study suggest the need for more inclusive policies, family support, gender-sensitive infrastructure, and an evaluation of the implementation of the merit system, "the right person in the right place" to increase the involvement of female civil servants in promotion processes within government bureaucracy.*

Keyword: *Job Promotion, Female Civil Servants, Policy Implications.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil dan hambatan-hambatan promosi jabatan pegawai negeri sipil perempuan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang dan menemukan solusi untuk mengatasinya. Metode penelitian yang digunakan kualitatif dengan pengumpulan data primer melalui wawancara sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan pegawai negeri sipil perempuan di Kabupaten Deli Serdang dihadapkan pada tantangan *women's sex role* yaitu kondisi dilematis sebagai ibu bekerja dan ibu rumah tangga dan *gender stereotype* yaitu pandangan bias negatif tentang kompetensi perempuan sebagai pemimpin. Implikasi dari penelitian ini adalah diperlukannya kebijakan yang lebih inklusif, dukungan keluarga, infrastruktur yang sensitif gender dan evaluasi pelaksanaan sistem merit *the right man on the right place* untuk meningkatkan keterlibatan pegawai negeri sipil perempuan dalam promosi jabatan di birokrasi pemerintahan.

Kata Kunci: Promosi Jabatan, Pegawai Negeri Sipil Perempuan, dan Implikasi Kebijakan.

PENDAHULUAN

Perempuan memiliki andil dalam birokrasi pemerintahan di Indonesia. Namun, keterlibatan perempuan masih menghadapi tantangan (Febrianty, dkk, 2020). Walaupun menempatkan perempuan pada posisi yang strategis sudah menunjukkan kemajuan, tetapi tidak berbeda jika posisi strategis tersebut diisi oleh laki-laki (Sudarmanto, dkk, 2021). Hal ini sudah terjadi di tingkat nasional maupun tingkat daerah.

Hall (Marhaeni, 2009) mengungkapkan bahwa perempuan sedang mengalami perkembangan signifikan dan mengemban peran baru sebagai respon terhadap perubahan tuntutan dalam masyarakat modern. Perempuan dirikan kepercayaan untuk memberikan kontribusi dan kerja yang berarti dalam kehidupan sosial untuk kemajuan ekonomi baik keluarga maupun negara.

Tabel 1 Jumlah PNS Berdasarkan Jenis Kelamin dan Jenis Jabatan

Jenis Jabatan	Laki-laki	Perempuan	Total
JPT Utama	7	2	9
JPT Madya	546	96	642
JPT Pratama	17.979	3.381	21.360
Administrator	71.350	26.075	97.425
Pengawas	126.146	82.994	209.140

Sumber: Buku Statistik BKN, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan jumlah PNS dari jenis kelamin dan jenis jabatan secara nasional. Perempuan sudah terlibat pada jenis jabatan PNS bahkan sudah menduduki jabatan yang penting dan sudah menunjukkan kemajuan yang mereka capai (Sisca, dkk, 2020). Hal ini membuktikan bahwa sudah terjadi pergeseran pandangan terhadap perempuan dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat (Motik, 1991).

Hakikat pembangunan adalah untuk meningkatkan martabat dan kedudukan bangsa secara menyeluruh (Kato, dkk, 2021). Hakikat pembangunan dicantumkan dalam Pancasila dan Undang-Undang Dasar Tahun 1945 tentang menjamin hak yang sama bagi laki-laki dan perempuan untuk berpartisipasi dalam pembangunan dan menikmati hasilnya (Siregar, dkk, 2020). Hal ini sesuai dengan Pasal 28d ayat 3 yang menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan kesempatan yang sama dalam pemerintahan.

Senada dengan itu, dalam instruksi Presiden RI No. 9 Tahun 2000 tentang pengarusutamaan gender dalam pembangunan nasional dan membuka peluang lebih besar bagi partisipasi perempuan dalam pembangunan. Silawati (dalam Marhaeni, 2009) mengatakan bahwa konsep ini mengintegrasikan gender sebagai aspek penting dalam seluruh tahapan pembangunan nasional, mulai dari perencanaan hingga evaluasi program-program pembangunan.

Pada konteks negara berkembang, penting untuk memodifikasi struktur kekuasaan, pengambilan keputusan, dan penerapan kebijakan kesetaraan terutama bagi perempuan. Meskipun ekonomi berkembang, pembangunan selalu dikaitkan dengan keadilan sosial, dan pelaksanaan hak asasi manusia yang efektif (Revida, dkk, 2021).

Tabel 2. Jumlah Jabatan Berdasarkan Eselon di Kabupaten Deli Serdang

JENJANG JABATAN	JUMLAH			JENIS KELAMIN	
	JABATAN	JABATAN TERISI	JABATAN LOWONG	PRIA	WANITA
Eselon II.a					
Eselon II.b					
Eselon III.a	1	1	0	1	0
Eselon III.b	38	36	2	32	4
Eselon IV.a	74	74	0	56	18
Eselon IV.b	151	148	3	104	44
	296	290	6	169	121
	186	182	4	69	113
JUMLAH	746	731	15	431	300

Sumber: BKPSDM Kab. Deli Serdang, 2024

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa jumlah PNS perempuan yang dominan baik itu ditingkat nasional maupun di tingkat daerah. Namun, jumlah PNS perempuan yang dominan ini justru tidak melibatkan perempuan dalam jabatan struktural. Hal ini terlihat bahwa tidak ada perempuan yang memiliki jabatan Eselon II.a. Sehingga, ini menunjukkan adanya dominasi jumlah PNS laki-laki di sebagian struktural.

Jabatan struktural adalah jabatan yang strategis, seseorang yang menjabat sebagai jabatan struktural memiliki peranan penting dalam menyusun rencana pelaksanaan, memberikan masukan, serta merekomendasikan keputusan pada pemangku kebijakan (Siregar, dkk, 2020). Oleh karena itu, dominasi PNS laki-laki dalam jabatan struktural memberikan sebuah ketimpangan gender dalam pengambilan keputusan pada lingkungan pemerintahan.

Tabel 3. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin di Kabupaten Deli Serdang

TINGKAT PENDIDIKAN	2023		
	LAKI-LAKI	PEREMPUAN	JUMLAH
SD	19	2	21
SLTP	22	7	29
SMA	401	399	800
D-I	6	14	20
D-II	23	54	77
D-III	94	1.086	1.180
Sarjana/Doktor Ph.D	2.074	5.667	7.741
Total	2.639	7.229	9.868

Sumber: BKPSDM Kab. Deli Serdang, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pada tingkat PNS pendidikan perempuan di lebih tinggi dibandingkan dengan PNS laki-laki. Namun, hal ini tidak menunjukkan bahwa tingginya PNS perempuan dapat dilibatkan dalam promosi jabatan karena terhambat oleh keluarga. Hal ini didasarkan atas wawancara dengan salah satu narasumber yaitu S.L yang merupakan seorang PNS perempuan yang sudah bekerja selama 10 tahun. S.L memiliki kemampuan untuk maju dan menerima sebuah tantangan yang baru, namun suami memiliki kekhawatiran jika S.L mengemban tugas yang besar maka tanggung jawab kepada keluarga tidak akan terlaksana dengan baik. Walaupun sudah melakukan diskusi dengan suami, namun tetap S.L memilih untuk tidak melanjutkan kariernya dan memilih keluarga.

Pendidikan dan promosi jabatan memiliki suatu hubungan yang erat (Suhelayanti, dkk, 2020). Karena, tingkat pendidikan yang tinggi mencerminkan kompetensi yang lebih, baik dalam pengembangan keterampilan profesional, serta pengetahuan yang lebih mendalam, yang membuat hal ini penting untuk mendapatkan promosi jabatan (Warella, dkk, 2021). Sejalan dengan penelian yang menyatakan bahwa tingkat pendidikan memiliki korelasi positif yang signifikan dengan promosi karier (Revida, dkk, 2022). Selanjutnya, penelitian yang lain juga menegaskan bahwa pendidikan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan manajerial yang diperlukan untuk jabatan yang lebih tinggi (Cappelli, 2014). Studi yang dilakukan oleh Tharenou, dkk menemukan bahwa dalam konteks organisasi formal, tingkat pendidikan sering dijadikan sebagai tolak ukur dalam proses penilaian promosi (Bagdadli, Gianecchini, 2019).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural ditegaskan bahwa salah satu syarat untuk menduduki jabatan struktural sesuai adalah dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan jabatan.

Wawancara yang dilakukan dengan Bapak Adil Sarjono, S.AP., M.Si yang merupakan Sekretaris pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Deli Serdang:

“Perempuan itu butuh waktu untuk melayani suaminya, menyiapkan makanan anak. Perempuan tidak boleh pulang lebih lama dari suaminya. Dia harus menyambut suaminya pulang kerja. Makanya perempuan yang bekerja ga boleh pulang malam apalagi lembur. Maula nanti didemo suaminya. Lagipula bahayakan di jalan kalau perempuan pulang malam kali. Makanya perempuan gabisa all out dalam pekerjaan di kantor”

Pernyataan diatas mencermintakan pandangan tradisional mengenai peran gender, yaitu khususnya pada perempuan yang bekerja. Penelitian yang dilakukan Eagly dan Karau (2002) mengenai *role congruity theory of prejudice toward female leaders* yang menunjukkan bahwa ada konflik antara peran domestik dan profesional yang menyebabkan adanya persepsi bahwa perempuan kurang mampu atau kurang kompeten untuk posisi kepemimpinan atau tugas-tugas yang membutuhkan komitmen dalam waktu yang panjang. Selain itu, penelitian yang dilakukan Glick dan Fiske (2001) tentang *ambivalent sexism* yang menunjukkan bahwa pandangan tradisional tentang peran gender, terutama pada perempuan yang dipandang sebagai individu yang harus dilindungi terutama dalam dunia kerja.

Permasalahan ini sebagai langit-langit kaca yang seringkali tidak tampak secara jelas, dan merupakan sebuah hambatan yang sulit untuk dilewati oleh sebagian besar perempuan. Istilah “kaca” digunakan karena hambatan tersebut tampak transparan, namun tetap menghalangi perkembangan karir perempuan dengan nyata. Hal ini dapat diartikan sebagai sebuah kesulitan dalam mencapai jabatan yang sulit dirasakan dan dipahami penyebabnya (Coyne et al., 2004).

Berdasarkan observasi, wawancara, dan studi dokumen yang dilakukan teridentifikasi bahwa kesulitan dalam menyeimbangkan antara keluarga dan pekerjaan menyebabkan karir perempuan tidak menjadi begitu prioritas. Selain itu, adanya pandangan bahwa PNS perempuan dianggap lebih rendah dibandingkan dengan PNS laki-laki terutama dalam mengambil sebuah kebijakan dan kepemimpinan dalam instansi pemerintahan. Sehingga, hal ini mengakibatkan kurangnya keterlibatan perempuan dalam jabatan strategis atau jabatan struktural dalam instansi pemerintahan.

Dari permasalahan diatas diketahui bahwa kurangnya keterlibatan perempuan dalam jabatan strategis. Dengan demikian peneliti ingin mengkaji lebih dalam tentang promosi jabatan pegawai negeri sipil perempuan di Kabupaten Deli Serdang. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam promosi jabatan pegawai negeri sipil perempuan dalam lingkungan Pemerintahan Kabupaten Deli Sedang dan untuk menghasilkan

solusi dalam mengatasi permasalahan tersebut agar terciptanya kesetaraan gender dalam pelaksanaan promosi jabatan di Pemerintahan Kabupaten Deli Serdang.

METODE

Penelitian ini dilakukan di Komplek Pemerintah Kabupaten Deli Serdang Jl. Mawar, Kecamatan Lubuk Pakam, Kabupaten Deli Serdang Provinsi Sumatera Utara pada bulan Mei sampai dengan Juni 2024. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berusaha memperjelas fenomena yang sedang terjadi di lapangan. Menurut (Lincoln, 2009) pendekatan kualitatif merupakan bidang penelitian yang berdiri sendiri. Fokus kualitatif adalah interpretasi dan naturalistik terhadap subjek penelitian. Pada hakikatnya penelitian yang dilakukan ini karena peneliti hanya ingin mengetahui secara mendalam atau secara intrinsik sebuah fenomena yang ada bukan untuk alasan lainnya. Penelitian ini berfokus pada pejabat struktural Pegawai Negeri Sipil perempuan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang. Subjek penelitian adalah suatu objek, organisme, atau individu yang digunakan sebagai sumber informasi untuk mengumpulkan data penelitian (Arikunto, 2016). Pada penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus, peneliti menggali informasi dari orang-orang yang memberikan sumber informasi yang cukup beralasan tentang penelitian yang disebut juga dengan informan. Informan dianggap sebagai orang yang mengelola dan memahami data dan informasi yang diperoleh dari penelitian. Dalam penelitian ini, penulis memilih 6 (enam) informan yang bekerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang. Enam orang tersebut terdiri dari pejabat struktural perempuan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Deli Serdang. Adapun dalam penelitian ini mengapa memilih 6 orang yang sudah memiliki jabatan untuk dijadikan subjek penelitian karena ingin mengetahui pengalaman atau proses yang harus dilalui oleh perempuan-perempuan tersebut dari staf hingga dapat menduduki jabatan tertentu dan mengetahui apa saja hambatan yang harus dilalui dalam perjalanan karir mereka. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur dimana peneliti mengetahui secara pasti informasi apa yang akan diperoleh. Wawancara yang dilakukan dengan melakukan tanya jawab dengan informan yang sebelumnya sudah ditentukan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam wawancara. Tujuan dari wawancara ini agar peneliti memperoleh dan mengumpulkan data dan informasi dengan menanyakan beberapa pertanyaan yang berkaitan langsung dengan penelitian. Wawancara dilakukan secara intensif dengan artian peneliti tidak memiliki hak untuk mengatur jawaban dari informan, dengan nyata informan bebas memberikan jawaban sesuai dengan yang diketahui. Observasi adalah proses peneliti mengamati secara langsung keadaan objek yang diteliti dan strategi apa yang digunakan pustakawan peneliti ingin mengetahui perilaku sumber observasi yang berperan dan pada dasarnya mengamati dan mendengarkan (Moleong, 2013). Selanjutnya dokumentasi, Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data yang digunakan untuk melacak data yang lewat. Dalam hal ini, dokumen-dokumen yang dapat dikoleksi terkait dengan penelitian ini, seperti dokumenter, foto, buku, informasi melalui media. Setelah data terkumpul penulis kemudian melakukan analisis data menggunakan enam langkah analisis data oleh (Cresswell, 2014) diantaranya mengorganisir dan menyiapkan data yang akan dianalisis, membaca keseluruhan data yang diperoleh, melakukan coding terhadap seluruh data, menggunakan proses coding untuk membuat deskripsi dan tema, mengaitkan antar tema secara lebih mendetail dan mendiskusikan pertanyaan penelitian dan tahap terakhir yaitu melakukan interpretasi data. Selanjutnya data yang diketahui dari informan dilakukan validitas. Validitas data menggunakan Triangulasi Sumber dan untuk menguji Reabilitas data dilakukan dengan merujuk pendapat Gibbs dalam (Sumaryana, 2020) penulis pertama-tama melakukan pengecekan terhadap transkrip untuk memastikan tidak ada kesalahan yang terjadi, kemudian peneliti memastikan bahwa tidak ada kesalahan dalam

interpretasi kode atau bias. Verifikasi juga dilakukan melalui crosscheck dengan kode yang dikembangkan oleh peneliti lain untuk memastikan keakuratan dan konsistensi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Women’s Sex Roles

Perempuan Harus Memilih antara Keluarga atau Karir

Tabel 4. Hasil Wawancara Tentang Perempuan Harus Memilih Antara Keluarga atau Karir

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
1.	D.S	<i>Tujuan perempuan memperoleh pendidikan yang baik pasti ingin karir yang baik juga ya. Makanya sebagai ibu yang bekerja dan ibu rumah tangga yang memiliki anak kecil ya harus pandai-pandai mengatur waktu. Agar karir dan keluarga tidak ada yang keteteran.</i>
2.	S.L	<i>Kalau saya pengennya promosi ya. Sempat ditawari atasan juga. Tapi terkendala restu suami, suami gak mengizinkan, akhirnya saya tolak.</i>
3.	S.A	<i>Ketika mempertimbangkan untuk meningkatkan jenjang karir ke eselon yang lebih tinggi, waktu yang dimiliki dengan anak menjadi berkurang. Karena anak masih membutuhkan perhatian ekstra, terutama jika anak sakit, dikhawatirkan tidak dapat fokus. Semakin tinggi jabatan eselon, semakin besar tanggung jawab dan waktu yang harus dialokasikan.</i>
4.	S.A.R	<i>Dulu waktu anak masih kecil-kecil sempat keteteran juga. Harus mikirin kerjaan, anak juga harus dipikirin. Untungnya bapak sama neneknya ikut bantu ngurusin anak di rumah.</i>
5.	L.H.R	<i>Jadi perempuan itu dituntut untuk bisa dua kali lebih hebat dari laki-laki. Jika ibu rumah tangga mau berkarir jangan sampai anak-anak dan suami tidak terurus. Yang utama tetap keluarga tapi jangan sampai tanggung jawab kantor terbengkalai. Makanya kita yang atur waktu jangan waktu yang atur kita.</i>
6.	M.G	<i>Dari dulu saya sudah bercita-cita punya karir setingginya dan semampu saya. Makanya semuanya sudah saya komunikasikan dengan suami. Keluarga tetap yang utama dan karir juga harus tetap jalan.</i>

Sumber: Hasil Wawancara kepada Informan

Hambatan dalam promosi jawaban salah satunya adalah tanggung jawab kepada keluarga yang menjadi rintangan bagi perempuan untuk mengembangkan karirnya. Menurut Hofstede dan Bond mengatakan bahwa perempuan dianggap memiliki peran utama dalam mengurus rumah tangga, sehingga mereka tidak diwajibkan untuk bekerja di luar rumah untuk menyokong keluarga mereka secara finansial (Laksanti, 2017).

Pada penelitian yang dilakukan oleh (S.Choi dan Park, 2014), faktor peran gender perempuan memiliki dampak yang berbeda tergantung pada status perkawinan dan tahap perkembangan anak. Selain itu, Choi dan Park (2014) juga menyatakan bahwa perempuan yang sudah menikah dan memiliki anak kecil akan menghadapi lebih banyak tantangan dalam menyeimbangkan peran domestik dan pekerjaan dibandingkan dengan perempuan yang belum menikah.

Dukungan Keluarga Terhadap Pencapai Karir

Tabel 5. Hasil Wawancara Dukungan Keluarga Terhadap Pencapai Karir

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
1.	D.S	<i>Suami sangat mendukung saya menduduki jabatan struktural.</i>
2.	S.L	<i>Kalau saya pengennya promosi ya. Sempat ditawari atasan juga. Tapi terkendala restu suami, suami gak mengizinkan, akhirnya saya tolak.</i>
3.	S.A	<i>Sangat mendukung. Kalau saya lembur suami gantian jemput anak.</i>
4.	S.A.R	<i>Suami saya sangat mendukung.</i>
5.	L.H.R	<i>Suami mendukung karir saya dengan mengurus anak sama-sama dan tidak memberatkan saya.</i>
6.	M.G	<i>Suami mendukung saya untuk berkarir setinggi-tingginya.</i>

Dukungan dari suami dan keluarga memainkan peran penting dalam keberhasilan karir perempuan. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa kebanyakan suami mendukung PNS perempuan dipromosikan dalam jabatan struktural. Sejalan dengan hal tersebut pada penelitian Adams, King, & King dalam Nyimas Fathia (2021) menemukan bahwa dukungan sosial dari pasangan dapat mengurangi konflik peran dan meningkatkan kesejahteraan perempuan.

Keluhan Suami dan Anak Selama Berkarir

Tabel 6. Hasil Wawancara Keluhan Suami dan Anak Selama Berkarir

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
1.	D.S	<i>Suami saya kadang-kadang merasa saya kurang memberikan perhatian padanya karena pekerjaan yang sering membawa saya keluar kota. Anak saya juga sering merasa ditinggalkan, terutama saat saya harus bekerja lembur atau tugas dinas.</i>
2.	S.L	<i>Suami saya sering mengeluhkan waktu yang terbatas untuk bersama keluarga. Anak-anak juga sering protes karena saya tidak bisa selalu hadir di acara sekolah mereka.</i>
3.	S.A	<i>Suami saya sering protes, terutama saat saya harus bekerja di luar jam kerja normal. Anak-anak saya juga sering mengeluh karena saya jarang bisa menemani mereka belajar atau bermain.</i>
4.	S.A.R	<i>Suami saya sering merasa cemburu dengan waktu yang saya habiskan di kantor, terutama saat ada rapat-rapat penting. Anak-anak juga merasa kurang diperhatikan karena saya sering pulang terlambat dan lelah.</i>
5.	L.H.R	<i>Suami saya sering mengeluh karena saya tidak bisa selalu berada di rumah saat dia butuh bantuan. Anak saya juga merasa kecewa karena saya sering melewatkan momen-momen penting dalam hidup mereka.</i>
6.	M.G	<i>Selama ini suami saya sangat mendukung karir saya. Walaupun ada momen dimana suami saya merasa cemburu dengan waktu yang saya habiskan di kantor sibuk dengan pekerjaan. Anak-anak juga sering merasa sedih karena saya tidak bisa selalu hadir di acara-acara penting mereka</i>

Sumber: Hasil Wawancara kepada informan

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terdapat beberapa tema utama yang muncul terkait keluhan dari suami dan anak-anak dalam karir PNS perempuan. Keluhan utama yang disampaikan oleh suami dan anak-anak adalah kurangnya waktu yang dihabiskan bersama keluarga karena tuntutan pekerjaan yang tinggi. Menurut penelitian oleh Greenhaus dan Beutell dalam (Darmawati, 2019), konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi ketika tuntutan peran dalam pekerjaan dan keluarga tidak dapat diseimbangkan. Pekerjaan yang menuntut waktu dan energi yang besar seringkali menyebabkan ketegangan dalam hubungan keluarga.

Membagi Peran dengan Keluarga dan Karir

Tabel 7. Hasil Wawancara Membagi Peran dengan Keluarga dan Karir

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
1.	D.S	<i>Tukin (tunjangan kinerja) pejabat kan lebih besar dari staf ya. Otomatis tanggung jawabnya juga lebih besar. Pernah ada panggilan tugas dari pak kabid jam 10 malam sampe jam 2 pagi. Ya kita harus siap. Masa kita punya jabatan tapi ga punya kontribusi.</i>
2.	S.L	<i>Utamanya mengurus anak dan suami. Pagi sebelum berangkat kerja saya masak buat keluarga. Siang nanti saya pulang ke rumah untuk jemput anak sekolah sekalian makan siang. Jam 2 saya balik ke kantor. Kebetulan rumah dekat kantor.</i>
3.	S.A	<i>Antar anak ke sekolah tugas saya. Jemput anak sekolah tugas suami. Bagian bersihkan rumah sama masak ada yang bantu di rumah. Setiap saya bangun lebih awal untuk menyiapkan kebutuhan anak dan suami agar tidak kesiangan ke kantor.</i>
4.	S.A.R	<i>Anak sudah menikah. Suami tidak pilih-pilih makanan. Biasa kami sarapan</i>

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
		<i>di luar atau saya masak yang cepet aja. Lalu berangkat ke kantor sama suami. Pulang juga bareng suami. Kalau ada lembur suami nungguin di kantor saya begitu juga sebaliknya.</i>
5.	L.H.R	<i>Sebisa mungkin saya tidak membawa pekerjaan ke rumah. Kalau memang ada dokumen yang memang harus diselesaikan saya memilih lembur di kantor. Karena rumah itu tempatnya istirahat dan ngobrol sama anak.</i>
6.	M.G	<i>Kami sekeluarga saling bantu untuk mengurus anak. Kalo saya di rumah ya saya yang jaga anak. Kalo saya kerja atau ke luar kota, suami saya yang jaga. Kalo kami dua-duanya kerja anak dititip di neneknya.</i>

Sumber: Hasil wawancara kepada informan

Para informan sepakat bahwa ketika pekerjaan memerlukan lembur atau panggilan dari atasan untuk datang ke kantor pada waktu yang tidak lazim, mereka bersedia melakukannya karena merupakan bagian dari tugas mereka. penelitian yang dilakukan oleh (Choi & Park, 2014) dinyatakan bahwa lingkungan kerja yang memerlukan karyawan untuk bekerja lembur di luar jam kerja merupakan situasi yang sulit dihindari. Dalam konteks ini, perempuan sering kali dianggap kurang berkontribusi dalam departemen mereka, yang dapat berdampak negatif pada peluang mereka untuk meningkatkan jenjang karir.

Gender Stereotype

Bias Negatif PNS Perempuan dibanding PNS Laki-laki

Tabel 8. Hasil Wawancara ias Negatif PNS Perempuan dibanding PNS Laki-laki

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
1.	D.S	<i>Setuju. Perempuan terkesan bawel kan. Apalagi ibu-ibu yang katanya kasta terkuat di bumi hahaha. Ibu-ibu lebih keliatan lebih ribet ketimbang bapak-bapak. Makanya orang-orang biasanya lebih suka berurusan dengan pejabat laki-laki.</i>
2.	S.L	<i>Tidak setuju. Perempuan dan laki-laki sama-sama punya sifat negatif.</i>
3.	S.A	<i>Tidak setuju. Oknum tidak di kotak-kotakkan berdasarkan gender.</i>
4.	S.A.R	<i>Setuju. Kadang-kadang perempuan lebih mengemukakan emosinya kalau laki-laki biasanya memendam kan. Perempuan juga kadang-kadang merasa minder atau kurang percaya diri karena kurang memiliki pengalaman dalam menghadapi suatu masalah.</i>
5.	L.H.R	<i>Tidak setuju. Masing-masing perempuan dan laki-laki punya sifat negatif. Malah kayaknya lebih positif perempuan lah. Perempuan itu tenang, tekun, telaten, kerjanya rapih, ga grasak grusuk, jujur.</i>
6.	M.G	<i>Tidak setuju. Sifat negatif tidak berdasarkan gender. Perempuan dan laki-laki memiliki sifat negatif.</i>

Sumber: Hasil wawancara kepada informan

Perempuan dipandang sebagai bias negatif dalam kompetensi sebagai pemimpin yang juga dipengaruhi oleh peran seks perempuan (Wood, 2008). Berdasarkan data BKPSDM per Maret 2024 menunjukkan bahwa jenjang jabatan struktural atas yaitu eselon II hanya diduduki oleh 2 (dua) pejabat PNS perempuan padahal jumlah PNS di Pemerintah Kabupaten Deli Serdang didominasi oleh PNS perempuan. Menurut Baron (2014), laki-laki dan perempuan merupakan individu yang berbeda karena memiliki sifat, perilaku, dan karakteristik yang berlainan.

Mengatasi Sifat Negatif PNS Perempuan dalam Berkarir

Tabel 9. Hasil Wawancara Mengatasi Sifat Negatif PNS Perempuan dalam Berkarir

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
1.	D.S	<i>Saya merasa, sebagai perempuan, kita sering kali dianggap lebih bawel atau ribet. Mungkin ini karena kita lebih detail dalam menangani sesuatu. Jadi, mungkin kuncinya adalah pengendalian diri, terus belajar, dan memiliki mentor yang baik, ya? Dengan begitu, kita bisa menunjukkan</i>

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
		<i>bahwa kita bisa seefisien rekan-rekan pria kita tanpa harus kehilangan sifat detail kita.</i>
2.	S.L	<i>Tapi, saya pikir ini bisa menjadi kelebihan jika kita bisa mengelolanya dengan baik. Detail itu penting, apalagi di pekerjaan kita yang butuh ketelitian.</i>
3.	S.A	<i>Tapi memang, kita harus lebih bisa menahan diri untuk tidak terlalu emosional. Mungkin bisa dengan cara lebih banyak mendengar sebelum bereaksi.</i>
4.	S.A.R	<i>Kadang-kadang, kita harus belajar untuk tidak langsung bereaksi terhadap situasi yang membuat kita emosional. Dan juga penting untuk saling mendukung satu sama lain. Dengan begitu, kita bisa lebih kuat dan lebih percaya diri dalam menjalankan tugas kita.</i>
5.	L.H.R	<i>Saya mencoba untuk lebih percaya diri dengan terus belajar dan menambah pengalaman. Dengan begitu, kita tidak mudah merasa minder atau kurang percaya diri.</i>
6.	M.G	<i>Saya pikir juga penting untuk memiliki mentor atau panutan yang bisa memberikan masukan dan dukungan. Dengan bimbingan dari seseorang yang lebih berpengalaman, kita bisa lebih percaya diri dan efektif dalam bekerja.</i>

Sumber: Hasil wawancara dari informan

Mengatasi stereotip negatif ini menjadi tantangan tersendiri bagi PNS perempuan. Beberapa informan mengusulkan cara untuk mengatasinya, termasuk pentingnya kontrol emosi dan memiliki mentor yang baik. penelitian yang dilakukan oleh Ely dan Meyerson (2000) menyatakan bahwa perempuan dapat menavigasi lingkungan kerja yang bias gender dengan cara menunjukkan efisiensi dan profesionalisme yang lebih besar, serta membangun jaringan dukungan dari mentor dan rekan kerja yang bisa memperkuat rasa percaya diri mereka. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan diri yang baik dan dukungan eksternal dapat membantu perempuan bertahan dan berkembang.

Sifat Positif PNS Perempuan yang Memengaruhi Karir Mereka

Tabel 10. Hasil Wawancara Sifat Positif PNS Perempuan yang Memengaruhi Karir

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
1.	D.S	<i>Kelebihan perempuan adalah teliti dan tekun dalam bekerja.</i>
2.	S.L	<i>Perempuan bisa mengerjakan beberapa tugas dalam satu waktu.</i>
3.	S.A	<i>Kelebihannya lebih tenang dalam menyikapi masalah.</i>
4.	S.A.R	<i>Perempuan biasanya lebih berempati, sabar dan gigih.</i>
5.	L.H.R	<i>Perempuan itu tenang, tekun, telaten, kerjanya rapih, ga grasak grusuk, jujur.</i>
6.	M.G	<i>Dalam mengambil keputusan biasanya perempuan terlihat lebih tenang.</i>

Sumber: Hasil wawancara dari informan

Meskipun semua informan menyadari adanya sifat negatif dalam diri mereka, secara konsisten menolak pandangan masyarakat yang menyatakan bahwa sifat negatif tersebut lebih dominan pada perempuan. Lebih jauh lagi, perempuan menunjukkan kemampuan untuk mengatasi sifat negatif dalam diri mereka melalui beberapa cara, termasuk kemampuan untuk mengendalikan diri, kesadaran akan perlunya perbaikan, keterbukaan terhadap kritik dan saran, serta peningkatan aspek spiritual.

Sifat Positif PNS Perempuan yang Dapat Menembus Sistem Patriarki

Tabel 11. Sifat Positif PNS Perempuan yang Dapat Menembus Sistem Patriarki

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
1.	D.S	<i>Kelebihan perempuan adalah teliti dan tekun dalam bekerja.</i>
2.	S.L	<i>Perempuan bisa mengerjakan beberapa tugas dalam satu waktu.</i>
3.	S.A	<i>Kelebihannya lebih tenang dalam menyikapi masalah.</i>

No.	Nama Informan	Hasil Wawancara
4.	S.A.R	<i>Perempuan biasanya lebih berempati, sabar dan gigih.</i>
.	L.H.R	<i>Perempuan itu tenang, tekun, telaten, kerjanya rapih, ga grasak grusuk, jujur.</i>
6.	M.G	<i>Dalam mengambil keputusan biasanya perempuan terlihat lebih tenang.</i>

Sumber: Hasil wawancara dari informan

Sifat-sifat tekun dan teliti sering kali dikaitkan dengan gaya kepemimpinan transformasional yang cenderung lebih efektif dalam membangun hubungan interpersonal yang kuat di tempat kerja (Bass, 1990). Empati dan kesabaran sering kali dianggap sebagai sifat feminine yang merupakan atribut penting dalam kepemimpinan modern. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Eagly dan Johannesen-Schmidt (2001), perempuan cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, yang melibatkan perhatian yang lebih besar terhadap kebutuhan karyawan serta pendekatan yang lebih kooperatif dan suportif.

Implikasi Kebijakan

Implikasi kebijakan penting untuk dipertimbangkan guna mendukung perempuan PNS yang menjalankan peran ganda sebagai pekerja dan ibu rumah tangga. Namun, ada beberapa kesulitan yang dihadapi oleh perempuan diantaranya tanggung jawab tambahan di rumah, mengurus anak, sehingga membuat mereka harus mampu mengelola waktu dengan baik. Hal ini menekankan pentingnya kebijakan fleksibilitas jam kerja untuk perempuan, terutama bagi mereka yang memiliki anak kecil. Penelitian oleh Greenhaus dan Beutell (1985) mendukung kebutuhan akan kebijakan *work-life balance*, dengan menyatakan bahwa konflik antara pekerjaan dan keluarga sering kali terjadi karena tuntutan pekerjaan yang tidak fleksibel.

Implikasi kebijakan dari penelitian ini menyoroti perlunya intervensi yang lebih mendukung perempuan dalam menjalankan peran ganda mereka. Kebijakan yang fleksibel, dukungan keluarga, fasilitas untuk anak, promosi yang inklusif, serta dukungan psikologis di tempat kerja adalah beberapa langkah penting yang dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan setara bagi perempuan PNS. Implementasi kebijakan-kebijakan ini akan memungkinkan perempuan untuk menjalankan peran mereka baik di dalam maupun di luar rumah

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis terhadap masalah-masalah yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu, Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan pegawai negeri sipil perempuan di Kabupaten Deli Serdang dihadapkan pada tantangan *women's sex roles* yaitu kondisi dilematis sebagai ibu bekerja dan ibu rumah tangga dan *gender stereotypes* yaitu pandangan bias negatif tentang kompetensi perempuan sebagai pemimpin. Implikasi dari penelitian ini adalah diperlukannya kebijakan yang lebih inklusif, dukungan keluarga, infrastruktur yang sensitif gender dan evaluasi pelaksanaan sistem merit *the right man on the right place* untuk meningkatkan keterlibatan pegawai negeri sipil perempuan dalam promosi jabatan di birokrasi pemerintahan.

REFERENSI

- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 353-370.
- Choi, Y. (2015). Career success factors of women in the public sector: An empirical analysis of Korea central government. *Asian Social Science*, 300-311.

- Cresswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methodes Approaches* (4th Edition). Sage Publication.
- Darmawati. (2019). *Work Family Conflict*. Parepare: IAIN Parepare Nusantara Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *Psychological Review*, 573–598.
- Febrianty, F., Revida, E., Simarmata, J., Suleman, A. R., Hasibuan, A., Purba, S., ... & Saputra, S. (2020). *Manajemen Perubahan Perusahaan Di Era Transformasi Digital*.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2001). Ambivalent sexism. *Advances in Experimental Social Psychology*, 115-188.
- Kato, I., Faridi, A., Revida, E., Damanik, D., Siregar, R. T., Purba, S., ... & Weya, I. (2021).
- Laksanti, S. C. (2017). Glass Ceiling sebagai Mitos atau Fakta dalam Karir Perempuan.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2011). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. *The Sage handbook of qualitative research*, 4(2), 97-128.
- Marhaeni, A. A. (2009). Peran Hambatan Struktural dalam Terhadap Tingkat Keberdayaan Perempuan Bali dalam Jabatan Eselon di Provinsi Bali. *Pusat Penelitian Kependudukan dan Pengembangan SDM Universitas Udayana*.
- Nyimas Fathia, M. D. (2021). Peran Dukungan terhadap Work-Family Conflict dan Employment-related Guilt Ibu Bekerja di Indonesia. *Jurnal Psikologi Udayana*, 72-84.
- Revida, E., Purba, S., Kusumawati, I., Saragih, H., Zatira, D., Lisnawati, T., ... & Yudaningsih, N. (2021). *Manajemen Pembangunan Wilayah: Strategi Dan Inovasi* (Vol. 1). Penerbit Insania.
- Revida, E., Banjarnahor, A. R., Lie, D., Purba, S., Ambarita, M. H., Silalahi, M., ... & Patiung, M. (2022). *Manajemen Kinerja SDM*. Yayasan Kita Menulis.
- Rizal, R., Sudiarjo, A., & Sumaryana, Y. (2020). Pelatihan dan Peningkatan Disiplin Kehadiran Aparat Desa Dengan Penerapan Sistem Presensi Berbasis Fingerprint. *Warta Pengabdian*, 14(4), 263-271.
- Siregar, R. T., Sahir, S. H., Sisca, S., Candra, V., Wijaya, A., Masrul, M., ... & Purba, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*.
- Siregar, D., Purnomo, A., Mastuti, R., Napitupulu, D., Sadalia, I., Sutiksno, D. U., ... & Simarmata, J. (2020). *Technopreneurship: Strategi dan Inovasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Sisca, S., Chandra, E., Sinaga, O. S., Revida, E., Purba, S., Fuadi, F., ... & Silitonga, H. P. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sudarmanto, E., Tambunan, E., Purba, R. A., Khaerat Nur, N., Revida, E., Hasibuan, A., ... & Purba, S. (2021).
- Suhelayanti, M., Ridwan Aziz, Dian Cita Sari, Meilani Safitri, Syifa Saputra, Sukarman Purba, Erika Revida, Ramen A Purba, Lusy Tunik Muharlisiani, JS (2020) *Manajemen Pendidikan*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Warella, S. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., ... & Kato, I. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*.
- Wood, G. (2008). Gender Stereotypical Attitude: Past, Present and Future Influences in Woman's Career Advancement. *Equal Opportunities International*, 613-628.