

Pengaruh *Glass Ceiling* Terhadap Pengembangan Karir di Moderasi oleh Budaya Organisasi dan *Leader Member Exchange* (Studi pada Aparatur Sipil Negara Perempuan Daerah Khusus Ibukota Jakarta)

Juniawan Mandala Putra^{1*)}; Mafizatul Nurhayati²⁾; Daru Asih³⁾

¹⁾ juniawanmp@gmail.com, Universitas Mercu Buana, Jl. Meruya Selatan No.1, RT.4/RW.1, Joglo, Indonesia

²⁾ Mafiz.mafizatul@gmail.com, Universitas Mercu Buana, Jl. Meruya Selatan No.1, RT.4/RW.1, Joglo, Indonesia

³⁾ Daru_asih@mercubuana.ac.id, Universitas Mercu Buana, Jl. Meruya Selatan No.1, RT.4/RW.1, Joglo, Indonesia

Article Information:

Keywords:

Glass Ceiling;
Career Development;
Organizational Culture;
Leader Member Exchange;

Article History:

Received : July 02, 2025
Revised : Aug 22, 2025
Accepted : Sept 26, 2025

Article Doi:

<http://doi.org/10.22441/jdm.v8i2.33394>

Abstract

This study aims to examine the influence of the glass ceiling on the career development of female civil servants in the Provincial Government of DKI Jakarta, while also assessing the moderating roles of organisational culture and Leader–Member Exchange (LMX). A quantitative method was employed using Partial Least Squares–Structural Equation Modelling (PLS-SEM) with a sample of 400 respondents selected through stratified random sampling. The findings reveal that the glass ceiling does not exert a significant effect on career development, whereas organisational culture and LMX demonstrate significant influences. Furthermore, organisational culture is found to be ineffective in moderating the relationship between the glass ceiling and career development, while LMX is shown to strengthen this relationship. These results underscore the critical importance of leader–subordinate relationships and a supportive organisational environment as key factors in overcoming structural barriers to women’s career progression in the public sector.

1. PENDAHULUAN

Penelitian ini berangkat dari pentingnya pengembangan karir karyawan dalam organisasi, khususnya di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) Provinsi DKI Jakarta. Penentuan posisi jabatan dinilai penting dalam membangun kinerja karyawan dan reputasi organisasi, namun dalam praktiknya sering ditemukan ketimpangan, terutama antara ASN laki-laki dan perempuan. Fenomena ketimpangan jumlah ASN perempuan dalam jabatan strategis, sebagaimana ditunjukkan dalam data BPS Provinsi DKI Jakarta (2019–2023), menjadi sorotan utama penelitian ini. Permasalahan ini dipandang berkaitan dengan faktor *glass ceiling*, kualitas hubungan atasan-bawahan (*leader-member exchange*), dan budaya organisasi.

Tabel 1. 1 Struktur Jabatan
Provinsi DKI Jakarta dari tahun 2019 hingga 2023 sesuai dengan jenis kelamin

Nomer	Tahun	Laki-laki	Perempuan	Total
1	2019	3.163	1.764	4.927
2	2020	2.583	1.367	3.950
3	2021	2.439	1.322	3.761
4	2022	1.955	1.110	3.065
5	2023	2.482	1.428	3.910

Sumber : (Badan Pusat Statistika Provinsi DKI Jakarta 2025, n.d.)

Fenomena global dan nasional menunjukkan bahwa perempuan sebenarnya mampu menduduki posisi puncak, seperti yang dicontohkan oleh Sri Mulyani di Indonesia dan Halimah Yacob di Singapura. Namun, terdapat pula kendala budaya dan struktural di beberapa negara, termasuk Indonesia, yang memperkuat adanya glass ceiling. Di sisi lain, faktor hubungan interpersonal dalam organisasi serta budaya kerja sangat mempengaruhi peluang pengembangan karir perempuan. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi research gap dengan mengkaji secara simultan pengaruh *glass ceiling*, *leader-member exchange*, dan budaya organisasi terhadap pengembangan karir ASN perempuan, yang sebelumnya belum banyak diteliti dalam konteks sektor publik di Indonesia.

Research Gap dalam penelitian ini

1. Glass Ceiling pada ASN Perempuan

Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai glass ceiling berfokus pada sektor swasta atau akademik (misalnya Budiarti et al., 2023; Segovia-Saiz et al., 2020). Belum banyak studi yang secara khusus meneliti fenomena ini pada ASN perempuan di sektor publik Indonesia, khususnya di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

2. Moderasi Budaya Organisasi dan LMX

Penelitian sebelumnya umumnya hanya menguji pengaruh langsung glass ceiling atau peran organisational culture terhadap karir perempuan. Masih jarang yang menguji peran moderasi budaya organisasi dan Leader-Member Exchange (LMX) dalam hubungan antara glass ceiling dan pengembangan karir, terutama dengan pendekatan kuantitatif berbasis PLS-SEM.

3. Hasil yang Kontradiktif

Sebagian literatur menunjukkan glass ceiling berpengaruh negatif signifikan terhadap karir, namun penelitian ini menemukan hasil tidak signifikan, sehingga memberikan kontribusi baru berupa bukti empiris berbeda pada konteks ASN perempuan di Indonesia.

Kebaruan Penelitian (Novelty)

1. Konteks Sektor Publik di Indonesia

Studi ini menawarkan perspektif baru dengan meneliti fenomena glass ceiling pada ASN perempuan Pemprov DKI Jakarta, yang belum banyak disentuh dalam penelitian sebelumnya.

2. Model Integratif

Penelitian ini menyajikan model integratif dengan menguji glass ceiling, organisational culture, dan LMX secara simultan terhadap pengembangan karir. Hal ini memberikan pemahaman lebih komprehensif dibanding studi terdahulu yang umumnya hanya menyoroti satu atau dua variabel.

3. Temuan Moderasi yang Berbeda

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi hubungan antara glass ceiling dan pengembangan karir, namun LMX terbukti memoderasi secara signifikan. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis baru dan memperluas diskusi mengenai peran hubungan interpersonal dalam mengatasi hambatan struktural gender.

4. Implikasi Praktis bagi ASN

Hasil riset ini menekankan bahwa membangun hubungan atasan-bawahan yang berkualitas lebih efektif dalam mengurangi dampak glass ceiling dibanding hanya memperkuat budaya organisasi. Ini menjadi masukan praktis yang relevan untuk kebijakan pengembangan karir ASN perempuan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan karier dipahami sebagai proses sistematis dalam organisasi untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan kesiapan pegawai dalam menempuh jenjang karir yang lebih tinggi menurut Hartoyo et al., (2022) Azizi et al., (2021). Pada sektor publik, khususnya ASN di Provinsi DKI Jakarta, pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh dinamika budaya organisasi, kualitas hubungan atasan-bawahan, serta masih kuatnya hambatan glass ceiling.

Glass ceiling merujuk pada hambatan tak kasat mata yang membatasi perempuan untuk mencapai posisi tinggi dalam organisasi, terlepas dari kualifikasi dan kompetensi mereka menurut Budiarti et al., (2023) Segovia-Saiz et al., (2020). Faktor-faktor yang membentuk glass ceiling antara lain adalah peran gender, stereotipe sosial, konflik kerja-keluarga, serta budaya organisasi patriarkis. Dampaknya dapat menghambat pengembangan karier dan menurunkan kinerja perempuan di organisasi.

Budaya organisasi, sebagaimana diatur dalam Core Values ASN (BerAKHLAK) menurut Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2023, berfungsi sebagai penguat dalam pengembangan karier. Nilai-nilai seperti pelayanan prima, akuntabilitas, kompetensi, kolaborasi, dan adaptivitas berperan mendorong ASN untuk tumbuh dan berinovasi (Tantri et al., 2022). Budaya organisasi yang kuat dan inklusif terbukti memperkuat hubungan antara upaya individu dan peluang kariernya.

Leader-Member Exchange (LMX) merupakan konsep yang menggambarkan pengaruh interpersonal berkualitas antara pemimpin dan bawahannya menurut Amanda & Handoyo, (2020) Firmansyah Ginting et al., (2021). Pengaruh LMX yang baik, ditandai oleh loyalitas, kepercayaan, dan penghormatan profesional, membuka peluang lebih besar bagi pengembangan karier dan memberikan dukungan dalam mengatasi hambatan struktural seperti *glass ceiling*.

3. METODE PENELITIAN

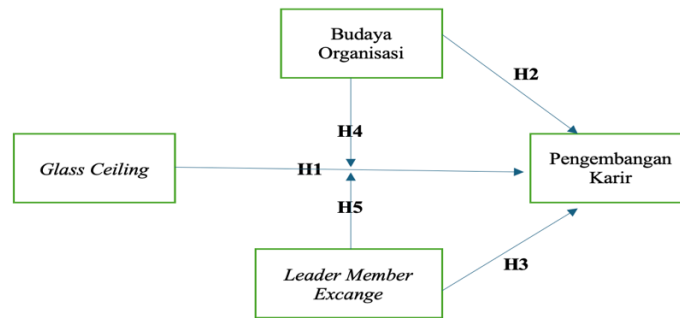
Penelitian dilakukan di seluruh unit kerja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yaitu Kantor Gubernur, enam kantor Walikota, dan Kabupaten Kepulauan Seribu, dalam rentang waktu lima bulan pada tahun 2025. Pendekatan metode Tabachnick & Fidell dalam Hair. Jf dalam Penelitian ini menggunakan 7X jumlah indikator $57 \times 7 = 399$ (di bulatkan menjadi 400 orang responden ASN yang bekerja pada kantor pemerintah DKI Jakarta dengan jabatan Eselon Instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan dari indikator teori-teori yang relevan, dan diuji validitas serta reliabilitasnya terhadap 100 responden sebelum distribusi kepada sampel utama. Variabel dalam penelitian dioperasionalkan dalam beberapa dimensi: *Glass ceiling* (*personal, work-family conflict, organisational, dan social stereotypes*), *Leader-member exchange* (*affect, loyalty, contribution, professional respect*), Budaya organisasi ASN (mengacu pada nilai-nilai BerAKHLAK), dan Pengembangan karier (mengacu (Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, 2017).

Data dikumpulkan melalui prosedur formal, dimulai dari permohonan izin ke Universitas Terbuka Jakarta hingga mendapatkan persetujuan dari Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Kuesioner dibagikan kepada 400 responden terpilih menggunakan teknik proportionate stratified random sampling, yang mempertimbangkan proporsi jabatan dan unit kerja. Untuk mengolah data, penelitian menggunakan metode analisis Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM), karena cocok untuk model eksploratori dan data skala ordinal.

Pengujian model dilakukan dalam dua tahap, yakni outer model untuk mengukur validitas dan reliabilitas konstruk (menggunakan indikator loading factor, AVE, composite reliability, dan discriminant validity) serta inner model untuk menguji hubungan antar variabel laten (menggunakan nilai R^2 , effect size (f^2), predictive relevance (Q^2), dan Goodness of Fit (GoF)). Hipotesis diuji menggunakan metode bootstrapping, dengan kriteria t-statistic > 1.645 atau p-value < 0.05 .

Selain itu, pengujian efek moderasi dilakukan untuk melihat apakah budaya organisasi dan leader-member exchange memperkuat atau memperlemah pengaruh glass ceiling terhadap pengembangan karier. Variabel moderasi diperlakukan sesuai dengan pendekatan teori moderasi dari Sekaran dan Bougie (2016) dan Dharma et al., (2020), yang mengkategorikan efek moderasi menjadi meningkatkan, menurunkan, atau antagonis terhadap hubungan antar variabel.

Gamabr 3.1 kerangka konsep



Hipotesis

- H1: *glass ceiling* berpengaruh negative dan signifikan terhadap pengembangan karir
H2: budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir
H3: *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir
H4: *glass ceiling* berpengaruh positif dan negatif terhadap pengembangan karir di moderasi oleh budaya organisasi
H5: *glass ceiling* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir di moderasi oleh *leader member exchange*

4. HASIL DAN DISKUSI

Tabel fornell-larcker criterion dari Kalkulasi PLS di atas menunjukkan bahwa semua akar kuadrat dari AVE ($2\sqrt{}$) dari setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel yang lainnya. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa model tersebut memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4.1 Analisa Fornell-larcker criterion

	<i>Glass Ceiling</i>	Pengembangan Karir	Budaya Organisasi	<i>Leader Member Exchange</i>
Glass Ceiling	0,923			
Pengembangan Karir	0,784	0,856		
Budaya Organisasi	0,721	0,784	0,806	
<i>Leader Member Excang</i>	0,689	0,744	0,781	0,776

Sumber: data output PLS (2025)

diketahui bahwa Cronbach's Alpha pada dimensi-dimensi yang mengukur variabel glass ceiling, terhadap pengembangan karir di moderasi oleh budaya organisasi dan leader member exchange di provinsi DKI Jakarta dinyatakan lebih besar 0.5. demikian hasil nilai composite reliability pada dimensi-dimensi yang mengukur glass ceiling, terhadap pengembangan karir di moderasi oleh budaya organisasi dan leader member exchange di provinsi DKI Jakarta lebih besar 0.7.

Tabel 4.2 Pengujian Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>
Glass Ceiling	0,953	0,959
Pengembangan Karir	0,852	0,933
Budaya Organisasi	0,868	0,886
<i>Leader Member Excang</i>	0,943	0,951

Sumber: data output PLS (2025)

Selain nilai *cronbach's alpha* dimensi-dimensi dari setiap variabel, pada Tabel 4.2 juga dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* variabel penelitian >0.5 dan nilai *composite reliability* (CR) >0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi kriteria nilai *cronbach alpha* dan nilai *composite reliability* pada semua variabel sehingga model penelitian telah dinyatakan mempunyai kehandalan dalam mengukur variabelnya.

4.3 nilai R Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Pengembangan karir</i>	0,757	0,718

Sumber: data output PLS (2025)

R-square pengembangan karir bernilai 0.757 atau 75.7%. hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman pengembangan karir mampu dijelaskan oleh *glass ceiling*, budaya organisasi dan *leader member exchange*, sebesar 75,7%, atau dengan kata lain kontribusi \ *glass ceiling*, budaya organisasi dan *leader member exchange* sebesar 75,7%, sedangkan sisanya sebesar 24,3% merupakan kontribusi faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

4.14 Uji Hipotesis

keterangan	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P veliues	HASIL
<i>Glass ceiling</i> > pengembangan karir	0,123	1,483	0,029	di tolak
Budaya organisasi > pengembangan karir	0,040	10,169	0,000	di terima
<i>Leader member exchange</i> > pengembangan karir	0,124	1,586	0,026	di terima
<i>Glass cailing</i> > pengembangan karir di moderasi oleh budaya organisasi	0,044	0,820	0,006	di tolak
<i>Glass ceiling</i> > pengembangan karir di moderasi oleh <i>Leader member exchange</i>	0,039	1,987	0,023	di terima

Sumber: data output PLS (2025)

Berdasarkan tabel 4.14 dan gambar 4.1 hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis menggunakan SEM-PLS, ditemukan bahwa *glass ceiling* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir. Meskipun nilai path coefficient menunjukkan arah pengaruh positif, namun hasil uji statistik menunjukkan nilai t-statistic sebesar 1,483 dengan P-value sebesar 0,029, yang tidak memenuhi batas signifikansi yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa hambatan-hambatan yang muncul akibat *glass ceiling*, seperti ketidakpercayaan diri, konflik peran, dan diskriminasi organisasi, belum cukup kuat untuk secara langsung menghambat atau mendorong pengembangan karir pegawai dalam konteks penelitian ini. Dengan demikian, pengembangan karir lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar hambatan struktural *glass ceiling*.
2. Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir. Dengan nilai path coefficient sebesar 0,040, t-statistic sebesar 10.169, dan P-value sebesar 0,000, pengaruh tersebut memenuhi kriteria signifikansi yang sangat kuat. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif, seperti nilai-nilai yang mendukung kolaborasi, keadilan, inovasi, dan pemberdayaan karyawan, memainkan peran penting dalam mendorong perkembangan karir individu. Lingkungan organisasi yang terbuka dan mendukung memberikan peluang lebih besar bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi, memperluas jaringan profesional, serta meraih jenjang karir yang lebih tinggi.
3. Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, ditemukan bahwa *leader-member exchange* (LMX) berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir. Nilai path coefficient sebesar 0,124 dengan t-statistic sebesar 1,586 dan P-value sebesar 0,026 menunjukkan bahwa kualitas pengaruh antara atasan dan bawahan menjadi faktor penting dalam mendorong kemajuan karir

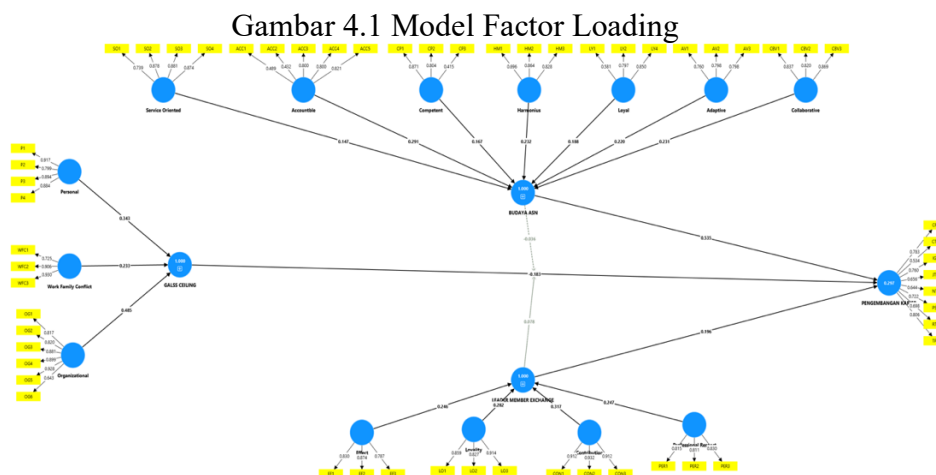
karyawan. Pengaruh yang didasarkan pada kepercayaan, dukungan, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kontribusi bawahan dapat meningkatkan kesempatan individu untuk mendapatkan pengembangan kompetensi, promosi, dan pengakuan di dalam organisasi. Dengan demikian, semakin kuat pengaruh antara pemimpin dan anggota, semakin besar pula peluang untuk percepatan karir.

4. Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh *glass ceiling* terhadap pengembangan karir secara signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar 0,044, t-statistic sebesar 0,820, dan P-value sebesar 0,006, yang menunjukkan bahwa moderasi budaya organisasi tidak berhasil memperkuat atau melemahkan pengaruh antara hambatan struktural *glass ceiling* dengan pengembangan karir. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi berperan penting dalam lingkungan kerja, dalam konteks ini, budaya tersebut belum cukup efektif untuk mengatasi atau memperbaiki dampak negatif *glass ceiling* terhadap peluang pengembangan karir karyawan.
5. Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS, ditemukan bahwa *leader-member exchange* (LMX) mampu memoderasi pengaruh *glass ceiling* terhadap pengembangan karir secara signifikan. Dengan nilai path coefficient sebesar 0,039, t-statistic sebesar 1,987, dan P-value sebesar 0,023, hasil ini menunjukkan bahwa kualitas pengaruh antara pemimpin dan bawahan dapat memperlemah dampak negatif *glass ceiling* terhadap pengembangan karir. Artinya, meskipun terdapat hambatan struktural yang membatasi kesempatan karir, pengaruh yang kuat, saling percaya, dan saling mendukung antara atasan dan bawahan mampu mendorong individu untuk tetap berkembang dan mencapai kemajuan dalam karirnya. Dengan demikian, *leader-member exchange* menjadi faktor penting dalam mengatasi pengaruh *glass ceiling* terhadap karir.

Factor Loading

Semua indikator pada variabel Glass Ceiling, Budaya Organisasi, LMX, dan Pengembangan Karir memiliki nilai di atas 0.7 (misalnya 0.74, 0.82, 0.91). Hal ini berarti setiap indikator valid dan reliabel untuk menjelaskan konstruksya masing-masing. Dengan kata lain, kuesioner yang Anda gunakan sudah tepat dalam mengukur dimensi dari *glass ceiling*, budaya organisasi, LMX, dan pengembangan karir.

Instrumen penelitian Anda layak dipakai karena semua indikator menunjukkan validitas konvergen yang baik. Ini mendukung hasil analisis lanjutan (inner model / structural model), sehingga hubungan antar variabel (path coefficient) dapat diinterpretasikan dengan lebih kuat.



5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *glass ceiling* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir ASN perempuan di Pemprov DKI Jakarta, meskipun arah pengaruh yang ditunjukkan bersifat positif. Hambatan internal seperti kurangnya kepercayaan diri, konflik peran antara pekerjaan dan keluarga, serta diskriminasi organisasi tidak cukup kuat untuk secara langsung menghambat pengembangan karir. Sebaliknya, variabel budaya organisasi dan *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan

karir. Budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai kolaborasi, keadilan, profesionalisme, serta pengaruh yang positif antara atasan dan bawahan, terbukti mampu memperkuat peluang karir ASN perempuan. Temuan ini memperlihatkan pentingnya faktor lingkungan kerja dan hubungan interpersonal dalam mendorong kemajuan karir dibandingkan sekadar mengatasi hambatan struktural seperti *glass ceiling*.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh antara *glass ceiling* dan pengembangan karir, sedangkan *Leader-Member Exchange* mampu memoderasi pengaruh tersebut secara signifikan. Artinya, pengaruh yang kuat antara atasan dan bawahan berperan dalam mengurangi dampak negatif *glass ceiling* terhadap perkembangan karir pegawai perempuan. Dengan demikian, peningkatan kualitas pengaruh kerja, dukungan atasan, dan komunikasi yang efektif menjadi faktor penting dalam mengatasi keterbatasan karir akibat *glass ceiling*. Penelitian ini menggarisbawahi perlunya organisasi memperhatikan aspek budaya kerja dan membangun hubungan interpersonal yang kuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung pengembangan karir seluruh karyawan, khususnya perempuan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, A. A. A. N., & Handoyo, S. (2020). Pengaruh leader-member exchange terhadap perilaku kerja kontraproduktif dengan budaya organisasi sebagai variabel mediator. *Jurnal Psikologi Udayana*, 7(1), 70. <https://doi.org/10.24843/jpu.2020.v07.i01.p08>
- Azizi, P., Karlinda, A. E., & Sopali, M. F. (2021). Karir Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Pos Padang. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research.*, 5(3), 539–545.
- Badan pusat statistika provinsi DKI Jakarta 2025. (n.d.). BPS Provinsi DKI JAKARTA. Retrieved March 28, 2025, from <https://jakarta.bps.go.id/id/statistics-table/3/VEVKclRIaFpPRFptU1hob2JsRnZTR3RsYmtGTVFUMDkjMw==/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-jabatan-dan-jenis-kelamin-di-provinsi-dki-jakarta--2023.html?year=2019>
- Budiarti, R., Lestari, E. P., & Nurhayati, M. (2023). The Influence Of Glass Ceiling Perceptions And Organizational Culture On Women's Career Development: The Mediating Role Of Self-Efficacy. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 4(9), 1450–1462. <https://doi.org/10.59141/jist.v4i9.725>
- Dharma, B. A., Tasrikah, N., & Churiyah, M. (2020). Effectiveness of Problem Based Learning (PBL) Towards Learning Outcomes Through Critical Thinking Skills. *Jurnal Ad'ministrare*, 7(2), 235. <https://doi.org/10.26858/ja.v7i2.15343>
- Firmansyah Ginting, T., Rondang Ni Bulan, T., & Aditi, B. (2021). Pengaruh Leader Member Exchange dan Pengembangan Karir terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT Andhika Pratama Jaya Abadi. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 11–17. <http://journals.synthesispublishing.org/index.php/ilman>
- Hartoyo, S., Hidayah, N., & Wahyuni, F. (2022). Perspektif Histories Bimbingan Dan Konseling Global ., *Prosiding Seminar & Lokakarya Nasional Bimbingan Dan Konseling 2022 PD ABKIN JATIM & UNIPA SBY*, 133–147.
- Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, (2017).
- Segovia-Saiz, C., Briones-Vozmediano, E., Pastells-Peiró, R., González-María, E., & Gea-Sánchez, M. (2020). Glass ceiling and gender inequalities in the careers of women academics in biomedical sciences. *Gaceta Sanitaria*, 34(4), 403–410. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2018.10.008>
- Tantri, R. A., Maksin, M., Hidayat, S., & Ariyanto, A. E. (2022). Pelaksanaan Program “Asn Ber-Akhlak” Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Loyalitas Pegawai. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi*, 8(1), 27–34. <https://doi.org/10.33084/restorica.v8i1.3117>
- Uma Sekaran dan Roger Bougie 2016. (n.d.). *Research Methods for Business 2026*. https://Digilib.Politeknik-Pratama.Ac.Id/Assets/Dokumen/Ebook/feb_f006f52b62a646e28c8c7870aa1112fbcd0c49ca_1650455622.Pdf. Retrieved October 8, 2024, from https://digilib.politeknik-pratama.ac.id/assets/dokumen/ebook/feb_f006f52b62a646e28c8c7870aa1112fbcd0c49ca_1650455622.pdf