

***ANALYSIS OF CAREER DEVELOPMENT PERFORMANCE OF FEMALE  
CIVIL SERVANTS IN THE GOVERNMENT OF SOUTH SULAWESI  
PROVINCE***

***ANALISIS FUNDAMENTAL CAREER DEVELOPMENT KINERJA PEGAWAI  
NEGERI SIPIL PEREMPUAN PADA PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI  
SELATAN***

**Hastuti Mulang<sup>1</sup>, Muhammad Nur<sup>2</sup>**  
Universitas Muslim Indonesia<sup>1,2</sup>

[hastutimulang@umi.ac.id](mailto:hastutimulang@umi.ac.id)<sup>1</sup>, [Muhammad.nur@umi.ac.id](mailto:Muhammad.nur@umi.ac.id)<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to fundamentally analyze the career development performance of female civil servants in the South Sulawesi Provincial Government. This study uses a qualitative method obtained through personal experience, observation results and interviews. Data sources consist of primary data and secondary data. Research informants consist of the Regional Secretary and several civil servants who work in the women's empowerment sub-section of the South Sulawesi Provincial Government. Data analysis techniques include data reduction, data presentation and data verification. The validity of research data through triangulation checking according to observations involving elements of researchers, methods and objects observed. The results of the study found that career development is related to the performance of female civil servants in the South Sulawesi Provincial Government. A fundamental analysis of career development and the performance of female civil servants shows that although there has been progress in gender equality, structural, cultural and policy challenges still hinder the achievement of women's full potential. This is because the existence of a patriarchal culture and gender stereotypes limits women's opportunities to occupy strategic positions, so that access to training and competency development is limited, especially for women with domestic responsibilities. The promotion process is not fully inclusive, often influenced by subjective bias, which makes the performance assessment of female civil servants feel less fair, especially for women who take maternity leave or have dual responsibilities*

**Keywords:** *Career Development, Performance, Female Civil Servants*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara fundamental *career development* kinerja pegawai negeri sipil perempuan pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif diperoleh melalui pengalaman pribadi, hasil pengamatan dan wawancara. Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Informan penelitian terdiri dari Sekda dan beberapa pegawai negeri sipil yang bekerja di sub bagian pemberdayaan perempuan Pemerinth Provinsi Sulawesi Selatan. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Keabsahan data penelitian melalui pengecekan secara triangulasi sesuai pengamatan yang melibatkan unsur peneliti, metode dan obyek yang diamati. Hasil penelitian menemukan *career development* memiliki keterkaitan dengan kinerja PNS perempuan pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Analisis fundamental atas *career development* dan kinerja PNS perempuan menunjukkan bahwa meskipun terdapat kemajuan dalam kesetaraan gender, tantangan struktural, budaya, dan kebijakan masih menghambat pencapaian potensi perempuan secara penuh. Hal ini dikarenakan adanya budaya patriarki dan stereotip gender membatasi peluang perempuan untuk menduduki posisi strategis, sehingga akses yang terbatas terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi, terutama bagi perempuan dengan tanggung jawab domestik. Proses promosi yang tidak sepenuhnya inklusif, seringkali dipengaruhi oleh bias subjektif, yang menjadikan penilaian kinerja PNS perempuan terasa kurang adil, terutama bagi perempuan yang mengambil cuti melahirkan atau memiliki tanggung jawab ganda.

**Kata kunci:** *Career Development, Kinerja, Pegawai Negeri Sipil Perempuan*

**PENDAHULUAN**

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam sektor pemerintahan

merupakan salah satu upaya strategis untuk mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional (Tsani, 2021).

Dalam konteks pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, *career development* dan peningkatan kinerja pegawai negeri sipil (PNS) menjadi aspek penting, terutama bagi PNS perempuan, yang menghadapi tantangan ganda: tanggung jawab profesional dan sosial budaya.

Peran perempuan dalam birokrasi semakin mendapatkan perhatian, seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesetaraan gender di lingkungan kerja (Nurhaeni, 2020). Namun, di beberapa daerah, termasuk Sulawesi Selatan, *career development* PNS perempuan kerap menghadapi berbagai hambatan. Hambatan ini meliputi budaya dan stereotip gender, kesempatan *career development* dan tanggungjawab ganda dari seorang perempuan. Nilai-nilai budaya tradisional dan stereotip gender sering kali membatasi peluang perempuan untuk menduduki posisi strategis (Mugniesya, 2019). Perempuan dihadapkan pada tantangan untuk membuktikan kompetensi di tengah ekspektasi sosial yang cenderung mendukung peran domestik (Masram & Mu'ah, 2019). Akses perempuan terhadap pelatihan, pendidikan lanjutan, dan promosi jabatan terkadang tidak merata. Kondisi ini dapat menghambat pengembangan kompetensi mereka, sehingga berpengaruh pada kinerja individu dan organisasi (Pratiwi, 2020). Banyak PNS perempuan menghadapi tekanan dari tanggung jawab ganda, yaitu bekerja sebagai abdi negara sekaligus menjalankan peran sebagai ibu dan istri. Kondisi ini dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja mereka (Kussudyarsana, 2019).

Stone (2020) menyatakan *career development* adalah proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan yang akan dilakukan di masa mendatang. Dengan

pengembangan tersebut mencakup pengertian bahwa perusahaan atau manajer SDM tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara-cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir karyawan selama ia bekerja (Kadarisman, 2019)

Fenomena mengenai *career development* kinerja PNS Perempuan di Pemerintah Sulawesi Selatan dalam konteks analisis fundamental, dapat diamati PNS perempuan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan mencerminkan peluang, tantangan, dan dinamika yang memengaruhi kinerja perempuan dalam birokrasi. Fenomena tersebut antara lain kesetaraan gender yang belum optimal, meskipun ada kemajuan dalam kebijakan kesetaraan gender, representasi perempuan di posisi strategis masih terbatas (Hubeis, 2020). Data representasi menunjukkan persentase perempuan dalam jabatan struktural tinggi (seperti eselon II atau III) di Sulawesi Selatan relatif lebih rendah dibandingkan laki-laki. Hal ini disebabkan budaya patriarki yang masih kuat memengaruhi pandangan terhadap kepemimpinan perempuan, kurangnya akses terhadap program pengembangan kompetensi yang relevan untuk mendukung promosi perempuan (Kadarisman, 2019).

Kemudian tanggung jawab ganda, di mana sebagian besar PNS perempuan di Sulawesi Selatan menghadapi tanggung jawab ganda antara pekerjaan dan peran domestik. Beban kerja rumah tangga, seperti mengurus keluarga, seringkali membatasi kesempatan perempuan untuk mengikuti pelatihan atau melanjutkan pendidikan formal (Edison dkk, 2019). Hal ini mengakibatkan kesenjangan kompetensi antara perempuan dan laki-laki di sektor birokrasi (Afandi, 2019). Dampaknya dilihat dari produktivitas kerja perempuan cenderung tidak optimal

karena mereka harus membagi waktu antara tanggung jawab profesional dan pribadi (Darso, 2020). Potensi perempuan untuk menunjukkan kemampuan kepemimpinan kerap tidak tereksplorasi (Burke, 2020).

Fenomena selanjutnya dilihat dari pola promosi yang kurang inklusif. Proses promosi jabatan sering kali masih dipengaruhi oleh relasi sosial, budaya, dan persepsi gender. Perempuan yang memenuhi syarat untuk promosi terkadang kalah bersaing karena anggapan bahwa laki-laki lebih cocok untuk posisi kepemimpinan. Penilaian berbasis subjektivitas masih ditemukan dalam beberapa kasus, mengurangi peluang perempuan untuk berkembang. Dalam beberapa kasus, PNS perempuan yang berprestasi tetap sulit mendapatkan posisi strategis karena faktor stereotip atau kurangnya akses terhadap jejaring profesional.

Selanjutnya dukungan kebijakan yang masih belum maksimal, meskipun ada kebijakan yang mendukung kesetaraan gender, implementasinya belum merata di tingkat daerah. Program pelatihan berbasis kompetensi sering tidak memperhatikan kebutuhan perempuan, seperti fleksibilitas waktu pelatihan bagi perempuan yang memiliki tanggung jawab keluarga. Kurangnya pengawasan terhadap penerapan kebijakan kesetaraan gender membuat pelaksanaan program sering kali tidak berjalan efektif. Contohnya, beberapa PNS perempuan melaporkan sulitnya mendapatkan cuti untuk keperluan pengembangan pribadi, seperti mengikuti pendidikan lanjut.

Hal ini mengakibatkan adanya ketidakseimbangan dalam penilaian kinerja dari PNS perempuan yang terkadang dipengaruhi oleh bias gender. PNS perempuan sering dinilai tidak seproduktif laki-laki karena anggapan bahwa mereka lebih sering menghadapi

hambatan keluarga. Perempuan yang mengambil cuti melahirkan atau cuti untuk merawat anak sering kali mendapatkan evaluasi kinerja yang kurang optimal. Hal ini mengurangi motivasi perempuan untuk meningkatkan kinerja dan mengajukan promosi. Sementara, perempuan yang memegang jabatan tinggi sering kali menghadapi tekanan sosial dan psikologis yang berbeda dari laki-laki. PNS perempuan yang sukses sering menghadapi kritik sosial atau stereotip negatif, seperti dianggap "mengabaikan keluarga", tekanan ini dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis mereka, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja (Afandi, 2019).

Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun PNS perempuan di Sulawesi Selatan memiliki potensi besar, mereka menghadapi berbagai hambatan struktural, sosial, dan budaya. Analisis fundamental akan memberikan gambaran bahwa *career development* kinerja perempuan memerlukan pendekatan yang lebih inklusif dan berbasis data untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi perempuan secara maksimal.

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Oduma & Susan, 2022). Hutagalun dkk (2020) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Rozy (2021) kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang

berpedoman pada norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Analisis fundamental atas *career development* dan kinerja PNS perempuan menjadi penting untuk mengevaluasi sejauhmana kebijakan dan program pemerintah mendukung pencapaian potensi perempuan secara maksimal (Burke, 2020). Pendekatan ini juga membantu memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka, baik yang berasal dari lingkungan kerja maupun aspek pribadi. Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan telah memiliki sejumlah kebijakan untuk mendukung kesetaraan gender, seperti program pelatihan berbasis kompetensi dan peluang promosi yang lebih inklusif. Namun, efektivitas implementasi kebijakan ini perlu dievaluasi secara mendalam. Kinerja PNS perempuan dapat menjadi indikator keberhasilan pembangunan daerah, mengingat mereka memainkan peran penting dalam berbagai sektor pelayanan publik (Cornelius, 2022). Analisis ini memberikan wawasan tentang bagaimana kebijakan karier dapat meningkatkan kualitas pelayanan pemerintahan. Melalui analisis fundamental terhadap *career development* kinerja PNS perempuan di Pemerintah Sulawesi Selatan, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang komprehensif terkait hal tersebut. Kajian ini juga menjadi langkah strategis untuk mencapai *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya tujuan kelima, yaitu kesetaraan gender, serta mendorong reformasi birokrasi yang berorientasi pada peningkatan pelayanan publik di lingkup Pemerintahan Provinsi Sulawesi Selatan

## **METODE PENELITIAN**

Menurut Arikunto (2019) jenis

penelitian kualitatif adalah penelitian yang menjaring informasi untuk disajikan, dimaknai, diverifikasi dan ditarik sebuah kesimpulan tentang konstruksi berdasarkan penelaahan studi yang dibuat baik bersifat studi kasus yang diperoleh melalui pengalaman pribadi, hasil wawancara, menyadur teks, teks hasil pengamatan, visual yang menggambarkan makna keseharian. Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer berupa wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder diambil dari buku, literatur, tulisan karya ilmiah, jurnal internasional dan nasional yang mendukung untuk relevansi data sekunder penelitian ini. Informan penelitian terdiri dari Sekda dan beberapa pegawai negeri sipil yang bekerja di sub bagian pemberdayaan perempuan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Teknik pengumpulan data berupa telaah literatur buku, jurnal, laporan tentang *career development* dan kinerja pegawai negeri sipil perempuan dari sumber yang update dan observasi kasus yang diamati. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Keabsahan data penelitian melalui pengecekan secara triangulasi sesuai pengamatan yang melibatkan unsur peneliti, metode dan obyek yang diamati

## **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

*Career development* sangat penting bagi suatu organisasi sebab karier merupakan kebutuhan yang wajib dikembangkan oleh diri seseorang atau selaku PNS. *Career development* adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karier masa depan mereka di tempat kerja, agar kantor dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Dalam praktek

*career development* lebih merupakan suatu pelaksanaan rencana kerja mulai proses pengangkatan kemampuan kerja individu yang dilakukan dalam rangka mencapai suatu rencana kerja yang diinginkan. *Career development* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik. Skill yang dibutuhkan untuk menjadi supervisi akan berbeda dengan skill yang dibutuhkan untuk menjadi middle manager. *Career development* terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh skill yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Proses *career development* dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang yang berkualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Sehingga *career development* dapat dikatakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Guna mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik, efisien, efektif dan berkualitas tentunya perlu didukung adanya Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang profesional, bertanggung jawab, adil, jujur dan kompeten dalam bidangnya. Dalam hal ini termasuk pegawai negeri sipil perempuan. Dengan kata lain, PNS perempuan dalam menjalankan tugas tentunya harus berdasarkan pada profesionalisme dan kompetensi sesuai kualifikasi bidang ilmu yang dimilikinya. Sinkronisasi peraturan perundangundangan dapat dilakukan dengan dua cara yaitu sinkronisasi vertikal, dan sinkronisasi horizontal. Dalam Undang Nomor 25 Tahun 2000

tentang pembangunan nasional (PROPENAS), sub program pembentukan peraturan perundangundangan bahwa sasaran program ini adalah terciptanya harmonisasi peraturan perundangundangan yang sesuai dengan aspirasi masyarakat dan kebutuhan pembangunan. Dalam rangka pengharmonisasian pembulatan dan penetapan konsepsi rancangan undang-undang diarahkan pada perwujudan keselarasan konsepsi tersebut dengan ideologi Negara, tujuan nasional berikut aspirasi yang melengkapinya. Undang-Undang Dasar 1945 dan Undang-Undang yang lain yang telah ada berikut peraturan pelaksanaannya dan kebijakan lainnya yang terkait dengan bidang yang diatur dalam rancangan perundang-undangan. Mencermati penjelasan yang disampaikan di atas dapat dikatakan bahwa perlu adanya kerja sama antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah untuk mencapai sinkronisasi perundang-undangan dalam bidang kepegawaian.

Era digitalisasi dan dampak persaingan globalisasi mendorong percepatan perubahan perbaikan kinerja aparatur pemerintah. Pegawai Negeri Sipil (PNS) perempuan sebagai unsur aparatur pemerintah dituntut bekerja lebih profesional, kesetaraan gender yang menunjukkan sikap bermoral, bersih dan beretika dalam mendukung reformasi birokrasi dan menunjang kelancaran tugas pemerintahan dan pembangunan. PNS juga dituntut untuk patuh dan taat terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku baik bidang kepegawaian maupun bidang lainnya, sehingga kehidupan PNS akan menjadi sorotan dalam bermasyarakat. Untuk itu seorang PNS harus bisa menjadi contoh dalam kehidupan bermasyarakat.

Kesetaraan antara laki-laki dan perempuan muncul dari menguatnya

kesadaran masyarakat bahwa telah terjadi ketimpangan antara laki-laki dan perempuan pada penyelenggaraan kehidupan bersama. Upaya peningkatan kedudukan, peran, dan kualitas perempuan, serta upaya mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara sementara ini belum optimal agar potensi yang ada pada kaum perempuan dapat bermanfaat secara optimal, agar perempuan memiliki akses yang sama dengan laki-laki, perlu diciptakan situasi yang dapat mendorong perempuan melakukan aktivitasnya sesuai kemampuan yang ada pada dirinya sendiri. Undang-Undang Dasar 1945 sudah memberi penegasan bahwa setiap warga negara (laki-laki dan perempuan) memiliki hak dan kewajiban yang sama dalam kegiatan pembangunan.

Pegawai Negeri Sipil sebagai sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi pemerintah yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan riil organisasi yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri, atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundangundangan yang berlaku. Di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 72 ayat 1 diamanatkan bahwa promosi Pegawai Negeri Sipil dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerjasama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah,

tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan. Namun pada kenyataannya, fakta di lapangan menunjukkan belum sepenuhnya reformasi birokrasi dalam hal penempatan aparatur Pegawai Negeri Sipil menerapkan prinsip-prinsip tersebut. Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras dan golongan.

Tujuan pengangkatan pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural adalah mewujudkan aparatur negara yang berdaya guna dan berhasil guna serta sanggup dan mampu melaksanakan tugas-tugas dengan sebaik-baiknya. Di lingkungan Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah peranan perempuan masih tertinggal di berbagai bidang dilingkungan birokrasi dibandingkan dengan kaum laki-laki. Ditjen Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri terkesan kurang percaya untuk menempatkan posisi dalam pengambilan keputusan, padahal kaum perempuan cukup berpotensi dalam berbagai bidang kehidupan. Hal ini diperlihatkan posisi pimpinan pada jabatan struktural eselon, bahwa posisi ini banyak dipegang oleh kaum laki-laki.

Terbukanya akses perempuan untuk masuk ke sektor publik, khususnya sebagai pegawai negeri sipil dalam birokrasi sangat menggembirakan bagi perempuan, karena hal itu sebagai sebuah indikator penting agar kesetaraan dan keadilan gender dapat direpresentasikan, demikian juga halnya yang terjadi di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

Sayangnya kenyataan tersebut belum diimbangi dengan adanya keterbukaan akses untuk memperoleh jabatan struktural, apalagi jabatan-jabatan strategis yang berperan untuk merumuskan kebijakan publik yang lebih sensitif gender. Pada sisi lain tata kelola pemerintahan yang baik adalah yang menerapkan konsep-konsep *good governance*, bahwa di dalam konsep tersebut juga harus memperhatikan isu-isu kesetaraan antara laki-laki dan perempuan, terutama di dalam birokrasi. Pejabat perempuan dalam mencapai karir birokrasinya mengalami hambatan yang justru datang dari faktor psikologis mereka sendiri. Adanya ketakutan akan kesuksesan mereka dalam mencapai puncak karir di lingkungan birokrasi menjadi faktor besar yang masih ditemukan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.

Beberapa hasil wawancara dengan pejabat perempuan menunjukkan masih adanya ketakutan dalam diri mereka terutama ketika menghadapi situasi pandangan negatif dari masyarakat bahwa perempuan-perempuan yang sukses sering dinilai menentang kodratnya sebagai perempuan. Munculnya ketakutan akan kesuksesan akibat adanya pengembangan karir yang dialami oleh pegawai perempuan di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, disebabkan oleh tingginya rasa takut akan *loss of social self esteem*, takut akan turunnya penghargaan dari masyarakat terhadap dirinya, karena karakteristik masyarakat masih memiliki kesadaran tinggi bahwa seorang perempuan harus mengutamakan peran sebagai seorang ibu rumah tangga, dan masih tingginya tingkat pemeliharaan kodrat keperempuanan sebagai seorang perempuan muslimah yang tidak menghendaki kebebasan berinteraksi dengan kaum lakilaki non muhrim, serta

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

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

hanya dikerjakan oleh laki-laki sedangkan pekerjaan tertentu lainnya dikerjakan oleh perempuan. Dalam temuan di lapangan masih terdapat perbedaan PNS laki-laki dan perempuan dalam birokrasi, akan tetapi faktanya diskriminasi secara sengaja ataupun secara tidak sengaja masih kerap berlangsung.

Fakta juga menunjukkan, PNS perempuan dari segi tingkat pendidikan, pengalaman, dan keterampilan ada yang masih berada di bawah kemampuan laki-laki. Hal itu terjadi disebabkan karena berbagai faktor, antara lain: budaya yang masih mengungkung perempuan sehingga mereka memiliki akses yang terbatas terhadap pendidikan. Demikian pula dengan kemiskinan (tingkat pendapatan) yang menyebabkan akses pendidikan dan pekerjaan oleh keluarga lebih diutamakan untuk laki-laki mengingat adanya kepercayaan atau kebiasaan bahwa lakilaki sebagai pencari nafkah di dalam keluarga (Darso, 2020). Menurut Wahyudi dkk (2020) gender bukanlah kodrat ataupun ketentuan Tuhan. Karena itu gender berkaitan dengan proses keyakinan bagaimana seharusnya laki-laki dan perempuan berperan dan bertindak sesuai dengan tata nilai yang terstruktur, ketentuan sosial dan budaya di tempat mereka berada. Dengan kata lain, gender adalah perbedaan antara perempuan dan laki-laki dalam peran, fungsi, hak, perilaku yang dibentuk oleh ketentuan social dan budaya setempat.

Dalam pemerintahan yang berspektif gender, Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan seharusnya dapat mewujudkan kemitra-sejajaran yakni gender dalam bentuk hubungan social dan peran laki-laki dan perempuan sebagaimana dikemukakan di atas diperlukan pemberdayaan, khususnya kaum perempuan. Mereka

harus diberitahu dan diberi pemahaman melalui serangkaian kegiatan pemberdayaan mengenai hak, kewajiban, peran, dan tanggung jawabnya sebagai anggota keluarga, anggota masyarakat, dan sebagai anak bangsa. Selain itu, struktur organisasi pada dasarnya menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagikan, dikelompokan dan dikoordinasikan secara formal

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan, maka disimpulkan bahwa *career development* memiliki keterkaitan dengan kinerja PNS perempuan pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Analisis fundamental atas *career development* dan kinerja PNS perempuan menunjukkan bahwa meskipun terdapat kemajuan dalam kesetaraan gender, tantangan struktural, budaya, dan kebijakan masih menghambat pencapaian potensi perempuan secara penuh. Hal ini dikarenakan adanya budaya patriarki dan stereotip gender membatasi peluang perempuan untuk menduduki posisi strategis, sehingga akses yang terbatas terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi, terutama bagi perempuan dengan tanggung jawab domestik. Proses promosi yang tidak sepenuhnya inklusif, seringkali dipengaruhi oleh bias subjektif, yang menjadikan penilaian kinerja PNS perempuan terasa kurang adil, terutama bagi perempuan yang mengambil cuti melahirkan atau memiliki tanggung jawab ganda.

PNS perempuan yang berhasil menduduki jabatan strategis dapat menjadi inspirasi dan contoh sukses. Dalam hal ini Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan telah memulai inisiatif untuk mendukung kesetaraan gender,

meskipun implementasinya memerlukan pengawasan yang lebih baik. Untuk mengoptimalkan *career development* dan kinerja PNS perempuan, maka rekomendasi yang dapat diberikan yaitu melakukan penguatan kebijakan dan implementasi dengan merevisi kebijakan kesetaraan gender. Memastikan kebijakan promosi dan pelatihan bersifat inklusif, dengan mempertimbangkan kebutuhan perempuan, termasuk fleksibilitas waktu. Melakukan pengawasan berkala terhadap penerapan kebijakan kesetaraan gender. Selain itu menyelenggarakan program pelatihan berbasis gender yang relevan dengan kebutuhan perempuan, seperti kepemimpinan, manajemen waktu, dan pengelolaan stres, pelatihan dapat diakses secara online atau di luar jam kerja reguler. Dengan rekomendasi ini, Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, meningkatkan kinerja PNS perempuan, dan memaksimalkan kontribusi mereka dalam mendukung pembangunan daerah.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arikunto, (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta: Jakarta.
- Burke, R. 2020. *Advancing Women's Careers. J.Career development International* . Vol. 10. No. 3.
- Cornelius, N. (2022). *An Alternative View Through the Glass Ceiling; Using Capabilities Theory to Reflect on the Career Journey of Senior Women. J. Women in Management Review*. Vol. 20. No. 8.
- Creswell, J.W. (2019). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Darso. (2020). *Pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Kepulauan Yapen*. (Internet). (di kutip tanggal 28 Nopember Oktober 2021). [repository.ut.ac.id/6844/1/42518.pdf](https://repository.ut.ac.id/6844/1/42518.pdf)
- Edison, Emron, Yohny Anwar, Imas komariyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Flippo, E.B. (2019). *Manajemen Personalialia.Alih Bahasa*. Moh. Mas'ud. Erlangga: Jakarta.
- Hubeis, AV. (2020). *Pemberdayaan Perempuan dari Masa ke Masa*. IPB Press: Bogor.
- Hutagalung, Mardiana Israkiyah dan Kasmir. (2020). "Pengaruh beban kerja, pengembangan karier, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di sekolah sandi negara, *Jurnal Indikator* Vol 1. No 3, 2017:87-99
- Kadarisman, M. (2019). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Kussudyarsana., Soepatini. (2019). *Pengaruh Karier Objektif pada Perempuan Terhadap Konflik Keluarga Pekerjaan. J. Penelitian Humaniora*. Vol. 9. No. 2.
- Mangkuprawira S., Hubeis, AV. (2021). *Manajemen Mutu Sumberdaya Manusia*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Masram, & Mu'ah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*.Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Mugniesyah. (2019). *Komunikasi Gender*. Departemen Ilmu-ilmu Sosial Ekonomi. Fakultas

- Pertanian Institut Pertanian Bogor: Bogor.
- Murtiningrum, A. (2022). Analisis Pengaruh Konflik Pekerjaan-Keluarga Terhadap Stres Kerja dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel Moderasi. [Tesis] Program Studi MM Pascasarjana Universitas Diponegoro: Semarang.
- Nurhaeni, Ida. (2020). Kebijakan Publik Pro Gender. UPT Penerbitan dan Percetakan UNS (UNS Press): Surakarta.
- Oduma, C. & Susan. (2022). Influence of *career development* on employee performance in The Public University, a case of Kenyatta University. *International Journal of Sciences Management and Entrepreneurship*.1(2): 1-16.
- Palan, R. (2019). Competency Management: Teknis Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. PPM. Jakarta.
- Partini. (2019). Glass Ceilling dan Guilty Feeling sebagai Penghambat Karir Perempuan di Birokrasi. *J. Jurnal Komunitas* 5 (2).
- Pratiwi, (2020). Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang. *Jurnal Manajemen* Vol 2. No 3, April. 12-20.
- Rivai, Veithzal. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek Edisi Kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Riduwan, 2019. Belajar Mudah Penelitian untuk Karyawan dan Peneliti Pemula. Bandung : Alfabeta.
- Rozy Fathur. (2021). Pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja (studi pada pt. world innovative telecommunication surabaya) *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika dan Terapan*, Vol. 15 No.2 Juni 2021 :267-276. ]
- Santoso, S. (2020). Buku latihan SPSS statistik parametrik. Penerbit Elex Media Komputindo.
- Simamora, H. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III. Jakarta: STIE YKPN.
- Supiyanto, Y. (2021). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Dan Kinerja. *Jurnal Economia*. Vol 11 no 2 Oktober 2015 :118-131.
- Tsani, A. (2021). Pengaruh Kompetensi, Penempatan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Luar Negeri. *Jurnal MIX*, Volume III, No. 1, Februari.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wahyudi, W., Semmaila, B., & Arifin, Z., (2020). Influences of work discipline, motivation and Working Environment Non physical on Civil apparatus Performance. *Point Of View Research Management*, 1(3), 01-08.
- Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja, Edisi Kelima, PT.Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Zarvedi, R., Yusuf, R., & Ibrahim, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Karir Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya.

Jurnal Perspektif Ekonomi  
Darussalam Vol 2 No 2,  
September, 201-217.