



Glass Ceiling dan Career Advancement Perempuan di Industri Manufaktur Indonesia: Peran Mediasi Psychological Safety

Erwin Syaban Ardi Wibowo^{1*}, Rahmad Dianta Purba²

¹Manajemen, Universitas Universal, Indonesia

²Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Eka Prasetya, Indonesia

Email: erwin.syaban@uvers.ac.id¹, rahmaddianta05@gmail.com²

*Penulis Korespondensi: erwin.syaban@uvers.ac.id

Abstract. Employing a quantitative explanatory design, this study investigates the impact of the Glass Ceiling on women's Career Advancement within the manufacturing sectors of Batam and Pematang, while evaluating Psychological Safety as a potential mediator. Participants were selected via purposive sampling, targeting female workers with at least one year of tenure in roles that offer growth prospects. Data gathered through a five-point Likert scale questionnaire were processed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The empirical analysis reveals that while the Glass Ceiling significantly hinders Career Advancement, its influence on Psychological Safety is negligible. Conversely, Psychological Safety exerts a strong positive influence on Career Advancement, yet it fails to function as a mediating bridge between the Glass Ceiling and career growth. These results underscore that systemic obstacles linked to the Glass Ceiling persist as the primary impediment to female career progression. Consequently, although cultivating a psychologically secure workplace is beneficial for professional development, mitigating structural inequality remains imperative for promoting gender equity in organizational advancement.

Keywords: Career Advancement; Glass Ceiling; Manufacturing Industry; Psychological Safety; Women.

Abstrak. Dengan menggunakan desain kuantitatif eksplanatori, penelitian ini mengkaji dampak Glass Ceiling terhadap Kemajuan Karir perempuan di sektor manufaktur Batam dan Pematang, sekaligus mengevaluasi Keamanan Psikologis sebagai variabel mediasi. Partisipan dipilih melalui *purposive sampling*, dengan sasaran pekerja perempuan yang memiliki masa kerja minimal satu tahun pada posisi yang menawarkan prospek pertumbuhan karir. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima poin diolah menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS). Analisis empiris menunjukkan bahwa meskipun Glass Ceiling secara signifikan menghambat Kemajuan Karir, pengaruhnya terhadap Keamanan Psikologis relatif tidak signifikan (*negligible*). Sebaliknya, Keamanan Psikologis memberikan pengaruh positif yang kuat terhadap Kemajuan Karir, namun gagal berfungsi sebagai jembatan mediasi antara Glass Ceiling dan pertumbuhan karir. Hasil ini menegaskan bahwa hambatan sistemik yang terkait dengan Glass Ceiling tetap menjadi rintangan utama bagi kemajuan karir perempuan. Oleh karena itu, meskipun menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis bermanfaat bagi pengembangan profesional, memitigasi ketimpangan struktural tetap menjadi hal yang mutlak untuk mendorong kesetaraan gender dalam kemajuan organisasi.

Kata Kunci: Industri Manufaktur; Keamanan Psikologis; Kemajuan Karier; Perempuan; Plafon Kaca.

1. LATAR BELAKANG

Meningkatnya partisipasi perempuan dalam dunia kerja selama dua dekade terakhir belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan representasi mereka pada posisi manajerial dan kepemimpinan strategis. Meskipun berbagai organisasi telah mengadopsi kebijakan keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, perempuan masih menghadapi hambatan yang membatasi peluang mereka untuk memperoleh promosi maupun menduduki posisi pengambil Keputusan (Hendrarti *et al.*, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesetaraan kesempatan kerja tidak selalu berbanding lurus dengan kesetaraan dalam pengembangan karier. Hambatan tersebut dikenal sebagai *glass ceiling*, yaitu penghalang yang tidak tampak namun secara sistematis membatasi perempuan untuk mencapai jenjang karier yang lebih

tinggi meskipun memiliki kompetensi, pengalaman, dan kinerja yang setara dengan rekan laki-laki (Srivastava *et al.*, 2020).

Fenomena tersebut masih menjadi isu global. (World Economic Forum, 2023) melaporkan bahwa kesenjangan gender pada dimensi partisipasi dan peluang ekonomi baru berhasil ditutup sekitar 60%, sedangkan keterwakilan perempuan pada posisi kepemimpinan senior masih berada pada kisaran 32%. Temuan serupa juga ditunjukkan oleh laporan *Women in the Workplace* yang menyatakan bahwa perempuan hanya menempati sekitar 28% posisi manajerial dan kurang dari 20% jabatan eksekutif puncak di berbagai organisasi (McKinsey & Company, 2023). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan jumlah perempuan dalam angkatan kerja belum secara otomatis menghasilkan kesempatan yang setara untuk memperoleh promosi jabatan. Di kawasan Asia, termasuk Indonesia, perempuan juga masih menghadapi peluang promosi yang lebih rendah dibandingkan laki-laki meskipun memiliki tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kinerja yang relatif sebanding (International Labour Organization, 2023).

Dalam konteks Indonesia, isu *glass ceiling* menjadi semakin relevan ketika dikaji pada sektor industri manufaktur. Industri ini umumnya memiliki struktur organisasi yang hierarkis, orientasi kinerja yang tinggi, serta budaya kerja yang masih didominasi nilai-nilai maskulin sehingga berpotensi memperkuat bias dalam proses promosi dan pengembangan karier (Ramos *et al.*, 2022). Meskipun perempuan berkontribusi secara signifikan pada berbagai fungsi operasional dan administratif, keterwakilan mereka pada tingkat manajemen menengah hingga puncak masih relatif rendah (Saleem & Mateou, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sektor manufaktur merupakan konteks yang tepat untuk memahami bagaimana hambatan struktural dalam organisasi memengaruhi peluang kemajuan karier perempuan (Sachdeva *et al.*, 2022).

Fenomena tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Role Theory* yang menyatakan bahwa masyarakat membentuk ekspektasi yang berbeda terhadap laki-laki dan perempuan berdasarkan peran sosial yang dilekatkan kepada masing-masing kelompok (Nelson, 2016). Dalam konteks organisasi, ekspektasi tersebut sering kali diterjemahkan ke dalam praktik manajemen yang secara tidak langsung lebih menguntungkan laki-laki untuk menduduki posisi kepemimpinan. Akibatnya, perempuan lebih sering menghadapi keterbatasan dalam memperoleh promosi, akses terhadap proyek strategis, kesempatan mengikuti pelatihan kepemimpinan, maupun jaringan profesional yang diperlukan untuk mendukung perkembangan karier (Saleem & Mateou, 2024). Dengan demikian, *glass ceiling* tidak hanya

mencerminkan adanya diskriminasi individual, tetapi juga menggambarkan hambatan struktural yang tertanam dalam sistem organisasi (Karimi, 2020).

Namun demikian, dampak *glass ceiling* tidak semata-mata bersifat struktural (Abbas *et al.*, 2021). Meskipun demikian, pengaruh *glass ceiling* terhadap kemajuan karier perempuan tidak hanya berlangsung melalui mekanisme struktural. Lingkungan kerja yang dipenuhi stereotip gender dan perlakuan yang tidak setara dapat memengaruhi kondisi psikologis karyawan sehingga mereka menjadi lebih berhati-hati dalam menyampaikan gagasan, mengemukakan pendapat, maupun mengambil risiko profesional (Taparia & Lenka, 2022). Salah satu konsep yang relevan untuk menjelaskan mekanisme tersebut adalah *psychological safety*, yaitu keyakinan individu bahwa lingkungan kerja merupakan tempat yang aman untuk mengekspresikan ide, bertanya, maupun melakukan tindakan interpersonal tanpa takut menerima konsekuensi negatif (Reiter-Palmon & Millier, 2023). Tingkat *psychological safety* yang tinggi mendorong individu untuk lebih aktif berpartisipasi, menunjukkan kemampuan, membangun kolaborasi, serta mengambil inisiatif yang pada akhirnya dapat meningkatkan peluang pengembangan karier (Hartman & Barber, 2020).

Meskipun hubungan antara *glass ceiling* dan *career advancement* telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian masih menempatkan *glass ceiling* sebagai prediktor langsung terhadap berbagai luaran karier, seperti kepuasan karier, komitmen organisasi, maupun peluang promosi (Abbas *et al.*, 2021). Penelitian yang mengkaji mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana hambatan tersebut memengaruhi kemajuan karier masih relatif terbatas, terutama yang menggunakan *psychological safety* sebagai variabel mediasi. Di sisi lain, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada konteks negara maju atau sektor jasa sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi pada industri manufaktur di negara berkembang seperti Indonesia yang memiliki karakteristik budaya organisasi dan struktur kerja yang berbeda.

Merujuk pada kesenjangan penelitian yang telah diidentifikasi, studi ini berfokus pada pengujian keterkaitan *glass ceiling* dengan *career advancement* perempuan melalui peran *psychological safety* sebagai variabel mediasi dalam konteks industri manufaktur di Indonesia. Dari sisi teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai kemajuan karier perempuan dengan mengintegrasikan aspek hambatan struktural dan kondisi psikologis di lingkungan kerja. dengan mengintegrasikan perspektif hambatan struktural melalui *Social Role Theory* dan mekanisme psikologis melalui konsep *psychological safety* untuk menjelaskan proses terjadinya kemajuan karier perempuan. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi organisasi dalam mengevaluasi dan

mengembangkan sistem promosi yang lebih objektif dan transparan. Selain itu, hasil penelitian dapat mendorong penerapan kepemimpinan yang lebih inklusif serta penciptaan lingkungan kerja yang memberikan rasa aman bagi karyawan untuk berpartisipasi dan berkembang, sehingga akses perempuan terhadap peluang pengembangan karier dapat tercipta secara lebih setara.

2. KAJIAN TEORITIS

Career advancement menggambarkan proses perkembangan karier individu yang ditandai dengan meningkatnya tanggung jawab, promosi jabatan, kompensasi, serta kesempatan untuk menduduki posisi yang memiliki peran strategis dalam organisasi (Windapo *et al.*, 2025). Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia kontemporer, kemajuan karier tidak lagi dipahami hanya sebagai mobilitas vertikal menuju jabatan yang lebih tinggi, tetapi juga sebagai akumulasi kompetensi, pengalaman, jejaring profesional, serta akses terhadap sumber daya organisasi yang mendukung keberhasilan karier jangka panjang (Presti *et al.*, 2022). Dengan demikian, *career advancement* terbentuk melalui keterkaitan antara kapasitas individu, dukungan organisasi, dan kondisi lingkungan kerja yang memungkinkan terjadinya perkembangan karier. (De Vos *et al.*, 2020).

Organisasi yang menyediakan jalur karier yang jelas, sistem promosi yang transparan, kesempatan mengikuti pelatihan, serta dukungan pengembangan kompetensi cenderung menghasilkan tingkat keterlibatan, komitmen, dan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Van der Heijden *et al.*, 2022). Sebaliknya, peluang kemajuan karier dapat menjadi tidak merata ketika dipengaruhi oleh faktor-faktor nonkompetensi, seperti stereotip gender, bias dalam evaluasi kinerja, maupun persepsi terhadap kemampuan kepemimpinan perempuan (Heilman *et al.*, 2024). Dengan demikian, *career advancement* tidak sepenuhnya merupakan konsekuensi dari kemampuan individual, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika sosial dan praktik organisasi yang menentukan distribusi kesempatan karier.

Salah satu hambatan utama yang memengaruhi kemajuan karier perempuan adalah *glass ceiling*. Konsep ini menggambarkan hambatan tidak kasat mata yang menghalangi individu yang memiliki kompetensi dan kualifikasi untuk mencapai posisi kepemimpinan karena adanya diskriminasi berbasis gender maupun bias organisasi (Saleem & Mateou, 2024). Hambatan tersebut bersifat sistemik karena tidak selalu muncul dalam bentuk aturan formal, tetapi berkembang melalui budaya organisasi, stereotip gender, proses promosi, serta praktik pengambilan keputusan yang kurang inklusif (Elacqua *et al.*, 2025).

Literatur menunjukkan bahwa *glass ceiling* tidak hanya membatasi akses perempuan terhadap promosi jabatan, tetapi juga mengurangi kesempatan memperoleh pengalaman strategis, program pengembangan kepemimpinan, mentoring, dan jaringan profesional yang berperan penting dalam perkembangan karier (Zhang & Basha, 2023). Kondisi tersebut diperkuat oleh rendahnya representasi perempuan pada posisi manajemen puncak sehingga kesempatan memperoleh *role model* maupun dukungan karier menjadi semakin terbatas (Segovia-Pérez *et al.*, 2021). Akibatnya, perempuan sering menghadapi proses kemajuan karier yang lebih lambat dibandingkan laki-laki meskipun memiliki tingkat pendidikan, kompetensi, dan pengalaman kerja yang relatif setara (Manzi & Heilman, 2021).

Selain memengaruhi peluang karier secara langsung, *glass ceiling* juga dapat memengaruhi kondisi psikologis individu di tempat kerja (X. Li *et al.*, 2025). Lingkungan kerja yang dipenuhi bias gender dan perlakuan yang tidak setara dapat menimbulkan kekhawatiran untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan ide baru, maupun mengambil risiko interpersonal (Sun *et al.*, 2022). Kondisi tersebut berpotensi menurunkan tingkat *psychological safety*, yang menggambarkan persepsi individu mengenai adanya rasa aman dalam lingkungan kerja untuk mengekspresikan diri secara terbuka tanpa takut menghadapi konsekuensi negatif. (Newman *et al.*, 2017).

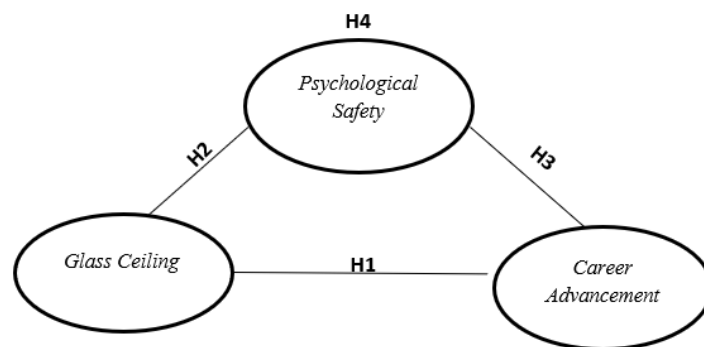
Menurut (Taparia & Lenka, 2022) diskriminasi yang berlangsung secara terus-menerus dapat menciptakan persepsi bahwa organisasi kurang memberikan dukungan terhadap perempuan, sehingga mereka menjadi lebih berhati-hati dalam berinteraksi maupun berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, semakin tinggi persepsi terhadap *glass ceiling*, semakin rendah tingkat *psychological safety* yang dirasakan oleh perempuan dalam organisasi.

Psychological safety merupakan salah satu sumber daya psikologis yang mendorong individu untuk berpartisipasi secara aktif, menyampaikan gagasan, serta menunjukkan kompetensinya dalam organisasi (Edmondson, 1999). Individu yang memiliki tingkat *psychological safety* tinggi cenderung lebih percaya diri dalam mengambil inisiatif, membangun kolaborasi, dan menyampaikan inovasi yang dapat meningkatkan visibilitas maupun peluang pengembangan karier (J. Li *et al.*, 2024).

Sebaliknya, ketika individu merasa tidak aman secara psikologis, mereka cenderung menghindari risiko interpersonal, mengurangi partisipasi dalam diskusi, dan enggan menunjukkan kemampuan yang dimiliki. Kondisi tersebut dapat menghambat kesempatan memperoleh pengakuan organisasi maupun promosi jabatan. Dengan demikian, keberadaan *psychological safety* dalam lingkungan kerja dapat menciptakan kondisi yang mendukung

individu untuk berkembang, berpartisipasi secara aktif, dan memperoleh peluang kemajuan karier.

Hubungan antara *glass ceiling* dan *career advancement* diperkirakan tidak semata-mata berlangsung melalui pengaruh langsung, tetapi juga dapat terbentuk melalui proses dan mekanisme psikologis yang terjadi pada individu.. Hambatan struktural yang dialami perempuan dapat mengurangi rasa aman dalam menyampaikan pendapat, mengambil inisiatif, maupun berpartisipasi dalam aktivitas organisasi (Taparia & Lenka, 2022). Penurunan *psychological safety* tersebut pada akhirnya dapat membatasi kesempatan individu untuk menunjukkan kompetensi dan memperoleh peluang pengembangan karier (J. Li *et al.*, 2024).



Gambar 1. Model Penelitian.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menganalisis dan menguji hubungan kausal antara *glass ceiling*, *psychological safety*, dan *career advancement*, termasuk pengujian peran mediasi *psychological safety*. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini diarahkan untuk menguji hipotesis yang dirumuskan berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Sementara itu, desain eksplanatori digunakan untuk memperoleh penjelasan empiris mengenai hubungan sebab-akibat antarvariabel melalui pengujian statistik. (Hair *et al.*, 2021).

Populasi penelitian ini terdiri atas karyawan perempuan yang bekerja pada perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur di Kota Batam dan Kabupaten Pematang. Kedua wilayah tersebut dipilih karena memiliki karakteristik industri yang berbeda. Batam didominasi oleh perusahaan manufaktur berorientasi ekspor dengan tingkat persaingan dan kompleksitas organisasi yang tinggi, sedangkan Pematang lebih banyak didominasi oleh industri padat karya dengan karakteristik organisasi yang relatif tradisional. Perbedaan karakteristik tersebut memberikan konteks yang relevan untuk mengkaji fenomena *glass ceiling* pada sektor manufaktur di Indonesia.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan penelitian. responden yang telah ditetapkan (Hair *et al.*, 2021). Responden dipilih berdasarkan tiga kriteria, yaitu: (1) perempuan yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Batam atau Pematang Jaya; (2) telah bekerja sekurang-kurangnya selama satu tahun, sehingga dianggap memiliki pemahaman yang memadai mengenai mekanisme kerja serta kesempatan pengembangan karier dalam organisasinya.; serta (3) bekerja pada posisi yang memiliki peluang pengembangan karier. Sebanyak 201 jumlah responden kuesioner yang memenuhi kriteria dianalisis dalam penelitian ini

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang penilaian dari skor 1 yang menunjukkan *sangat tidak setuju* hingga skor 5 yang menunjukkan *sangat setuju*. Instrumen yang digunakan mencakup 15 indikator yang digunakan untuk mengukur tiga konstruk dalam penelitian. Variabel *glass ceiling* dioperasionalisasikan melalui instrumen pengukuran yang dikembangkan oleh (Shaji *et al.*, 2025). *psychological safety* diukur menggunakan skala dari (Edmondson, 1999). dan *career advancement* diukur menggunakan indikator yang diadaptasi dari skala *career satisfaction* oleh (Greenhaus *et al.*, 1990) sebagai proksi kemajuan karier subjektif.

Evaluasi data dalam penelitian ini memanfaatkan teknik *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbasis instrumen SmartPLS. Pemilihan metode tersebut didasari oleh kemampuannya dalam memetakan keterkaitan struktural antarvariabel secara komprehensif. sekaligus menguji pengaruh kausal dalam model penelitian yang melibatkan variabel mediasi. secara simultan pada model yang melibatkan konstruk laten dan efek menguji peran variabel mediasi, serta mendukung penelitian yang berfokus pada pengembangan model teoritis dan kemampuan prediktif (Hair *et al.*, 2021). Pengolahan model hipotesis dilakukan secara bertahap melalui pemeriksaan *outer model* dan *inner model*. Tahap pertama bertujuan untuk memastikan kriteria reliabilitas dan validitas (konvergen dan diskriminan) terpenuhi. Tahap berikutnya mengevaluasi *inner model* dengan mengukur koefisien jalur, determinasi (R^2), dan uji hipotesis melalui teknik *bootstrapping*. Efek mediasi dari *psychological safety* kemudian dianalisis berdasarkan indikator *specific indirect effect* pada alpha (5%) (Hair *et al.*, 2021).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data berbasis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) disajikan dalam bagian ini. Sebelum melangkah ke pengujian model struktural, serangkaian evaluasi terhadap model pengukuran diterapkan terlebih dahulu untuk menjamin bahwa seluruh konstruk yang diteliti telah sah (valid) dan andal (reliabel).

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Sebelum melangkah pada pengujian model struktural, kelayakan validitas dan reliabilitas dari setiap konstruk dievaluasi terlebih dahulu melalui analisis *outer model*. Rangkaian uji ini mencakup pemeriksaan validitas konvergen dan diskriminan, serta reliabilitas konstruk sesuai dengan petunjuk serta pedoman yang berlaku dalam literatur PLS-SEM. (Hair *et al.*, 2021).

Kelayakan validitas konvergen diukur berdasarkan besaran *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Persyaratan validitas untuk suatu indikator terpenuhi ketika angka *outer loading* berada pada tingkat 0,70 atau lebih tinggi. Adapun konstruk penelitian dinilai memiliki validitas konvergen yang baik apabila angka AVE yang dicapai melampaui 0,50. (Hair *et al.*, 2021).

Tabel 1. *Outer Loading.*

	<i>Carrer Advancement</i>	<i>Glass Ceiling</i>	<i>Psychological Safety</i>
CS1	0,930		
CS2	0,906		
CS3	0,900		
CS4	0,890		
CS5	0,917		
GC1		0,867	
GC2		0,882	
GC3		0,916	
GC4		0,862	
GC5		0,834	
PS1			0,872
PS2			0,573
PS3			0,893
PS4			0,874
PS5			0,877

Hasil evaluasi mengindikasikan bahwa sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan capaian nilai *outer loading* di atas 0,70. Namun demikian, indikator PS2 mencatatkan *loading factor* sebesar 0,573, sehingga belum mencapai kriteria ideal 0,70. Mengacu pada pedoman PLS-SEM (Hair *et al.*), indikator dengan *loading* antara 0,40 hingga 0,70 dapat dipertahankan selama tidak menurunkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan reliabilitas konstruk di atas ambang batas yang disyaratkan. (Hair *et al.*,

2021) Indikator yang memiliki nilai *loading* pada rentang 0,40–0,70 masih dapat dipertahankan selama penghapusannya tidak memberikan peningkatan yang berarti terhadap kualitas validitas konstruk. Oleh karena itu, indikator tersebut tetap dipertahankan karena masih dapat merepresentasikan konstruk *psychological safety*.

Tabel 2. *Construct reliability and Validity.*

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Career Advancement	0,947	0,948	0,959	0,826
Glass Ceiling	0,922	0,922	0,941	0,762
Psychological Safety	0,880	0,913	0,914	0,685

Penilaian keandalan konstruk mengacu pada tiga parameter utama, yaitu *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability* (CR), sedangkan evaluasi validitas konvergen ditinjau dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu variabel dinyatakan memenuhi standar reliabilitas apabila ketiga kriteria tersebut (*Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan CR) melampaui angka 0,70, serta mencatatkan skor AVE di atas 0,50 (Hair et al., 2021). Kriteria reliabilitas serta validitas konvergen dari seluruh variabel dalam penelitian ini terbukti telah terpenuhi, sebagaimana tercantum pada Tabel 2. Capaian tersebut terkonfirmasi melalui perolehan nilai *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, dan *Composite Reliability* untuk tiap-tiap konstruk yang konsisten berada di atas batas minimum 0,70. (Hair et al., 2021) Dengan capaian AVE pada interval 0,685–0,826, seluruh variabel penelitian terkonfirmasi memiliki validitas konvergen dan reliabilitas yang memadai. Kondisi ini memberikan porsi kelayakan yang cukup untuk melangkah ke analisis model struktural.

Tabel 3. *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT).*

	Career Advancement	Glass Ceiling	Psychological Safety
Career Advancement			
Glass Ceiling	0,600		
Psychological Safety	0,569	0,101	

Tabel 4. *Fornell Lackers.*

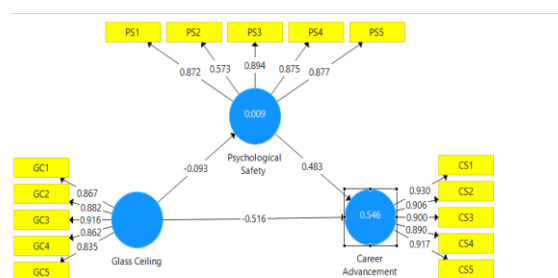
	Career Advancement	Glass Ceiling	Psychological Safety
Career Advancement	0,909	0,873	
Glass Ceiling	-0,561	-0,093	
Psychological Safety	0,531		0,827

Guna memverifikasi bahwa antarvariabel terbukti berbeda secara empiris, pengujian validitas diskriminan dilakukan melalui kriteria *Fornell-Larcker* dan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Menurut pedoman metodologi PLS-SEM, validitas diskriminan

dikatakan baik apabila skor HTMT berada di bawah angka 0,85 atau 0,90, serta akar kuadrat AVE untuk tiap variabel melampaui koefisien korelasi antarvariabel yang dievaluasi. (Hair *et al.*, 2021) Persyaratan validitas diskriminan dianggap tercapai jika rasio HTMT berada pada tingkat kurang dari 0,90. Sebagaimana tercantum pada Tabel 3, perolehan nilai HTMT yang berada pada rentang 0,101 hingga 0,600 mengonfirmasi bahwa tiap-tiap konstruk telah memenuhi standar dan terbukti secara empiris bersifat independen (*distinct*) (Henseler *et al.*, 2015). Mengacu pada pengujian *Fornell-Larcker* yang disajikan dalam Tabel 4, besaran akar kuadrat AVE bagi tiap-tiap konstruk terbukti melampaui koefisien korelasinya terhadap konstruk lain, yang mengindikasikan tingkat validitas diskriminan yang optimal. Dengan demikian, akumulasi hasil evaluasi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *construct reliability* mengonfirmasi bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini telah sepenuhnya memenuhi standar kelayakan yang ditetapkan (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil tersebut, model pengukuran dinilai telah memenuhi kelayakan, sehingga pengujian dapat dilanjutkan ke model struktural (*inner model*) untuk menganalisis hubungan antarvariabel serta menguji hipotesis penelitian.

Evaluasi Model Struktural

Tahap analisis beralih pada evaluasi model struktural (*inner model*) setelah instrumen pengukuran terbukti sahih dan andal. Langkah ini bertujuan untuk mengukur daya jelaskan model terhadap korelasi antarkonstruk laten, sekaligus membuktikan hipotesis-hipotesis penelitian. Mengacu pada rekomendasi (Hair *et al.*, 2021). Evaluasi model struktural mencakup penilaian koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), *effect size* (f^2), serta pengujian koefisien jalur (*path coefficient*) melalui prosedur *bootstrapping* (Hair *et al.*, 2021).



Gambar 2. Model Struktural Penelitian.

Berdasarkan Gambar 2, nilai koefisien determinasi (R^2) pada variabel *Psychological Safety* sebesar 0,009, sedangkan pada variabel *Career Advancement* sebesar 0,546. Selain itu, gambar tersebut juga memperlihatkan nilai koefisien jalur (*path coefficient*) antarvariabel, Koefisien jalur menunjukkan pengaruh *Glass Ceiling* terhadap *Career Advancement* sebesar

−0,516, terhadap *Psychological Safety* sebesar −0,093, dan pengaruh *Psychological Safety* terhadap *Career Advancement* sebesar 0,483. Selanjutnya, signifikansi hubungan tersebut diuji menggunakan prosedur *bootstrapping*.

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R^2).

Variabel Endogen	R^2	Kategori
<i>Psychological Safety</i>	0,009	Lemah
<i>Career Advancement</i>	0,546	Moderat

Hasil evaluasi koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa *Psychological Safety* memperoleh nilai 0,009. Artinya, *Glass Ceiling* hanya menjelaskan 0,9% variasi *Psychological Safety*, sementara 99,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Berdasarkan kriteria (Hair *et al.*, 2021). Nilai tersebut berada pada kategori lemah, yang mengindikasikan bahwa *Glass Ceiling* belum mampu menjelaskan variasi *Psychological Safety* secara memadai. Sebaliknya, *Career Advancement* memiliki nilai R^2 sebesar 0,546. Artinya, *Glass Ceiling* dan *Psychological Safety* secara bersama-sama mampu menjelaskan 54,6% variasi *Career Advancement*, sementara 45,4% lainnya dipengaruhi oleh faktor di luar model. Berdasarkan klasifikasi (Hair *et al.*, 2021) Capaian nilai tersebut tergolong dalam kualifikasi sedang/moderat, yang mengindikasikan bahwa model penelitian ini mempunyai kapasitas eksplanasi yang memadai dalam mendeskripsikan dinamika Kemajuan Karir (*Career Advancement*) pekerja wanita pada industri manufaktur.

Uji Hipotesis

Tahap evaluasi hipotesis berikutnya menerapkan prosedur *bootstrapping* untuk menguji tingkat signifikansi korelasi antarvariabel laten melalui analisis nilai koefisien jalur (*path coefficient*), *t-statistic*, serta *p-value*. Mengacu pada standar signifikansi yang umum digunakan (taraf nyata 5%), suatu hipotesis dinyatakan diterima atau memiliki pengaruh signifikan apabila nilai *t-statistic* melampaui angka 1,96 dan skor *p-value* berada di bawah batas 0,05, mengacu pada (Hair *et al.*, 2021) Dukungan terhadap suatu hipotesis diberikan apabila statistik uji (*t-statistic*) mencatatkan angka di atas 1,96 serta nilai probabilitas (*p-value*) tidak melebihi 0,05 pada taraf signifikansi 5%. Rincian mengenai capaian pengujian hipotesis penelitian ini dapat dicermati pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis.

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
<i>Glass Ceiling</i> → <i>Career Advancement</i>	-0,516	9,665	0,000	Signifikan
<i>Glass Ceiling</i> → <i>Psychological Safety</i>	-0,093	1,308	0,191	Tidak Signifikan
<i>Psychological Safety</i> → <i>Career Advancement</i>	0,483	8,932	0,000	Signifikan

Sebagaimana tertera pada Tabel 6, temuan penelitian mengonfirmasi dampak negatif yang signifikan dari *Glass Ceiling* terhadap Kemajuan Karir (*Career Advancement*), yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur $-0,516$, *t-statistic* $9,665$, serta *p-value* $0,000$. Hasil ini menegaskan bahwa tingginya persepsi pekerja perempuan mengenai hambatan *glass ceiling* berbanding lurus dengan makin sempitnya kesempatan mereka untuk mengembangkan karir. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) diterima. Selanjutnya, hubungan antara *Glass Ceiling* dan *Psychological Safety* menunjukkan koefisien jalur sebesar $-0,093$, nilai *t-statistic* sebesar $1,308$, dan *p-value* sebesar $0,191$. Meskipun arah hubungan bersifat negatif sesuai dengan hipotesis yang diajukan, nilai tersebut tidak memenuhi kriteria signifikansi statistik karena *t-statistic* lebih kecil dari $1,96$ dan *p-value* lebih besar dari $0,05$. Oleh karena itu, hipotesis kedua (H2) ditolak. Sementara itu, variabel *Psychological Safety* terbukti berdampak positif signifikan dalam memajukan karir karyawan (*path coefficient* $0,483$; $t = 8,932$; $p = 0,000$). Temuan ini memperlihatkan bahwa semakin kuat persepsi keamanan psikologis yang dirasakan di tempat kerja, semakin optimal pula pencapaian serta perkembangan karir yang mampu diraih oleh karyawan perempuan. berkaitan dengan semakin besarnya peluang karyawan perempuan dalam mengembangkan dan mencapai kemajuan karier. Dengan demikian, H3 dinyatakan diterima.

Tabel 7. Hasil Pengujian Efek Mediasi.

Hubungan Mediasi	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
<i>Glass Ceiling</i> → <i>Psychological Safety</i> → <i>Career Advancement</i>	$-0,045$	$1,301$	$0,194$	Ditolak

Analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa pengaruh *Glass Ceiling* terhadap *Career Advancement* melalui *Psychological Safety* menghasilkan koefisien sebesar $-0,045$, *t-statistic* $1,301$, dan *p-value* $0,194$. Karena *p-value* melebihi $0,05$, efek mediasi dinyatakan tidak signifikan. Dengan demikian, H4 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa *Psychological Safety* belum berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Glass Ceiling* dan *Career Advancement*. sehingga pengaruh *Glass Ceiling* terhadap kemajuan karier perempuan dalam penelitian ini lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui mekanisme psikologis.

Secara keseluruhan, evaluasi model struktural menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang moderat terhadap variasi *Career Advancement*.. Selain itu, hasil pengujian hipotesis mengonfirmasi bahwa *Glass Ceiling* berpengaruh negatif terhadap *Career Advancement* dan *Psychological Safety* berpengaruh positif terhadap *Career Advancement*. Namun demikian, pengaruh *Glass Ceiling* terhadap *Psychological Safety* serta

peran mediasi *Psychological Safety* tidak terbukti signifikan. Temuan-temuan tersebut selanjutnya dibahas lebih lanjut pada bagian pembahasan untuk menjelaskan implikasi teoretis dan praktis dari hasil penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Glass Ceiling Terhadap Career Advancement

Temuan penelitian mengindikasikan adanya pengaruh negatif dan signifikan *Glass Ceiling* terhadap *Career Advancement*. sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Cooper Jackson, 2001) yang menunjukkan bahwa persepsi perempuan pada level manajemen menengah terhadap adanya glass ceiling masih menjadi hambatan nyata terhadap peluang kemajuan karier mereka di dalam organisasi. Semakin kuat persepsi perempuan terhadap adanya glass ceiling di dalam organisasi, semakin kecil peluang mereka untuk memperoleh promosi, penugasan strategis, dan akses ke posisi kepemimpinan (Naguib & Madeeha, 2023). Dengan demikian, kemajuan karier perempuan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individual, tetapi juga oleh hambatan struktural dan budaya organisasi yang membatasi mobilitas vertikal mereka, Hambatan tersebut dapat muncul melalui proses promosi yang kurang transparan, keterbatasan akses terhadap penugasan strategis, rendahnya kesempatan mengikuti program pengembangan kepemimpinan, serta minimnya dukungan organisasi dalam mempersiapkan perempuan untuk menduduki posisi manajerial. Temuan ini diperkuat oleh (Watanabe *et al.*, 2025) yang menunjukkan bahwa *organizational barriers* memberikan pengaruh negatif yang lebih besar terhadap kemajuan karier perempuan dibandingkan hambatan personal maupun sosial.

Temuan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Role Theory* yang menyatakan bahwa masyarakat membentuk ekspektasi yang berbeda terhadap laki-laki dan perempuan berdasarkan peran sosial yang berkembang. Dalam lingkungan organisasi, stereotip tersebut menyebabkan karakteristik kepemimpinan lebih sering diasosiasikan dengan sifat-sifat agentik seperti ketegasan, dominasi, dan orientasi terhadap pencapaian, sedangkan perempuan lebih sering dikaitkan dengan karakteristik komunal seperti empati, kepedulian, dan kemampuan membangun hubungan interpersonal (Eagly & Karau, 2002). Akibatnya, perempuan sering menghadapi standar evaluasi yang lebih tinggi dalam proses promosi meskipun memiliki tingkat kompetensi dan kinerja yang setara dengan laki-laki (Zonno, 2026). Dalam konteks penelitian ini, kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perempuan pada sektor industri manufaktur masih menghadapi ekspektasi kepemimpinan yang cenderung berorientasi pada karakteristik maskulin. Akibatnya, peluang untuk memperoleh promosi dan menduduki posisi strategis tidak sepenuhnya ditentukan oleh kompetensi, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi

dan bias yang berkembang dalam organisasi. Kondisi tersebut memperkuat keberadaan *glass ceiling* sebagai hambatan struktural yang membatasi *career advancement* perempuan.

Hasil penelitian ini memberikan dukungan empiris yang semakin memperkuat temuan bahwa pengaruh *glass ceiling* terhadap *career advancement* tetap signifikan dalam konteks industri manufaktur Indonesia. Hasil ini mengindikasikan bahwa hambatan struktural yang dihadapi perempuan dalam organisasi masih menjadi faktor utama yang membatasi peluang promosi, pengembangan kepemimpinan, dan akses terhadap posisi-posisi strategis. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Watanabe *et al.*, 2025) yang mengidentifikasi *organizational barriers* sebagai faktor yang paling dominan menghambat kemajuan karier perempuan dibandingkan hambatan personal maupun sosial. Selain itu (Lala *et al.*, 2025) menegaskan bahwa organisasi perlu menyediakan program pengembangan kepemimpinan, *mentoring*, serta kesempatan yang setara dalam proses promosi untuk mengurangi dampak *glass ceiling*, khususnya pada sektor industri yang masih didominasi oleh laki-laki. Sejalan dengan itu (International Labour Organization, 2023) menekankan bahwa upaya mewujudkan kesetaraan gender di tempat kerja akan lebih efektif apabila didukung oleh sistem promosi yang transparan, proses evaluasi berbasis kompetensi, serta budaya organisasi yang inklusif. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun sistem promosi yang objektif dan transparan, memperluas akses perempuan terhadap program pengembangan kepemimpinan dan *mentoring*, serta memastikan bahwa setiap keputusan terkait pengembangan karier didasarkan pada kompetensi dan kinerja tanpa dipengaruhi oleh bias gender.

Pengaruh Glass Ceiling Terhadap Psychological Safety

Berdasarkan hasil analisis, *Glass Ceiling* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *Psychological Safety*, sehingga hipotesis kedua (H2) ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa persepsi perempuan terhadap keberadaan *glass ceiling* tidak secara langsung memengaruhi tingkat *psychological safety* di lingkungan kerja. Meskipun responden menyadari adanya hambatan dalam memperoleh promosi dan pengembangan karier, kondisi tersebut belum tentu mengurangi rasa aman mereka untuk menyampaikan pendapat, mengemukakan ide, maupun berpartisipasi dalam aktivitas kerja.

Temuan ini berbeda dengan penelitian (Taparia & Lenka, 2022) serta (Reiter-Palmon & Millier, 2023) yang menyatakan bahwa diskriminasi gender dan lingkungan kerja yang tidak mendukung kesetaraan cenderung menurunkan *psychological safety*. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *glass ceiling* lebih berkaitan dengan peluang kemajuan karier dibandingkan dengan persepsi individu terhadap keamanan psikologis di tempat kerja.

Temuan tersebut dapat dipahami melalui perspektif *Psychological Safety* yang dikemukakan oleh (Edmondson, 1999) yang menjelaskan bahwa terbentuknya rasa aman psikologis lebih banyak dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal, kepemimpinan, dan komunikasi dalam tim daripada oleh sistem promosi organisasi. Oleh karena itu, perempuan tetap dapat merasa aman untuk menyampaikan ide dan berpartisipasi dalam pekerjaan meskipun menyadari adanya hambatan karier. Hal ini juga didukung oleh nilai R^2 sebesar 0,009, yang menunjukkan bahwa *Glass Ceiling* hanya memberikan kontribusi yang sangat kecil dalam menjelaskan variasi *Psychological Safety*, sehingga masih terdapat faktor-faktor lain yang lebih dominan memengaruhi variabel tersebut. Temuan ini memberikan kontribusi empiris dengan menunjukkan bahwa hubungan antara *Glass Ceiling* dan *Psychological Safety* tidak selalu bersifat langsung dalam konteks industri manufaktur Indonesia. Oleh karena itu, selain mengurangi hambatan struktural dalam pengembangan karier, organisasi juga perlu membangun kepemimpinan yang suportif, komunikasi yang terbuka, dan lingkungan kerja yang inklusif untuk meningkatkan *psychological safety* karyawan.

Pengaruh Psychological Safety Terhadap Career Advancement

Bukti empiris mengonfirmasi bahwa *Psychological Safety* berdampak positif dan signifikan terhadap *Career Advancement*, yang berarti hipotesis ketiga (H3) terdukung. Implikasi temuan ini menandakan bahwa kian kuat rasa aman psikologis yang dirasakan karyawan di lingkungan kerja, kian besar pula peluang mereka untuk mencapai pertumbuhan dan kemajuan karir yang optimal. Rasa aman psikologis yang dirasakan perempuan di tempat kerja, semakin besar peluang mereka untuk mencapai kemajuan karier. Rasa aman psikologis memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, meminta umpan balik, mengambil inisiatif, dan menunjukkan kompetensi tanpa kekhawatiran terhadap konsekuensi interpersonal yang negatif. Kondisi tersebut penting dalam proses pengembangan karier karena keterlibatan aktif memungkinkan individu memperoleh pengalaman, membangun kompetensi, dan memanfaatkan peluang pengembangan yang tersedia dalam organisasi (Samo *et al.*, 2024).

Secara teoretis, temuan tersebut dapat dipahami melalui konsep *Psychological Safety* yang diperkenalkan oleh (Edmondson, 1999) yang merujuk pada keyakinan individu bahwa lingkungan kerja memberikan rasa aman untuk mengambil risiko interpersonal, termasuk dalam menyampaikan pendapat atau gagasan, mengajukan pertanyaan, meminta bantuan, atau mengemukakan kekhawatiran tanpa takut dipermalukan maupun dinilai secara negatif. Dalam konteks pengembangan karier, kondisi tersebut memungkinkan individu untuk lebih berani menunjukkan kemampuan, mencari umpan balik, menerima tantangan, dan terlibat dalam aktivitas yang dapat memperluas pengalaman profesional. Dengan demikian, *psychological*

safety tidak hanya menciptakan kenyamanan dalam bekerja, tetapi juga menyediakan kondisi psikologis yang memungkinkan individu mengembangkan kompetensi dan potensi menjadi perilaku yang mendukung perkembangan karier. Perspektif ini sejalan dengan (Gong *et al.*, 2023) yang mengkaji *career adaptability* dan menunjukkan pentingnya kondisi psikologis serta karakteristik lingkungan dalam membentuk kemampuan individu menghadapi dan mengelola perkembangan karier.

Dalam konteks perempuan yang bekerja pada industri manufaktur, hubungan positif tersebut menunjukkan bahwa rasa aman psikologis dapat menjadi sumber daya penting untuk meningkatkan visibilitas dan keterlibatan perempuan dalam organisasi. Perempuan yang merasa aman untuk menyampaikan aspirasi dan menunjukkan kemampuan memiliki ruang yang lebih besar untuk mengambil inisiatif, memperoleh pengalaman baru, serta berinteraksi secara aktif dengan atasan dan rekan kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan peluang memperoleh tanggung jawab yang lebih besar dan akses terhadap kesempatan pengembangan karier

Pengaruh Glass Ceiling Terhadap Career Advancement melalui Psychological Safety Sebagai Mediasi

Temuan uji mediasi mengonfirmasi bahwa *Psychological Safety* bukanlah variabel perantara antara *Glass Ceiling* dan *Career Advancement* (H4 tidak didukung). Walaupun *Glass Ceiling* memberikan dampak negatif yang nyata bagi kemajuan karir, dampaknya bekerja secara langsung tanpa melalui penurunan rasa aman psikologis karyawan di lingkungan kerja, hubungan tersebut tidak terbentuk melalui mekanisme *Psychological Safety*. Temuan ini sejalan dengan (Watanabe *et al.*, 2025) yang menunjukkan bahwa hambatan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kemajuan karier perempuan. Dengan demikian, hambatan *glass ceiling* dalam penelitian ini lebih cenderung memengaruhi kemajuan karier secara langsung daripada melalui mekanisme *psychological safety*

Tidak signifikannya efek mediasi juga konsisten dengan hubungan *Glass Ceiling* terhadap *Psychological Safety* yang tidak signifikan. Temuan tersebut semakin didukung oleh nilai R^2 *Psychological Safety* sebesar 0,009, yang menunjukkan bahwa *Glass Ceiling* hanya menjelaskan 0,9% variasi pada *Psychological Safety*. Meskipun demikian, *Psychological Safety* tetap menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Career Advancement*., variabel tersebut belum mampu menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana *Glass Ceiling* memengaruhi *Career Advancement* dalam model penelitian ini. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan *Glass Ceiling* dan *Career Advancement* pada perempuan di industri manufaktur Indonesia lebih kuat dijelaskan melalui hambatan struktural secara

langsung daripada melalui mekanisme *psychological safety*. Perempuan dapat tetap merasa aman dalam menjalankan pekerjaan, tetapi pada saat yang sama menghadapi keterbatasan dalam memperoleh promosi, pengalaman strategis, dan posisi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengatasi hambatan struktural melalui sistem promosi yang transparan, akses pengembangan yang setara, dan evaluasi karier yang objektif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Rangkaian hasil penelitian ini menguatkan bukti bahwa *Glass Ceiling* berdampak negatif dan signifikan pada Kemajuan Karir, tanpa melibatkan *Psychological Safety* sebagai jalur mediasi. Sebaliknya, pengaruh positif yang signifikan ditunjukkan oleh *Psychological Safety* terhadap *Career Advancement*. Implikasi dari temuan ini mempertegas bahwa hambatan struktural organisasi masih membatasi ruang gerak karir wanita, namun penyediaan atmosfer kerja yang aman secara psikologis tetap menjadi pendorong penting bagi mereka untuk menampilkan kompetensi dan mengambil peran strategis dalam pengembangan karir. Namun, dalam model penelitian ini, *Psychological Safety* belum menunjukkan peran sebagai mekanisme yang menghubungkan *Glass Ceiling* dengan *Career Advancement*.

Berdasarkan temuan tersebut, organisasi perlu mengurangi hambatan struktural melalui sistem promosi yang transparan, kesempatan pengembangan karier yang setara, serta evaluasi berbasis kompetensi dan kinerja, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *Psychological Safety*. Upaya tersebut penting agar perempuan tidak hanya merasa aman dalam menjalankan pekerjaannya, tetapi juga memiliki kesempatan yang setara untuk memperoleh tanggung jawab, pengalaman strategis, dan posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan faktor organisasi lain yang berpotensi menjelaskan *Psychological Safety* dan *Career Advancement* secara lebih komprehensif.

DAFTAR REFERENSI

- Abbas, F., Abbas, N., & Ashiq, U. (2021). Glass ceiling effect and women career: Determining factors in higher education institutions. *Sjesr*, 4(1), 1–8.
- Cooper Jackson, J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30–41.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

- Elacqua, G., Perez Nunez, G., Cubillos, P., & Iglesias, J. (2025). *Breaking glass ceilings in Colombia: Strategies and outcomes in efforts to narrow the gender gap in educational leadership*. IDB Working Paper Series.
- Gong, Z., Gilal, F. G., Gilal, N. G., Van Swol, L. M., & Gilal, R. G. (2023). A person-centered perspective in assessing career adaptability: Potential profiles, outcomes, and antecedents. *European Management Journal*, 41(3), 415–424.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Hartman, R. L., & Barber, E. G. (2020). Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender in Management: An International Journal*, 35(1), 92–118.
- Heilman, M. E., Caleo, S., & Manzi, F. (2024). Women at work: Pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 165–192.
- Hendrarti, D. W. B., Lestari, K. W., Wardhani, N. F., & Thakare, B. R. (2024). Cracking the glass ceiling: The case of women's empowerment in promoting village tourism development in Malang, Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 27(3), 330–344.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- International Labour Organization. (2023). *Women in Management: Global Report and Regional Analyses*. <https://www.ilo.org>
- Karimi, F. (2020). *The Relationship between dimensions of glass ceiling and organizational commitment of women employees*.
- Lala, A., Coxen, L., & Stander, M. W. (2025). Shattering the glass ceiling: Challenges and strategies for women managers in steel manufacturing. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, 2298.
- Li, J., Xia, Y., Ji, C., & Li, H. (2024). How does leader emotional labor influence employee voice: the mediating roles of psychological safety and perceived voice efficacy. *Chinese Management Studies*, 18(6), 1898–1917.
- Li, X., Ling, C.-D., & Zhu, J. (2025). Implications of inclusive leadership for individual employee outcomes: A meta-analytic investigation of the mediating mechanisms and boundary conditions. *Asia Pacific Journal of Management*, 42(4), 2257–2294.
- Manzi, F., & Heilman, M. E. (2021). Breaking the glass ceiling: For one and all? *Journal of Personality and Social Psychology*, 120(2), 257.
- McKinsey & Company. (2023). *Women in the Workplace 2023*. <https://www.mckinsey.com>
- Naguib, R., & Madeeha, M. (2023). “Making visible the invisible”: Exploring the role of gender biases on the glass ceiling in Qatar's public sector. *Women's Studies International Forum*, 98, 102723.

- Nelson, L. D., Quick, C. J. (2016). *Orgb a South-Asian Perspective With Coursemate*. Cengage Learning.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Presti, A. Lo, Capone, V., Aversano, A., & Akkermans, J. (2022). Career competencies and career success: On the roles of employability activities and academic satisfaction during the school-to-work transition. *Journal of Career Development*, 49(1), 107–125.
- Ramos, A., Latorre, F., Tomas, I., & Ramos, J. (2022). TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management. *European Management Journal*, 40(1), 45–55.
- Reiter-Palmon, R., & Millier, M. (2023). Psychological safety and creativity: The glue that binds a creative team. *The Cambridge Handbook of Creativity and Emotions*, 559–576.
- Sachdeva, L., Bharti, K., & Badhotiya, G. K. (2022). Modeling of career entry barriers for women in male dominated occupations: A case of Indian railways. *Research in Transportation Business & Management*, 45, 100871.
- Saleem, F., & Mateou, S. (2024). How glass ceiling perceptions affect job performance: finding the missing link through career satisfaction and work–life balance support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Samo, A. H., Bughio, M. B., Ahmed, Q. N., Shah, M. A., & Ahmed, S. (2024). When the leader carries your career: a serial mediation testing on the role of servant leadership in career competencies and career adaptability of followers. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(2), 406–423.
- Segovia-Pérez, M., Rubio-Andrada, L., Figueroa-Domecq, C., & De la Fuente-Cabrero, C. (2021). Facilitators and barriers to women's access to top management positions in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(3), 442–471.
- Shaji, J. P., Joseph, J. K., & KV, T. (2025). Development and validation of a scale to measure glass ceiling among women employees in the banking sector. *Global Business Review*, 26(4), 1059–1081.
- Srivastava, S., Madan, P., & Dhawan, V. K. (2020). Glass ceiling—An illusion or realism? Role of organizational identification and trust on the career satisfaction in Indian organizations. *Journal of General Management*, 45(4), 217–229.
- Sun, Y., Yang, H., Qian, C., Jiang, Y., Luo, X., & Wu, X. (2022). Voice endorsement and employee safety voice behavior in construction projects: The mediating role of leader-member exchange. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3374.
- Taparia, M., & Lenka, U. (2022). An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), 372–400.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Davies, E. M. M., Van der Linden, D., Bozionelos, N., & De Vos, A. (2022). The relationship between career commitment and career success among university staff: The mediating role of employability. *European Management Review*, 19(4), 564–580.

- Watanabe, K. S., Kwarteng, A. H., & Frimpong, S. S. (2025). Mitigating the effect of glass ceiling on women's career advancement: does organizational justice matter? *European Business Review*, 1–32.
- Windapo, A. O., Oladinrin, O. T., Alencastro, J., Mbekwa, D., Ekpo, C., Rana, M. Q., & Filtane, A. (2025). Breaking barriers: understanding factors constraining women's career choices and progression in the South African construction industry. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 44(9), 321–340.
- World Economic Forum. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. <https://www.weforum.org>
- Zhang, C., & Basha, D. (2023). Women as leaders: the glass ceiling effect on women's leadership success in public bureaucracies. *Gender in Management: An International Journal*, 38(4), 489–503.
- Zonno, R. (2026). Gender inequalities in performance evaluation: a systematic literature review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 45(9), 68–85.