

Dinamika Karier Perempuan Pada Industri Sektor Teknologi Indonesia: Perspektif *Kaleidoscope Career Model* (KCM)

Ni Gusti Made Rai¹, Nisa Urochmah², Uliyatun Nikmah³

¹Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya, 60111, ngm.raiwikananda@gmail.com

²⁻³Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya, 60111,

Diterima: 21/02/2026

Direview: 30/06/2026

Diterbitkan: 31/07/2026

Hak Cipta © 2026 oleh Penulis (dkk) dan Jurnal Sosial Humaniora (JSH)

*This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Subject Area: Human Resource Management

Abstract

Digital transformation has accelerated economic growth in Indonesia, yet women in the technology sector continue to face structural and cultural challenges in advancing their careers. Early-career women often encounter difficulties in balancing work and personal life, limited workplace flexibility, and unsupportive social norms. This study employs an interpretative phenomenological approach to explore women's career dynamics in the tech sector through the lens of the Kaleidoscope Career Model (KCM), which comprises three core dimensions: authenticity, balance, and challenge. Data were collected through in-depth interviews with seven female employees in Indonesian tech companies and analyzed using NVivo 14 verse. The findings reveal that the challenge dimension is most prominent in the early career phase, driven by continuous learning, organizational support, and a desire for growth. Authenticity is reflected in alignment with personal values, meaningful work, and social contribution. Meanwhile, balance is expressed through mental health strategies, time management, and support from family or partners. The study concludes that women's careers in technology are adaptive and shaped by an ongoing negotiation between personal identity, social expectations, and organizational demands. These insights offer practical implications for organizations to design more flexible work systems, support female career development, and foster inclusive environments.

Keywords: women's career development; interpretative phenomenological analysis; authenticity; balance; challenge

Latar Belakang

Tantangan global dan pertumbuhan ekonomi digital menjadi hal sumber perhatian bisnis dan aktivitas ekonomi. Ekonomi digital menjadi satu pilar pertumbuhan ekonomi global, ditandai konektivitas, data, dan teknologi sebagai sumber nilai tambah baru dalam aktivitas ekonomi (Heath & Micallef, 2021). Di Indonesia, sektor ekonomi digital menunjukkan perkembangan pesat, dan diproyeksikan *Gross Merchandise Value* (GMV) akan tumbuh sampai USD 360 miliar pada 2030 (Google et al., 2024). Pertumbuhan ini ditopang oleh kemajuan sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), yang menjadi infrastruktur strategis dalam mendukung transformasi digital lintas sektor (Ferdianto, 2025). Selain meningkatkan efisiensi dan perluasan

akses pasar, sektor ini menyediakan peluang kerja yang signifikan, termasuk bidang data, layanan digital berbasis teknologi, dan lainnya.

Seiring dengan semakin luasnya ekonomi digital, kebutuhan terhadap sumber daya manusia (SDM) dengan kompetensi digital juga meningkat signifikan. Diperkirakan 65–70% jenis pekerjaan masa depan akan mensyaratkan keterampilan digital sebagai prasyarat dasar (SinhaShiv & Sahay, 2019). Namun masih munculnya ketidaksesuaian kebutuhan industri dan kesiapan kerja yang menjadi fenomena *mismatch* dimana ketersediaan lulusan masih belum mencukupi ketersediaan pasar kerja digital, terutama pada bidang kenis dan soft skill (Antara News, 2024; Gayatri et al., 2022). Tantangan ini menjadi lebih kompleks ketika dikaitkan dengan kesenjangan representasi perempuan dalam sektor TIK.

Secara global, partisipasi tenaga kerja perempuan telah relatif stagnan dalam tiga dekade terakhir, dengan tingkat partisipasi berada pada kisaran 50% (ILO, 2024; World Bank, 2022). Di Indonesia, tingkat partisipasi angkatan kerja perempuan mencapai sekitar 56,42% pada tahun 2024, tetapi belum menunjukkan peningkatan signifikan secara jangka panjang (BPS, 2024). Kondisi ketimpangan ini menjadi lebih nyata di sektor teknologi, di mana perempuan hanya mencakup nilai yang rendah yaitu 22% dari total tenaga kerja perusahaan teknologi di Indonesia. Selain itu menjadi yang terendah di Asia Tenggara (Rastogi et al., 2020). Perempuan hanya menempati 32% posisi manajerial senior di sektor teknologi, angka yang lebih rendah dibandingkan sektor layanan profesional maupun kesehatan (Huttrer, n.d.; Paino & Handayani, 2024). Hal ini disebabkan oleh kombinasi faktor struktural, kultural, dan organisasi. Budaya kerja yang maskulin, stereotip gender, serta keterbatasan akses terhadap pelatihan, promosi, dan mentoring mempersempit peluang perempuan untuk berkembang di sektor ini (Makarem & Wang, 2020; Shapiro & Sax, 2011; UNESCO, 2024). Perempuan juga lebih mungkin menanggung berbagai bentuk kondisi beban ganda sebagai pekerja sekaligus menjadi pengasuh atau berperan domestik, sehingga membutuhkan dukungan institusional yang lebih fleksibel dan adaptif terutama dengan berbagai fasilitas yang tersedia (Conrad et al., 2021; Sullivan & Mainiero, 2008). Minimnya sistem dukungan ini berkontribusi terhadap rendahnya retensi dan representasi perempuan dalam posisi strategis di sektor TIK (Souza & Rocha, 2025).

Kehadiran perempuan pada sektor teknologi membawa kontribusi signifikan. Perempuan dan teknologi menjadi dua hal yang saling mendukung untuk berperan dalam kehidupan dan ekonomi. Studi menunjukkan bahwa keragaman gender dalam tim teknologi meningkatkan kreativitas solusi, memperluas perspektif inovasi, serta meningkatkan relevansi produk terhadap kebutuhan masyarakat luas (International Telecommunication Union, 2020; United Nations, 2021; West, 2019). Selain itu, keadilan perlakuan gender pada lingkungan kerja khususnya di sektor teknologi juga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Kajian mengenai perempuan di sektor teknologi sebagian besar masih terfokus pada hambatan struktural, seperti bias gender dan norma patriarki (Economist, 2019; Makarem & Wang, 2020). Sedikit studi yang mengeksplorasi bagaimana perempuan menavigasi, menafsirkan, dan merancang perjalanan karier mereka dalam konteks sosial dan organisasi yang kompleks. Model-model pengembangan karier konvensional sering kali gagal menangkap dinamika personal dan sosial yang dihadapi perempuan, terutama dalam konteks karier non-linear yang dipengaruhi oleh fase kehidupan dan nilai-nilai personal.

Kaleidoscope Career Model (KCM) yang dikembangkan oleh Mainiero dan Sullivan (Mainiero &

Sullivan, 2005) menawarkan pendekatan alternatif yang lebih kontekstual untuk memahami perjalanan karier perempuan. Model ini menekankan tiga parameter utama yaitu *authenticity*, *balance*, dan *challenge* yang mencerminkan kebutuhan individu terhadap keaslian diri, keseimbangan kehidupan, dan tantangan profesional (Sullivan & Mainiero, 2007). Studi sebelumnya telah menguji KCM di berbagai konteks non-Barat, seperti Malaysia (Au et al., 2021), Jepang (Futagami & Helms, 2009), Uni Emirat Arab (Al Imam & Pinto, 2023), Pakistan (Pirzada et al., 2021), dan Afrika Selatan (Koekemoer & Crafford, 2019), dengan menunjukkan bahwa model ini mampu menangkap kompleksitas pengalaman karier perempuan secara dinamis dan relasional.

Karier dipahami sebagai akumulasi pengalaman dan peran kerja yang berkembang sepanjang waktu (Biemann et al., 2012). Model karier tradisional menempatkan karier sebagai jalur vertikal dalam organisasi yang stabil, didesain berdasarkan pengalaman laki-laki dengan asumsi kerja penuh waktu tanpa jeda (Inkson & King, 2011; Sullivan & Baruch, 2009). Namun, banyak perempuan tidak mengikuti pola ini karena adanya tanggung jawab keluarga dan kebutuhan fleksibilitas, yang membuat mereka menjalani jalur karier lateral, transisi, atau jeda (O'Neil et al., 2008; Tomlinson et al., 2013). Perempuan cenderung berpindah antara kerja penuh waktu, paruh waktu, kontrak, atau keluar dari pekerjaan karena fase hidup tertentu (Biemann et al., 2012; Kalleberg & Mouw, 2018). Pemahaman kontemporer menekankan dimensi subjektif karier, yang dibentuk oleh aspirasi pribadi dan nilai individu (Cabrera, 2009; Lakshmidewi & Geetha, 2023), bukan hanya struktur organisasi (Arthur et al., 2005; Savickas, 2020; Sullivan & Baruch, 2009).

Di tempat kerja, gender berfungsi sebagai sistem sosial yang memengaruhi akses terhadap peluang, cara individu dinilai, dan ekspektasi peran (Turesky & Warner, 2020). Dalam banyak organisasi, terutama di negara berkembang, norma gender tradisional masih memengaruhi proses rekrutmen, promosi, dan pembagian tugas (Risman & Davis, 2013). Transformasi ekonomi global dan perluasan akses pendidikan memberikan peluang lebih luas bagi perempuan untuk memasuki dunia kerja formal dalam jumlah besar (Pilotti, 2021). Walaupun perempuan mulai bekerja dalam jumlah besar sejak tahun 1990-an, banyak yang menghadapi ketidakteraturan dalam progresi karier karena tekanan sosial dan kelembagaan (Preston, 2023). Sulitnya mengatur keseimbangan peran rumah tangga dan karier, serta kurangnya kebijakan kerja fleksibel yang efektif, menjadi faktor utama dalam keputusan perempuan untuk berhenti atau berganti jalur karier ke sektor yang lebih fleksibel (K. H. Dewi, 2022; Harahap et al., 2022; Kumari & Kaur, 2025).

Tantangan semakin besar dalam sektor teknologi yang berkembang pesat sejak 2015, disertai dengan ketidakstabilan struktural yang tinggi, terutama akibat skema pembiayaan yang rapuh, tekanan pertumbuhan agresif, dan ketidakpastian regulasi (Kasbuntoro, 2022; Zahra et al., 2024). Situasi ini diperparah oleh budaya kerja kompetitif dan maskulin yang mendominasi, minimnya sistem kerja fleksibel, serta ketiadaan dukungan kesehatan mental dan jalur promosi yang jelas, yang semuanya berkontribusi pada *burnout* dan ketidakpastian karier (Aziz & Adnans, 2023; Putra et al., 2021; Suherman et al., 2024). Perempuan juga menghadapi bias gender yang mengakar kuat, seperti stereotip pada peran teknis dan rendahnya representasi di posisi strategis, bahkan di perusahaan besar (Ford & Parker, 2008; Wright & Tellei, 1993). Selain itu, karier perempuan di Indonesia juga dibentuk oleh konteks religius dan budaya kolektif. Tidak seperti negara Barat yang sekuler, nilai-nilai religius di Indonesia menjadi fondasi moral sekaligus pengarah keputusan karier sejak usia dini

(Lucchetti et al., 2016; Muttaqin, 2012). Dalam banyak komunitas, ajaran agama memperkuat peran domestik perempuan, meskipun juga dapat menjadi sumber pemberdayaan tergantung tafsir dan praktik lokal (Jamaluddin et al., 2024; Rudnycky, 2007).

Sebagai masyarakat kolektivistik, tekanan untuk menjaga harmoni sosial dan memenuhi ekspektasi gender membuat banyak perempuan mengutamakan keluarga dalam pilihan karier (Z. L. Dewi et al., 2015; Hofstede, 2011) mendorong perempuan untuk tidak terlalu ambisius secara profesional (Mainiero & Sullivan, 2005). Tidak banyak pilihan karir yang memberikan fleksibilitas perempuan mencapai karir yang sama dengan laki-laki. Belum lagi diperlukannya persetujuan keluarga, khususnya dari laki-laki sebagai kepala rumah tangga, masih menjadi faktor penting dalam keputusan kerja (Novianti, 2018). Budaya kerja yang masih mengutamakan kehadiran fisik dan minimnya dukungan fleksibilitas (PwC, 2022). Selain tanggung jawab terhadap keluarga tentang anak, perempuan juga dibebani pengasuhan lansia, (Keasberry, 2001; Oey-Gardiner, 2021; Schröder-Butterfill & Fithry, 2014). Akibatnya, banyak perempuan mengorbankan promosi, pendapatan, atau bahkan keluar dari pekerjaan demi menjalankan peran pengasuh (Lestari et al., 2022; Setiyani et al., 2015). Maka pendekatan terhadap karier perempuan harus kontekstual dan inklusif terhadap keragaman lokal (Cameron, 2023; Damayanti, 2021).

Kaleidoscope Career Model (KCM) (Mainiero & Sullivan, 2005) menjadi kerangka utama untuk memahami dinamika karier perempuan. Model ini menjelaskan bahwa perempuan membuat keputusan karier berdasarkan tiga parameter utama: *authenticity* (keaslian), *balance* (keseimbangan), dan *challenge* (tantangan), yang saling memengaruhi dan berubah prioritasnya seiring dengan perubahan fase kehidupan. Perempuan cenderung mengikuti pola karier beta yang dinamis dan tidak linier, dimulai dari tantangan, lalu keseimbangan, dan akhirnya keaslian. Model ini menekankan bahwa perempuan merancang karier agar selaras dengan kehidupan personal dan sosial mereka, serta memberikan penekanan pada pertumbuhan bermakna, bukan sekadar mobilitas vertikal.

Setiap parameter dalam KCM memiliki makna spesifik. Keaslian mengacu pada keselarasan nilai personal dan organisasi, serta dorongan untuk bekerja secara jujur terhadap diri sendiri, termasuk untuk memberikan dampak sosial yang bermakna melalui pekerjaan. Keseimbangan merujuk pada pencapaian harmoni antara peran di pekerjaan dan diluar pekerjaan, termasuk peran sosial dan relasi personal. Sementara itu, tantangan mencerminkan kebutuhan untuk tumbuh, belajar, dan mendapatkan tanggung jawab serta otonomi dalam pekerjaan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa KCM mampu menjelaskan berbagai pola karier non-linear perempuan di berbagai konteks budaya dan sektor, termasuk transisi setelah jeda karier (Knowles & Mainiero, 2021), karier wirausaha di Asia Tenggara (Au et al., 2021), serta kepemimpinan perempuan di sektor olahraga (Shaw & Leberman, 2015) dan korporat (Al Imam & Pinto, 2023). Pemaknaan atas kesuksesan karier sangat dipengaruhi oleh fase kehidupan, nilai personal, dan tekanan struktural, sehingga pendekatan longitudinal diperlukan untuk menangkap dinamika tersebut (Koekemoer & Crafford, 2019; Mainiero & Gibson, 2018).

Sejumlah teori pendukung turut memperkaya pemahaman ini. *Dualistic Model of Passion* (DMP) (Vallerand et al., 2007) menjelaskan bagaimana keterlibatan emosional perempuan dalam pekerjaan dapat muncul melalui *harmonious passion* yang mendukung keseimbangan hidup atau *obsessive passion* yang

cenderung mengganggu. *Passion* menjadi indikator penting dalam pencarian keaslian dalam karier. Selain itu, konsep *work-life balance* (D. E. Guest, 2002; Pattusamy & Jacob, 2017) memperkuat pemahaman bahwa keberhasilan karier bagi perempuan tidak hanya ditentukan oleh pencapaian profesional, tetapi juga oleh kemampuan menjalankan peran ganda dengan minim konflik dan kepuasan di kedua domain kehidupan. Berkaitan dengan kapasitas personal, teori *self-efficacy* (Bandura, 1991) menjelaskan peran keyakinan diri terhadap kemampuan mengambil keputusan karier, menghadapi hambatan, dan bertahan dalam tantangan. Efikasi diri yang tinggi dikaitkan dengan kecenderungan perempuan untuk memilih jalur karier yang lebih menantang dan bermakna secara personal.

Konsep *perceived organizational support* (Eisenberger et al., 1986) menekankan pentingnya persepsi terhadap dukungan dari organisasi, termasuk perhatian terhadap kesejahteraan, fleksibilitas kerja, dan akses ke promosi. Dukungan ini berperan penting dalam retensi perempuan dan keterlibatan jangka panjang dalam organisasi, terutama dalam konteks peran ganda. Motivasi perempuan dalam membentuk karier otentik dan seimbang dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory* (SDT), yang menekankan kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan relasi (Deci & Ryan, 2000). Saat perempuan merasa didukung organisasi (*POS*) dan percaya diri (*self-efficacy*), maka akan terdorong dalam menjalani karier bermakna yang selaras dengan nilai pribadi dan *passion*. Hal ini sejalan dengan dimensi *authenticity* dan *balance* dalam *Kaleidoscope Career Model* (Sullivan & Mainiero, 2007), yang menekankan pentingnya menjadi diri sendiri dan menjaga harmoni hidup. Dengan mengintegrasikan KCM dan teori-teori pendukung ini, pemahaman karier perempuan menjadi lebih holistik—tidak hanya sebagai jalur fungsional menuju posisi, tetapi sebagai proses dinamis yang selaras dengan nilai, kebutuhan hidup, dan struktur sosial yang melingkupinya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi interpretatif (*Interpretative Phenomenological Analysis/IPA*) yang bertujuan memahami bagaimana perempuan profesional di sektor teknologi di Indonesia memaknai pengalaman karier mereka melalui tiga parameter Kaleidoscope Career Model (KCM): *authenticity*, *balance*, dan *challenge* (Smith et al., 2022). Penelitian dengan metode ini diawali dengan tahap identifikasi *research questions* didapatkan dua rumusan penelitian sebagai berikut:

RQ1: Bagaimana perjalanan karier perempuan menjadi pemimpin di perusahaan teknologi yang ada di Indonesia?

RQ2: Bagaimana perempuan mengekspresikan elemen keaslian (*authenticity*), keseimbangan (*balance*), dan tantangan (*challenge*)?

Partisipan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria:

1. Perempuan berpendidikan minimal sarjana,
2. Bekerja di sektor teknologi minimal tiga tahun,
3. Menduduki posisi manajerial atau memimpin tim.

Kriteria pengalaman tiga tahun mengacu pada literatur yang menyebutkan fase pembentukan identitas profesional awal memerlukan durasi tersebut (McAlpine et al., 2014; Trede et al., 2012). Penelitian melibatkan

tujuh partisipan, dengan jumlah ini dipertimbangkan telah mencapai saturasi data karena tidak ditemukan tema utama baru pada partisipan terakhir (G. Guest et al., 2006). Tabel 1 Menunjukkan demografi partisipan.

Tabel 1 Demografis Partisipan

Inisial	Usia	Pendidikan	Lama Bekerja	Domisili	Posisi	Jenis Sektor
P1	33	S1 Kimia	>5	Malang	Relationship Manager	Aplikasi dan Jasa Internet
P2	31	S1 Statistika	>7	Surabaya	Chief Commercial Officer (CCO)	Perangkat Lunak
P3	30	S1 Akuntansi	>5	Surabaya	General Affairs Manager	Perangkat Lunak
P4	29	S1 Komunikasi	>3	Surabaya	Co-Director	Aplikasi dan Jasa Internet
P5	26	S1 Teknik Fisika	>3	Jakarta	Software Manager	Perangkat Lunak
P6	29	S1 Psikologi	>3	Surabaya	Corporate Communications Specialists	Peralatan Jaringan
P7	30	S1 Ilmu Komputer	>5	Jakarta	Lead of Quality Assurance	Aplikasi dan Jasa Internet

(Ket: Dokumen Pribadi)

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur yang memberikan ruang eksplorasi terbuka atas pengalaman partisipan, dengan panduan pertanyaan berdasarkan tiga parameter KCM. Wawancara dilakukan secara daring dan tatap muka, dengan durasi antara 45–90 menit. Semua wawancara direkam (dengan persetujuan) dan ditranskrip verbatim. Panduan wawancara mencakup: *Authenticity*: narasi perjalanan karier dan nilai personal, *Balance*: strategi manajemen waktu dan peran ganda., dan *Challenge*: tantangan profesional dan dukungan organisasi. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Interpretative Phenomenological Analysis [86] melalui enam tahapan:

1. Membaca secara berulang transkrip
2. Pencatatan awal
3. Pengembangan tema awal
4. Pencarian hubungan antar tema
5. Perbandingan lintas kasus, dan
6. Pencarian pola umum.

Proses analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak NVivo 14 untuk membantu pengkodean dan kategorisasi data. Keabsahan Data Keabsahan data dijamin melalui:

1. *Credibility*: triangulasi metode dan sumber (wawancara, dokumen), serta member checking ke partisipan.
2. *Transferability*: deskripsi kontekstual partisipan dan proses penelitian secara detail.
3. *Dependability*: audit trail lengkap dari prosedur penelitian, serta peer debriefing dengan pembimbing.
4. *Confirmability*: penggunaan kutipan langsung dari partisipan, refleksi peneliti, dan dokumentai proses analisis untuk menghindari bias.

Etika penelitian ini mematuhi prinsip etika dengan menjaga kerahasiaan identitas partisipan dan memperoleh *informed consent* sebelum wawancara. Semua data disimpan dalam perangkat yang aman dan hanya diakses oleh peneliti.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Perjalanan Karier Perempuan di Sektor Teknologi

Penelitian ini mengungkapkan dinamika perjalanan karier perempuan muda di sektor teknologi melalui dua dimensi utama: faktor pendahulu dan tahapan karier awal. Pada dimensi pendahulu, ditemukan bahwa latar belakang pendidikan para partisipan menunjukkan komitmen terhadap pengembangan diri, meskipun tidak selalu linier dengan sektor kerja saat ini. Proses pemilihan jurusan kerap kali merupakan hasil kompromi antara aspirasi pribadi dan intervensi keluarga atau kondisi eksternal. Beberapa partisipan mengubah jalur studi akibat kegagalan seleksi atau keterbatasan informasi, sementara yang lain mengalami dinamika nilai antara keinginan pribadi dan ekspektasi orang tua. Meskipun sebagian besar partisipan tidak bekerja pada bidang yang sesuai dengan latar pendidikan, mereka memaknai proses pendidikan sebagai bekal mental dan sosial untuk beradaptasi di dunia kerja.

Pada tahapan karier awal, perjalanan transisi dari dunia kampus ke dunia kerja memperlihatkan variasi yang luas, mulai dari kegiatan organisasi, pengalaman magang, pekerjaan paruh waktu, hingga keterlibatan dalam proyek akademik atau kewirausahaan. Pengalaman nonformal seperti aktif dalam komunitas sosial, menjadi pembawa acara, atau mengikuti proyek dosen memainkan peran penting dalam membentuk kesiapan karier dan identitas profesional awal. Magang diposisikan secara berbeda oleh masing-masing partisipan: ada yang menganggapnya sekadar formalitas akademik, namun ada juga yang melihatnya sebagai batu loncatan strategis untuk mendapatkan kerja tetap atau mengembangkan keterampilan teknis.

Selanjutnya, pekerjaan pertama para partisipan memperlihatkan ketidaksesuaian dengan latar studi, namun menjadi titik krusial untuk mengeksplorasi potensi diri. Faktor seperti jaringan sosial, peluang acak, dan fleksibilitas menjadi penentu utama dalam keputusan karier. Beberapa partisipan justru merasa lebih cocok di bidang yang berbeda dari studi formal mereka, dan menganggap hal tersebut sebagai bagian dari proses pembelajaran. Transisi pekerjaan juga umum terjadi, dipengaruhi oleh pencarian nilai yang sesuai, aspirasi untuk tumbuh, dan kebutuhan akan lingkungan kerja yang lebih mendukung. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa perjalanan karier perempuan muda di sektor teknologi tidak mengikuti jalur yang kaku dan linier. Sebaliknya, narasi mereka mencerminkan agensi personal, ketahanan dalam menghadapi perubahan, serta kemampuan memaknai ulang pengalaman sebagai bagian dari pertumbuhan profesional.

Analisis setiap aspek Kaleidoscope Career Model (KCM)

Keaslian (Authenticity)

Sepanjang perjalanan karier mereka di sektor teknologi, partisipan menunjukkan bahwa dimensi *authenticity* menjadi prioritas utama pada tahap awal pengambilan keputusan karier. Keaslian dalam konteks ini berarti menjadi setia pada diri sendiri, mengejar mimpi pribadi, serta menempatkan nilai-nilai internal sebagai kompas utama dalam membentuk jalur profesional. Meski tantangan struktural dan norma sosial cukup kuat, partisipan memilih langkah karier yang selaras dengan aspirasi, keyakinan, dan nilai kehidupan mereka.

Menjalankan panggilan hati. Banyak partisipan menggambarkan bahwa *passion* yang tumbuh sejak dini menjadi landasan awal untuk membangun identitas karier. Seperti disampaikan oleh seorang partisipan, “waktu SMP sama SMA itu aku ingin jadi kasir... malah sekarang yang punya kasir, tapi digital,” (P2, CCO) memperlihatkan bagaimana mimpi kecil yang sempat diremehkan justru berkembang menjadi bentuk karier yang bermakna secara personal. Keputusan untuk masuk ke dunia teknologi bukan hanya soal tren, tetapi karena “semangatnya tuh kayak, ‘oh it's gonna be the new world’,” (P3, General Manager), menunjukkan antusiasme dan komitmen terhadap perubahan yang lebih besar.

Mengintegrasikan nilai dan profesi. Selain *passion*, nilai pribadi seperti kebermanfaatan, tanggung jawab keluarga, dan keberanian mengambil keputusan juga menjadi aspek penting dalam membentuk keaslian karier. “Aku ingin sukses aja, ngebahagiain ibu, bisa nyekolahkan adik-adik,” ujar P5 (Software Manager). Menunjukkan bahwa makna bekerja tidak hanya tentang karier individu, tetapi kontribusi untuk keluarga. Nilai-nilai ini kemudian terintegrasi dalam praktik profesional, seperti ditunjukkan oleh P2 melalui edukasi gratis untuk UMKM: “Mission-nya kita adalah gimana caranya kita tumbuh bersama UMKM.” yang menolak kompromi terhadap nilai. Beberapa partisipan juga menolak peluang kerja yang tidak sejalan dengan prinsip spiritual atau otonomi diri mereka. “Daripada kita masuk ke abu-abu ini, lebih baik nyari yang tidak abu-abu,” ujar P7, menolak kontrak tetap di bank karena pertimbangan nilai religius. Hal ini menunjukkan bahwa keputusan karier tidak semata-mata didorong oleh imbalan material, tetapi oleh kesesuaian antara identitas diri dan lingkungan kerja. Kebebasan berekspresi, seperti fleksibilitas waktu kerja, juga menjadi elemen penting yang memungkinkan partisipan menghidupi nilai pribadinya dalam ranah profesional.

Melihat diri dalam pemimpin lain. Dalam konteks budaya patriarkal, representasi perempuan dalam posisi strategis menjadi penguat autentisitas. “CEO, general manager, pimpinan bisnis unit kami, rata-rata semuanya perempuan,” (P6, Corporate Communications Specialist), menciptakan efek cermin yang memperkuat keyakinan diri partisipan bahwa perempuan bisa memimpin tanpa mengorbankan nilai pribadi. Dukungan keluarga dan internalisasi nilai-nilai sejak kecil, seperti dari ibu yang menekankan kemandirian dan integritas, juga menjadi bekal dalam proses pengambilan keputusan. Dari beragam pengalaman ini, terlihat bahwa bagi perempuan profesional di sektor teknologi Indonesia, *authenticity* bukan sekadar ideal, tetapi menjadi dasar utama dalam membentuk dan mempertahankan karier. Keputusan untuk tetap otentik tidak selalu mudah, apalagi dalam sistem kerja yang maskulin dan menuntut hasil cepat. Namun, pengalaman partisipan menunjukkan bahwa nilai dan makna personal justru menjadi sumber ketahanan dan arah dalam menghadapi kompleksitas dunia kerja kontemporer. Berbeda dengan temuan dalam konteks Barat yang menyatakan bahwa *authenticity* muncul di tahap akhir karier (Mainiero & Sullivan, 2005), dalam konteks Indonesia justru terlihat bahwa keaslian hadir sejak awal dan membentuk landasan untuk menghadapi dinamika pekerjaan di sektor teknologi.

Keseimbangan (Balance)

Dalam *Kaleidoscope Career Model* (KCM), dimensi balance mencerminkan kebutuhan perempuan untuk mengintegrasikan kehidupan kerja dan pribadi secara harmonis, bukan sekadar membaginya (Sullivan & Mainiero, 2007). Salah satu fondasi penting dari keseimbangan ini dapat dijelaskan melalui *Self-Determination Theory* (SDT) yang menekankan pentingnya otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial

sebagai penggerak motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2000). Temuan lapangan menunjukkan bahwa perempuan di sektor teknologi membentuk strategi unik untuk menjaga keseimbangan emosional dan psikologis melalui kombinasi kontrol personal dan dukungan eksternal. Pengalaman pengaturan dan harmonisasi menjadikan kualitas pemimpin perempuan yang mandiri dan empatik. Beberapa kualitas di antaranya adalah otonomi dan *Self-efficacy*. Beberapa partisipan menyatakan bahwa fleksibilitas kerja memberi mereka ruang untuk berdaya dan bertumbuh secara mandiri, yang mencerminkan dimensi otonomi dalam SDT dan konsep *self-efficacy* (Bandura, 1991), yaitu keyakinan bahwa mereka mampu mengelola tantangan kariernya. Seperti diungkapkan oleh P3 (General Manager):

“Kita masuk kerja, office WFO-nya cuma Selasa Rabu Kamis, jadi Senin dan Jumat WFH. Kita punya banyak waktu untuk keluarga, untuk diri kita sendiri.”

Fleksibilitas ini memperkuat persepsi kompetensi dan kendali terhadap ritme kerja mereka, yang memperkuat kepercayaan diri (*self-efficacy*) dan keterlibatan kerja yang lebih otentik. Selain itu, dukungan Sosial dan Organisasi. Dalam dimensi *balance*, *perceived organizational support* (POS) dan dukungan sosial terbukti menjadi penyangga utama. Ketika lingkungan mendukung keseimbangan, perempuan merasa aman secara psikologis untuk menjalani peran ganda. Seperti disampaikan oleh P2 (CCO):

“Mereka justru ngedukung aku, bilang ‘udah kamu harus balance, jangan terlalu into di pekerjaan. Nanti ada yang ngerjain’.”

Begitu pula P4 (Software Manager) menyampaikan,

“Unlimited leave. Jadi cuti saya nggak terbatas. As long as manager saya approve.”

Dukungan semacam ini bukan hanya memfasilitasi waktu, tetapi juga menunjukkan pengakuan terhadap nilai personal perempuan sebagai individu, bukan semata pekerja. Dukungan ini meningkatkan keterlibatan emosional dan memungkinkan integrasi kerja-pribadi secara lebih sehat, sesuai dengan parameter *balance* dalam KCM.

Tantangan (Challenge)

Dimensi *challenge* dalam *Kaleidoscope Career Model* (KCM) menggambarkan kebutuhan perempuan untuk terus bertumbuh melalui pengalaman kerja yang menstimulasi pembelajaran, ekspansi peran, dan pencapaian personal (Sullivan & Mainiero, 2008). Dalam konteks ini, kepercayaan terhadap kapabilitas diri atau *self-efficacy* menjadi kunci utama yang mendorong perempuan menerima tanggung jawab baru, bahkan tanpa latar belakang teknis seperti P5 yang berkata,

“Saya benar-benar mulai dari nol, harus catch up banyak hal. Oke lah saya nggak apa-apa saya ambil challenge. Tapi in return saya punya fleksibilitas, saya bisa kerja sambil keliling dunia.”

Kutipan ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* memungkinkan perempuan untuk mengatasi ketidakpastian dan membentuk keahlian baru melalui praktik langsung. Bandura (Bandura, 1991) menyatakan bahwa *self-efficacy* mendorong individu untuk mengambil risiko dan mempertahankan motivasi meski menghadapi hambatan. Dalam konteks ini, tantangan justru menjadi ruang untuk membangun identitas profesional melalui pengalaman aktif (*learning by doing*), yang sejalan pula dengan nilai *autonomy* dan *competence* dari *Self-Determination Theory* (SDT) (Deci & Ryan, 2000).

Tantangan dalam karier tidak selalu ditafsirkan sebagai beban, melainkan dapat menjadi peluang pertumbuhan ketika didukung oleh struktur organisasi yang suportif. P6 menyatakan:

“Secara berkala CEO juga sering one-on-one... bahkan beliau pun menanyakan apa yang bisa dibantu... sangat suportif sekali.”

Hal senada dikemukakan oleh P1:

“Kita ada one-on-one dengan leader, jadi ada kesempatan untuk speak up, pengen naik ke level yang lebih tinggi [...] dikasih proyek-proyek juga.”

Juga P5:

“Kita menyebarkan accomplishment dan evaluasi setahun ke belakang juga setting goal tahun depan... dapat 360-degree feedback.”

Kutipan-kutipan ini menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) berperan penting dalam menumbuhkan kepercayaan diri untuk menghadapi tantangan. Ketika perempuan merasa dihargai dan didukung secara emosional maupun struktural, mereka lebih terbuka terhadap tantangan baru dan peningkatan peran (Eisenberger et al., 1986). Dalam KCM, dukungan seperti ini memperkuat *promotion through challenge*, di mana perempuan merasa proses kenaikan peran dilakukan secara etis, terukur, dan memberdayakan (Sullivan & Mainiero, 2008). Perubahan cepat dalam sektor teknologi membuat pengembangan diri menjadi bentuk tantangan yang terus-menerus. P1 menyebut:

“Perusahaan sering ada training, baik yang wajib diikuti atau kita punya e-learning juga, [...] sempat dapat akses LinkedIn edukasi juga.”

P6 menambahkan:

“Di tempat kami diharuskan punya sertifikasi kemudian harus sharing ke internal... implementasinya apa.”

Tantangan muncul bukan hanya dari konten baru yang harus dipelajari, tapi juga dari tanggung jawab untuk membagikannya secara internal. Hal ini sesuai dengan konsep *lifelong learning orientation* (London & Smither, 1999) dan sejalan dengan nilai *competence* dari SDT. Partisipan tidak hanya merespons tantangan, tapi memaknainya sebagai bagian dari pertumbuhan profesional dan kontribusi terhadap organisasi. Tantangan juga muncul dari kebutuhan untuk memperluas jejaring dan modal sosial, terutama di sektor teknologi yang kompetitif. P6 menyatakan, *“Saya aktif juga di organisasi Hipmi dan Perhumas.”* P7 menambahkan:

“Kalau networking itu sangat berpengaruh, HR caranya ketika cari talent, jadi kalau kita punya banyak teman... tolong dong cari ini... freelance juga dari kenalan-kenalan kita juga.”

Sementara P4 menyebut komunitas seni sebagai bagian dari networking:

“Saat ini lebih ke cari komunitas [...] networking pementasan [...] sastra, nanti ada puisi teater.”

Hal ini mendukung teori *career capital* (Defillippi & Arthur, 1994), yang menempatkan *relational capital* sebagai komponen penting dalam pertumbuhan karier. Dimensi *challenge* dalam KCM dimaknai partisipan sebagai ruang aktualisasi diri melalui tantangan yang didukung oleh *self-efficacy*, dukungan organisasi (POS), akses pembelajaran, serta jejaring sosial. Tantangan tidak hanya terkait posisi atau jabatan, tetapi juga tentang makna, pertumbuhan, dan pengakuan dalam konteks kerja yang dinamis dan maskulin seperti sektor teknologi. Ketika lingkungan kerja mendukung, perempuan mampu melihat tantangan sebagai

bentuk career empowerment, bukan beban. Berikut adalah ringkasan dinamika karier perempuan dengan pendekatan *Kaleidoscope Career Model* (KCM).

Tabel 2 Ringkasan Kaleidoscope Career Model (KCM)

<i>Authenticity</i> (Keaslian)	<i>Balance</i> (Keseimbangan)	<i>Challenge</i> (Tantangan)
Memilih jalur karier berdasarkan nilai, bukan semata insentif finansial (misalnya: menghindari riba/ sesuatu yang abu-abu)	Komitmen terhadap peran sebagai anak, pasangan, atau orang tua (misalnya: weekend fokus bermain dengan anak)	Komitmen tinggi terhadap peran profesional dan keinginan untuk berkembang (memiliki <i>extra miles</i> diluar tugas utama)
Mengalami kepuasan batin dan rasa bermakna dari pekerjaan (misalnya: puas ketika klien senang dengan layanan, bisa mengedukasi UMKM yang membutuhkan)	Memilih pekerjaan dengan fleksibilitas waktu (WFH, <i>hybrid</i> , cuti fleksibel)	Mencari peran yang menantang dan memiliki ruang untuk bertumbuh
Menjalani pekerjaan sebagai bentuk ekspresi diri atau panggilan hidup (misalnya: pemasaran, media, membantu UMKM)	Menyesuaikan beban kerja dengan tahapan kehidupan (merawat anak, mengurus rumah tangga)	Ingin terus belajar dan mengembangkan diri (menerima semua tantangan selama berdampak positif, belajar mandiri)
Bekerja di bidang yang telah lama diimpikan sejak masa kecil (misalnya: menjadi kasir ternyata jadi pemilik kasir)	Menerapkan manajemen stres dan <i>wellbeing</i> di luar pekerjaan (misalnya: art therapy, olahraga, me time, mengelola waktu dengan <i>to-do</i> harian)	Mencari kesempatan promosi atau mobilitas lintas peran (<i>lateral/horizontal move</i>)
Memberikan kembali kepada komunitas melalui mentoring dan berbagi pengalaman	Menerima dukungan sosial dan organisasi dalam menjaga keseimbangan	Menyambut tantangan baru (memimpin tim, berpindah sektor, mengerjakan proyek, dll.)
		Mengelola ekspektasi diri di lingkungan maskulin dan kompetitif (aktif berdiskusi dengan mentor, menyusun <i>personal branding</i>)

(Ket: Dokumen Pribadi)

Kesimpulan

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan relevansi *Kaleidoscope Career Model* (KCM) dalam menjelaskan dinamika karier perempuan di sektor teknologi Indonesia. Model ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dalam kemunculan dimensi KCM di Indonesia dan di negara Eropa maupun Amerika. Pengaruh perbedaan sosial, budaya, dan agama menjadikan perempuan dalam penelitian ini menjadikan *authenticity* muncul sejak awal karier, berbeda dengan negara Eropa maupun Amerika yang muncul di akhir karier. Hal ini dipengaruhi adanya peran spriritual, ajaran agama sebagai prinsip hidup, mengejar *passion* dan keinginan menjadi berdampak untuk orang lain dan bernilai. Berbeda dengan perempuan di negara Eropa dan Amerika yang menjadikan kebutuhan spiritualitas dan aktualisasi diri di akhir karier, karena latar belakang sosial budaya yang tidak mewajibkan warga negara memeluk suatu agama tertentu.

Temuan ini memperluas pemahaman tentang *authenticity* sebagai lebih dari sekadar ekspresi diri, tetapi juga sebagai proses etis dan spiritual yang relevan dalam konteks masyarakat negara berkembang seperti

Indonesia, di mana nilai religius, tanggung jawab sosial, dan keluarga turut membentuk makna kerja secara kolektif. Dimensi *balance* muncul secara nyata dalam cara partisipan mengelola peran ganda baik sebagai profesional maupun individu dengan kebutuhan personal. Balance dapat dianggap sebagai pola harmonisasi yang perlu dibuat meskipun tidak mudah. Sementara itu, *challenge* merupakan dimensi paling dominan pada fase awal karier. Tantangan seperti bekerja di luar bidang pendidikan, tuntutan teknis, dan ekspektasi performa tinggi justru dimaknai sebagai ruang pembelajaran dan ekspansi diri. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan studi karier berbasis nilai serta implikasi praktis bagi organisasi yang ingin memperkuat retensi dan kepemimpinan perempuan dalam sektor teknologi yang kompetitif.

Daftar Pustaka

- Al Imam, L., & Pinto, L. H. (2023). An exploratory study on career models and mechanisms of career advancement of Emirati women managers. *Career Development International*, 28(6–7), 739–755. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2022-0290>
- Antara News. (2024, August 24). Qualification, skills mismatch ailing job market, says study. *Antara News*. <https://en.antaranews.com/news/323543/qualification-skills-mismatch-ailing-job-market-says-study?>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202. <https://doi.org/10.1002/JOB.290;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:10991379;CSUBTYPE:STRING:SPECIAL;PAGE:STRING:ARTICLE/CHAPTER>
- Au, W. C., Beigi, M., & Shirmohammadi, M. (2021). Running their own show: Malaysian women entrepreneurs' kaleidoscope careers. *Career Development International*, 26(5), 613–639. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2021-0043/FULL/XML>
- Aziz, K. S., & Adnans, A. A. (2023). The Effect of Hustle Culture on Job Satisfaction Among Startup Workers in Indonesia. *Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 18(2), 140–147. <https://doi.org/10.32734/PSIKOLOGIA.V18I2.12086>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Biemann, T., Zacher, H., & Feldman, D. C. (2012). Career patterns: A twenty-year panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 159–170. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2012.06.003>
- BPS. (2024). *Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja Menurut Jenis Kelamin - Tabel Statistik - Badan Pusat Statistik Indonesia*. Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja Menurut Jenis Kelamin. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/MjIwMCMy/tingkat-partisipasi-angkatan-kerja-menurut-jenis-kelamin.html>
- Cabrera, E. F. (2009). Protean organizations: Reshaping work and careers to retain female talent. *Career Development International*, 14(2), 186–201. <https://doi.org/10.1108/13620430910950773/FULL/XML>
- Cameron, L. (2023). Gender Equality and Development: Indonesia in a Global Context. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 59(2), 179–207. <https://doi.org/10.1080/00074918.2023.2229476>
- Conrad, M. O., Abdallah, A. R., & Ross, L. (2021). Why is Retaining Women in STEM Careers so Challenging? A Closer Look at Women's Insights and Experiences in STEM Fields. *2021 ASEE Annual Conference and Exposition, Conference Proceedings*, 20. <https://doi.org/10.18260/1-2--38060>

- Damayanti, L. (2021). The Role of Human Capital, Ethnicity and Foreign Markets in Indonesia. *Tamansiswa Accounting Journal International*, 3(1), 43–46. <https://doi.org/10.54204/TAJI/VOL3120210010>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01;CTYPE:STRING:JOURNAL
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030150403>
- Dewi, K. H. (2022). Women’s Role and Position During Democratic Transition Period: A Comparison of Indonesia and Thailand. *HUMANISMA: Journal of Gender Studies*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.30983/HUMANISME.V6I1.5475>
- Dewi, Z. L., Halim, M. S., Derksen, J., Dewi, Z. L., Halim, M. S., & Derksen, J. (2015). The EQ-i Profile of the Indonesians Compared to the Dutch: A Cross-Cultural Approach. *Psychology*, 6(13), 1700–1710. <https://doi.org/10.4236/PSYCH.2015.613166>
- Economist, T. (2019, May 3). *The vile experiences of women in tech*. The Economist.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ferdianto, A. (2025, February 17). Bappenas Sebut Nilai Ekonomi Digital Capai US\$ 90 Miliar di 2024. *KONTAN*. <https://nasional.kontan.co.id/news/bappenas-sebut-nilai-ekonomi-digital-capai-us-90-miliar-di-2024>
- Ford, M., & Parker, L. (2008). Women and Work in Indonesia. In *Women and Work in Indonesia* (1st ed.). Routledge Taylor & Francis Group. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203932360>
- Futagami, S., & Helms, M. M. (2009). Emerging female entrepreneurship in Japan: A case study of Digimom workers. *Thunderbird International Business Review*, 51(1), 71–85. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/tie.20216>
- Gayatri, G., Jaya, I. G. N. M., & Rumata, V. M. (2022). The Indonesian Digital Workforce Gaps in 2021–2025. *Sustainability (Switzerland)*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/SU15010754>
- Google, TEMASEK, & Bain & Company. (2024). *e-Conomy SEA 2024: Profits on the rise, harnessing SEA’s advantage*.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Harahap, H. S., Yasya, W., Dewi, I., & Saimima, S. (2022). Career Success, Participation and Representation of Women Academic Lecturers as Leaders in an Indonesian Tertiary Institution. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(6), 2248–2255. <https://doi.org/10.51601/IJERSC.V3I6.550>
- Heath, D., & Micallef, L. (2021, April 19). *What is digital economy?* Deloitte. <https://www.deloitte.com/mt/en/Industries/technology/research/mt-what-is-digital-economy.html>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Huttrer, G. W. (n.d.). *Geothermal Power Generation in the World 2015-2020 Update Report*.
- ILO. (2024). *The impact of care responsibilities on women’s labour force participation*.
- Inkson, K., & King, Z. (2011). Contested terrain in careers: A psychological contract model. *Human Relations*, 64(1), 37–57. <https://doi.org/10.1177/0018726710384289;WGROU:STRING:PUBLICATION>
- International Telecommunication Union. (2020). *Measuring Digital Development: Facts and Figures*.

- Jamaluddin, S. F., Lufityanto, G., Purba, F. D., Lesmana, C. B. J., Andrianto, S., Ardi, R., Siswadi, A. G. P., Ridfah, A., Kristanto, A. A., Hutapea, B., Suryani, L. K., Wisayanti, S., Achmad, R. A., Zwagery, R. V., Fernandez, E. F., Ismail, R., Ishak, M. S., Zhi, A. C. H., Hashim, I. H. M., ... Chobthamkit, P. (2024). Spirituality Beyond Religiosity: Understanding Perceptions of Academic Cheating in Indonesia and Malaysia. *Jurnal Psikologi*, 51(3), 231–245. <https://doi.org/10.22146/JPSI.99452>
- Kalleberg, A. L., & Mouw, T. (2018). Occupations, Organizations, and Intragenerational Career Mobility. *The Annual Review of Sociology*, 44(Volume 44, 2018), 283–303. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073117-041249>
- Kasbuntoro. (2022). Optimizing human capital: Strategies and challenges in Indonesia's HR landscape. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(1), 4–6. <https://doi.org/10.55942/JEBL.V2I1.280>
- Keasberry, I. N. (2001). Elder care and intergenerational relationships in rural Yogyakarta, Indonesia. *Ageing & Society*, 21(5), 641–665. <https://doi.org/10.1017/S0144686X01008431>
- Knowles, J., & Mainiero, L. (2021). Authentic Talent Development in Women Leaders Who Opted Out: Discovering Authenticity, Balance, and Challenge through the Kaleidoscope Career Model. *Administrative Sciences 2021*, Vol. 11, Page 60, 11(2), 60. <https://doi.org/10.3390/ADMSCI11020060>
- Koekemoer, E., & Crafford, A. (2019). Exploring subjective career success using the Kaleidoscope Career Model. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1638>
- Kumari, M. P., & Kaur, H. (2025). Breaking the Glass Ceiling A Case Study on Human Resource Practices for Women's Career Progression in India 2015 to 2024. *IJFMR - International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(3). <https://doi.org/10.36948/IJFMR.2025.V07I03.45127>
- Lakshmidhevi, R., & Geetha, A. (2023). Examining Obstacles to Women's Advancement in Technical Careers. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 10(6). <https://doi.org/10.4108/EETSIS.3851>
- Lestari, M. D., Stephens, C., & Morison, T. (2022). Constructions of older people's identities in Indonesian regional ageing policies: the impacts on micro and macro experiences of ageing. *Ageing & Society*, 42(9), 2046–2066. <https://doi.org/10.1017/S0144686X20001907>
- Lucchetti, G., Ramakrishnan, P., Karimah, A., Oliveira, G. R., Dias, A., Rane, A., Shukla, A., Lakshmi, S., Ansari, B. K., Ramaswamy, R. S., Reddy, R. A., Tribulato, A., Agarwal, A. K., Bhat, J., Satyaprasad, N., Ahmad, M., Rao, P. H., Murthy, P., Kuntaman, K., ... Lucchetti, A. L. G. (2016). Spirituality, Religiosity, and Health: a Comparison of Physicians' Attitudes in Brazil, India, and Indonesia. *International Journal of Behavioral Medicine*, 23(1), 63–70. <https://doi.org/10.1007/S12529-015-9491-1>,
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2018). The Kaleidoscope Career Model Revisited: How Midcareer Men and Women Diverge on Authenticity, Balance, and Challenge. *Journal of Career Development*, 45(4), 361–377. <https://doi.org/10.1177/0894845317698223;PAGEGROUP:STRING:PUBLICATION>
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope Careers: An Alternate Explanation for the “Opt-out” Revolution. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 19(1), 106–123. <http://www.jstor.org/stable/4166156>
- Makarem, Y., & Wang, J. (2020). Career experiences of women in science, technology, engineering, and mathematics fields: A systematic literature review. *Human Resource Development Quarterly*, 31(1), 91–111. <https://doi.org/10.1002/HRDQ.21380>
- McAlpine, L., Amundsen, C., & Turner, G. (2014). Identity-trajectory: Reframing early career academic experience. *British Educational Research Journal*, 40(6), 952–969. <https://doi.org/10.1002/BERJ.3123>

- Muttaqin, A. (2012). Islam and the Changing Meaning of Spiritualitas and Spiritual in Contemporary Indonesia. *Al-Jami'ah: Journal of Islamic Studies*, 50(1), 23–56. <https://doi.org/10.14421/AJIS.2012.501.23-56>
- Novianti, R. K. (2018). Cultural dimension issues in Indonesia human resource management practices: a structured literature review. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 2(3), 245–256. <https://doi.org/10.18860/MEC-J.V0I0.5073>
- Oey-Gardiner, M. (2021). WHO CARES? Challenges of Women Aging in Contemporary Indonesia. *Older Women and Well-Being: A Global Perspective*, 167–201. https://doi.org/10.1007/978-981-16-4605-8_10
- O'Neil, D. A., Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80(4), 727–743. <https://doi.org/10.1007/S10551-007-9465-6>
- Paino, C., & Handayani, H. (2024). *Women in tech: A pathway to gender balance in top tech roles | Grant Thornton insights*. <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business/women-in-tech-a-pathway-to-gender-balance-in-top-tech-roles/>
- Pattusamy, M., & Jacob, J. (2017). A Test of Greenhaus and Allen (2011) Model on Work-Family Balance. *Current Psychology*, 36(2), 193–202. <https://doi.org/10.1007/S12144-015-9400-4/TABLES/5>
- Pilotti, M. A. E. (2021). What Lies beneath Sustainable Education? Predicting and Tackling Gender Differences in STEM Academic Success. *Sustainability 2021, Vol. 13, Page 1671*, 13(4), 1671. <https://doi.org/10.3390/SU13041671>
- Pirzada, G., Dr, Y. M., & Aman, Y. (2021). Dwelling Possibilities: Career Perceptions of Single Women at Mid-Career in Education Sector of Pakistan. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, 2(1), 390–401. [https://doi.org/10.36902/RJSSER-VOL2-ISS1-2021\(390-401\)](https://doi.org/10.36902/RJSSER-VOL2-ISS1-2021(390-401))
- Preston, A. (2023). An Academic Career in Science Continues to Be a Hard Sell for Women: Putting Ceci et al. (2023) Into a Broader Perspective. *Psychological Science in the Public Interest*, 24(1), 10–14. <https://doi.org/10.1177/15291006231170832/ASSET/1A570ECE-1283-4226-A95B-82313422EE17/ASSETS/15291006231170832.FP.PNG>
- Putra, I. F., Windasari, N. A., Hindrawati, G., & Belgiawan, P. F. (2021). IS TWO ALWAYS BETTER THAN ONE? Customer Perception on the Merger of Startup Decacorn Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 239. <https://doi.org/10.3390/JOITMC7040239>
- PwC. (2022). *PwC Indonesia Transparency Report 2022*. www.pwc.com/id
- Rastogi, V., Meyer, M., Tan, M., & Tasiaux, J. (2020). *Boosting Women in Technology in Southeast Asia*. www.imda.gov.sg
- Risman, B. J., & Davis, G. (2013). From sex roles to gender structure. *Current Sociology*, 61(5–6), 733–755. <https://doi.org/10.1177/0011392113479315>
- Rudnycky, D. (2007). Spiritual Economies: Islam and Neoliberalism in Contemporary Indonesia. In *Cultural Anthropology* (Vol. 24, Number 1, pp. 104–141). Cultural Anthropology.
- Savickas, M. L. (2020). Career Construction Theory and Counseling Model. *Career Development and Counseling*, 165–199. <https://doi.org/10.1002/9781394258994.CH6>
- Schröder-Butterfill, E., & Fithry, T. S. (2014). Care dependence in old age: Preferences, practices and implications in two Indonesian communities. *Ageing and Society*, 34(3), 361–387. <https://doi.org/10.1017/S0144686X12001006>
- Setiyani, R., Sumarwati, M., & Ramawati, D. (2015). Attitude towards future elderly support: a study among Indonesian young adults. *International Journal of Research in Medical Sciences*, 3(1), S74–S78. <https://doi.org/10.18203/2320-6012.IJRMS20151524>

- Shapiro, C. A., & Sax, L. J. (2011). Major selection and persistence for women in STEM. *New Directions for Institutional Research*, 2011(152), 5–18. <https://doi.org/10.1002/IR.404>
- Shaw, S., & Leberman, S. (2015). Using the kaleidoscope career model to analyze female CEOs' experiences in sport organizations. *Gender in Management*, 30(6), 500–515. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2014-0108/FULL/XML>
- SinhaShiv, B., & Sahay, S. S. (2019, January). ICT-A Tool for Women Empowerment. *Women Empowerment Re-Visioning Identities and Building Strategies for a Participatory Society*.
- Smith, J. A. ., Flowers, Paul., & Larkin, Michael. (2022). *Interpretative phenomenological analysis : theory, method and research* (2nd ed.). SAGE.
- Souza, A. P., & Rocha, L. (2025). Overcoming Obstacles: Challenges of Gender Inequality in Undergraduate ICT Programs Extended Abstract – CTDGSI 2025. *Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI)*, 119–121. https://doi.org/10.5753/SBSI_ESTENDIDO.2025.246771
- Suherman, A., Arminarahmah, N., & Martini, M. (2024). The Impact of Organizational Culture on Employee Retention and Performance in the Technology Industry: A Comparative Study. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 516–526. <https://doi.org/10.35870/IJMSIT.V4I2.3405>
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Designing HRD Programs That Attract and Retain Women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32–49. <https://doi.org/10.1177/1523422307310110>
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007). Kaleidoscope Careers:: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45–62. <https://doi.org/10.1016/J.ORGDYN.2006.12.003>
- Tomlinson, J., Muzio, D., Sommerlad, H., Webley, L., & Duff, L. (2013). Structure, agency and career strategies of white women and black and minority ethnic individuals in the legal profession. *Human Relations*, 66(2), 245–269. <https://doi.org/10.1177/0018726712460556>;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:HUMA;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Trede, F., Macklin, R., & Bridges, D. (2012). Professional identity development: A review of the higher education literature. *Studies in Higher Education*, 37(3), 365–384. <https://doi.org/10.1080/03075079.2010.521237>;CTYPE:STRING:JOURNAL
- Turesky, M., & Warner, M. E. (2020). Gender Dynamics in the Planning Workplace. *Journal of the American Planning Association*, 86(2), 157–170. <https://doi.org/10.1080/01944363.2019.1691041>
- UNESCO. (2024). *UNESCO Women for Ethical AI: outlook study on artificial intelligence and gender*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391719>
- United Nations. (2021). UN Women Strategic Plan 2022–2025. In *UN Women Headquarters Office*. <https://docs.un.org/en/UNW/2021/6>
- Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M. E., & Blanchard, C. (2007). On the Role of Passion in Performance. *Journal of Personality*, 75(3), 505–534. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6494.2007.00447.X>
- West, D. M. (2019). *The Future of Work*. Brookings Institution Press.
- World Bank. (2022, January 10). *Female labor force participation - World Bank Gender Data Portal | World Bank Gender Data Portal*. World Bank Group. <https://genderdata.worldbank.org/en/data-stories/flfp-data-story>

- Wright, L., & Tellei, V. C. (1993). Women in Management in Indonesia. *International Studies of Management & Organization*, 23(4), 19–45. <https://doi.org/10.1080/00208825.1993.11656617>
- Zahra, A., Hardi, E., Hayat, A., & Novriyandana, R. (2024, June 24). Comparison of Financial Performance and Financial Distress Prediction Pre and Post Merger (Case Study at PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk for the 2019-2022 Period). *Proceedings of the 2nd International Conference on Contemporary Risk Studies, ICONIC-RS 2023*,. <https://doi.org/10.4108/EAI.21-9-2023.2345677>