



Progresi Karir Akuntan: Tinjauan Literatur Sistematis Mengenai Hambatan *Gender* dan Keterkaitannya dengan Intervensi Organisasi

Muthi'a Handayani^{1*}, Aspahani², Tamiimah Mufiidah³

^{1,2} Universitas Sriwijaya

³ Universitas Bina Nusantara

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v6i4.3535>

*Correspondence: Muthi'a Handayani

Email: muthi'ahandayani@fe.unsri.ac.id

Received: 30-08-2025

Accepted: 30-09-2025

Published: 30-10-2025



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This systematic literature review aims to comprehensively analyze research findings related to career progression in the accounting profession. Although the representation of women in the accounting profession continues to increase globally, various studies indicate that equality in career progression and access to leadership positions has not yet been fully achieved. Therefore, this review seeks to synthesize existing empirical evidence to identify the main factors influencing the differences in career paths between male and female accountants. The method used in this study is the Systematic Literature Review. The SLR approach was chosen for its ability to provide a systematic, transparent, and replicable process in identifying, evaluating, and synthesizing all research relevant to the formulated research question. Through strict selection and analysis procedures, previous studies were reviewed to obtain a comprehensive overview of the dynamics of accountants' career progression. The review results indicate that career progression in the accounting profession is a complex and multidimensional process, influenced by the interaction of structural, organizational, cultural, and individual factors. Factors such as a masculine organizational culture, family responsibility burdens, limited access to mentoring and professional networks, as well as work policies that are not always gender-sensitive, have been shown to contribute to the stagnation of women's careers. Although various equality initiatives have been implemented, significant gender disparities still persist, particularly at the managerial and leadership levels. Based on these findings, this review highlights the research gaps and proposes future research directions to promote a more inclusive and fair working environment in the accounting profession.

Keywords: Career Progression, Accountants, Gender Disparities, Organizational Barriers, Organizational Culture

Pendahuluan

Profesi akuntansi secara global menunjukkan peningkatan signifikan dalam representasi perempuan. Namun, peningkatan kuantitatif ini belum sepenuhnya diikuti oleh kesetaraan kualitatif dalam akses terhadap posisi kepemimpinan dan progresi karir dibandingkan dengan rekan pria. Berbagai studi menunjukkan bahwa perempuan masih menghadapi hambatan yang bersifat struktural dan sistemik, seperti segregasi vertikal dan keterbatasan akses terhadap jaringan strategis dalam organisasi (Ebirim et al, 2024) (Fearfull & Kamenou, 2006). Fenomena ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara partisipasi perempuan dalam profesi akuntansi dan pencapaian karir jangka panjang yang setara.

Penelitian awal mengenai pola karir dalam profesi akuntansi mengungkapkan perbedaan jalur karir berbasis gender. Richardson (1996) menemukan bahwa akuntan pria cenderung mengikuti pola karir *fast-linear* yang ditandai dengan promosi cepat dan peningkatan kompensasi, sementara perempuan lebih sering mengalami pola karir *static, transitory*, bahkan *downward*, yang berkorelasi dengan stagnasi jabatan dan pendapatan lebih rendah. Meskipun penelitian ini telah lama dilakukan, temuan tersebut masih relevan dan menunjukkan bahwa ketimpangan gender dalam progresi karir bersifat persisten dan belum sepenuhnya teratasi oleh perubahan struktural dalam profesi akuntansi.

Sejumlah organisasi akuntansi telah mengadopsi berbagai kebijakan untuk mendorong kesetaraan gender, seperti program mentoring, fleksibilitas kerja, dan kebijakan keseimbangan kerja-kehidupan (*Work-Life Balance*). Namun, penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan tersebut seringkali terbatas dan bahkan kontraproduktif. Storm dan Muhr (2023) menyoroti bahwa inisiatif *Work-Life Balance* dapat berfungsi sebagai bentuk *organizational gaslighting*, di mana perempuan secara implisit didorong untuk menyesuaikan aspirasi karir mereka, sehingga justru memperkuat ketimpangan. Hal ini menunjukkan adanya gap penelitian terkait evaluasi kritis atas kebijakan kesetaraan yang selama ini dianggap solutif, tetapi belum tentu berdampak positif terhadap progresi karir perempuan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mensintesis dan menganalisis secara komprehensif faktor-faktor struktural, organisasional, dan kultural yang menjadi penghambat utama progresi karir akuntan, khususnya yang berkontribusi terhadap disparitas gender. Penelitian ini berupaya mengintegrasikan temuan lintas studi untuk mengidentifikasi mekanisme yang mendasari ketimpangan karir, serta mengevaluasi efektivitas nyata dari strategi organisasi yang telah diterapkan (Whiting, 2008) (Ebirim et al, 2024).

Adapun signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap pengembangan literatur akuntansi dan studi gender dengan menyediakan pemahaman yang lebih holistik mengenai dinamika progresi karir dalam profesi akuntansi. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi organisasi dan pembuat kebijakan untuk merancang intervensi yang lebih inklusif, berkeadilan, dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga memberikan manfaat akademik dengan mengisi celah penelitian terkait evaluasi kritis kebijakan kesetaraan gender, sehingga memperkuat kebaruan dan relevansi kajian dalam konteks profesi akuntansi modern.

Metodologi

Metode yang digunakan adalah *systematic literature review* (SLR). SLR dipilih karena pendekatannya yang sistematis, transparan, dan dapat direplikasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis semua bukti penelitian yang relevan dengan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan. Metode ini memungkinkan identifikasi pola, tema, kesenjangan, dan kontradiksi dalam literatur yang ada, serta memberikan dasar yang kuat untuk kesimpulan dan rekomendasi penelitian di masa depan. (Snyder, 2019) berpendapat, terlepas dari pendekatan peninjauan, langkah-langkah dasar dalam melakukan tinjauan

pustaka terdiri dari (1) merancang tinjauan, (2) melakukan tinjauan, (3) menganalisis, dan (4) menulis tinjauan.

Dalam mencari artikel yang relevan, data penelitian didapatkan dari database Scopus dengan menggunakan kata kunci *career* AND progression* AND accountant*. Kata kunci tersebut digunakan untuk menangkap variasi “pengembangan karir” dan “kemajuan karir” dalam profesi akuntansi, serta memastikan cakupan yang luas namun relevan. Didapatkan 26 dokumen dan dilakukan proses seleksi awal untuk menghilangkan artikel yang topiknya tidak relevan, ditambahkan juga beberapa paper dengan topik serupa bersumber dari Google Scholar.

Data diekstraksi dari setiap artikel yang terpilih. Proses ekstraksi data melibatkan identifikasi informasi kunci yang relevan dengan pertanyaan penelitian, termasuk: faktor-faktor yang memengaruhi progresi karir (positif dan negatif), perbedaan gender dalam progresi karir, serta strategi atau intervensi yang diimplementasikan oleh organisasi (seperti mentoring, kebijakan WLB, jalur karir alternatif). Informasi yang diekstraksi kemudian dikelompokkan dan dianalisis secara tematik untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Hasil dan Pembahasan

RQ: Faktor Struktural, Organisasional, dan Kultural sebagai Penghambat Progresi Karir

Sejumlah besar penelitian menyoroti bagaimana struktur organisasi, budaya yang mapan, dan norma-norma kultural menjadi penghalang signifikan bagi progresi karir, terutama bagi akuntan wanita.

Dominasi Maskulin dan Bias Gender: Struktur maskulin dalam profesi akuntansi mendukung sikap dan nilai yang lebih selaras dengan pria, yang cenderung lebih ambisius dan terencana dalam karir mereka. Hal ini didukung oleh stereotip manajerial “*think manager, think male*” yang kuat. Praktik akuntansi ditandai dengan dominasi pria, terutama di tingkat kemitraan (*partnership level*) (Twomey et al, 2002). Budaya “*old boy’s club*” masih sangat kuat, dimana klien pria lebih memilih berurusan dengan akuntan pria, dan pria mendapatkan tugas atau tanggung jawab yang lebih signifikan meskipun pengalaman mereka lebih sedikit (Fearfull & Kamenou, 2006). Keadaan diperburuk oleh struktur organisasi yang bersifat androsentris (berpusat pada laki-laki atau memiliki bias yang mengutamakan perspektif, pengalaman, dan kebutuhan laki-laki sebagai standar) dan etnosentris (berpusat pada kelompok etnis tertentu) (Castro, 2012). Di Meksiko, maskulinitas paternalistik mendominasi, dengan figur “ayah” yang mengendalikan waktu karyawan melalui ketaatan dan hubungan seperti keluarga, memperkuat peran gender tradisional. Ini berbeda dari maskulinitas kompetitif di negara maju yang didorong oleh tekanan kinerja, pelayanan klien, dan kesuksesan individu. Budaya “*up-or-out*” dan evaluasi berbasis performa tinggi mempertahankan hegemoni laki-laki (Storm & Muhr, 2023).

Diskriminasi dan “Glass Ceiling”: Diantara tiga negara maju, Irlandia, Inggris, dan Amerika Serikat, terdapat hambatan bagi perkembangan karir akuntan wanita, mulai dari diskriminasi yang terjadi di organisasi. Budaya Irlandia belum mendukung kesetaraan

gender, kebijakan kerja yang kurang fleksibel dan diskriminasi yang sering terjadi (P. C. Barker & Monks, 1998). Perempuan menghadapi diskriminasi berbasis gender dan ras secara bersamaan, yang memperparah hambatan karir mereka. Beberapa peserta merasa perlu “mengadopsi” identitas barat untuk diterima di organisasi mainstream, yang menyebabkan “bicultural stress” (Fearfull & Kamenou, 2006). Istilah *glass ceiling* merujuk pada hambatan yang mencegah individu, khususnya perempuan, mencapai posisi kepemimpinan. Keberadaan *glass ceiling* mayoritas disetujui oleh wanita, sedangkan pria cenderung menyangkalnya, menunjukkan polarisasi gender dalam memahami hambatan karir (Flynn et al., 2014). Faktor struktural (seperti kurangnya mentoring, networking, dan pekerjaan berprofil tinggi) memiliki pengaruh terbesar pada persepsi *glass ceiling* (Abidin et al., 2025). Kurangnya dukungan sosial dari pemimpin senior juga secara signifikan meningkatkan persepsi *glass ceiling*. Perempuan yang bekerja di sektor akuntansi privat lebih mungkin melaporkan adanya *glass ceiling* dibandingkan dengan perempuan di sektor akuntansi publik karena perbedaan budaya organisasi. Perempuan dari kelompok etnis minoritas lebih mungkin melaporkan adanya *glass ceiling* dibandingkan dengan perempuan kulit putih (Cohen et al, 2020).

Tuntutan Kerja dan Kebijakan yang Tidak Efektif: Jam kerja yang cukup panjang sehingga mengorbankan kehidupan pribadi menjadi hambatan. Tuntutan waktu merujuk pada ekspektasi untuk bekerja dalam durasi yang panjang, sering kali melebihi jam kerja standar, serta ketersediaan untuk bekerja pada waktu yang tidak biasa. Ini mencakup harapan untuk hadir secara fisik di kantor dalam waktu lama (*presenteeism*) (Castro, 2012). Meskipun organisasi memiliki kebijakan kesetaraan yang dikembangkan dengan baik, kebijakan ini sering kali dianggap hanya “mengumpulkan debu” dan tidak diterapkan secara efektif. Kebijakan progresif maupun dukungan sosial yang ada gagal mengatasi akar masalah seperti norma gender dan budaya organisasi yang masih mendiskriminasi wanita (Fearfull & Kamenou, 2006). Di Australia, wanita dengan anak tanggungan tetap mengalami hambatan dalam kemajuan karir dibandingkan pria atau wanita tanpa anak, meskipun Australia memiliki kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Di Singapura, norma budaya tradisional memperkuat ekspektasi bahwa wanita bertanggung jawab atas keluarga, dan wanita dengan anak tanggungan juga mengalami kesulitan dalam kemajuan karir. *Downsizing* mengurangi peluang promosi karena jumlah posisi manajerial atau senior berkurang dan dapat meningkatkan beban kerja bagi karyawan yang tersisa (Windsor & Auyeung, 2006).

Wawasan dan Penelitian Masa Depan

Berdasarkan penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa progress karir seorang akuntan sedang dipengaruhi oleh bias gender dan juga intervensi organisasi. Persistensi Bias Gender Struktural dan Kultural: Meskipun ada peningkatan kesadaran dan representasi, bias gender yang tertanam dalam struktur organisasi, budaya "maskulin", dan ekspektasi sosial (terutama terkait tanggung jawab keluarga) tetap menjadi penghalang utama bagi kemajuan karir wanita di bidang akuntansi. Kompleksitas Intervensi Organisasi: Intervensi seperti mentoring dan kebijakan fleksibilitas kerja menunjukkan

potensi positif. Namun, efektivitasnya seringkali terbatas jika tidak diiringi perubahan budaya yang mendasar. Lebih jauh, beberapa inisiatif seperti WLB dapat memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan dan bahkan merugikan jika tidak dirancang dan diimplementasikan dengan hati-hati, berpotensi menjadi "jebakan karir" atau bentuk *gaslighting*.

Berdasarkan tinjauan ini, beberapa area untuk penelitian selanjutnya dapat diidentifikasi:

1. Evaluasi Mendalam Efektivitas Intervensi: Studi longitudinal diperlukan untuk mengevaluasi dampak jangka panjang dari berbagai intervensi (program mentoring, kebijakan WLB, pelatihan keberagaman) terhadap progresi karir aktual, bukan hanya persepsi, dan mengidentifikasi praktik terbaik yang benar-benar mengatasi akar masalah ketidaksetaraan.
2. Investigasi "Gaslighting" dan Konsekuensi WLB: Penelitian lebih lanjut mengenai fenomena *gaslighting* melalui inisiatif WLB di berbagai konteks budaya dan organisasi, serta bagaimana merancang kebijakan WLB yang benar-benar mendukung tanpa menghukum penggunaannya.
3. Peran Kepemimpinan Inklusif dan Sekutu Pria (*Male Allies*): Menyelidiki peran pemimpin dalam menciptakan budaya inklusif dan bagaimana keterlibatan sekutu pria dapat secara efektif mendukung kemajuan karir wanita dan kelompok yang kurang terwakili.

Simpulan

Simpulan dari tinjauan literatur sistematis ini menunjukkan bahwa disparitas gender dalam progresi karir profesi akuntansi masih bersifat struktural dan berkelanjutan, meskipun representasi perempuan terus meningkat, sehingga menegaskan bahwa kebijakan formal saja tidak cukup untuk menciptakan kesetaraan karir. Implikasi penting dari temuan ini adalah perlunya transformasi mendasar dalam budaya organisasi, norma gender, serta sistem evaluasi dan promosi agar lebih transparan, objektif, dan sensitif terhadap dinamika karir yang beragam. Praktik seperti mentoring dan kebijakan kerja fleksibel perlu dirancang dan diimplementasikan secara kritis agar tidak menghasilkan efek kontraproduktif, termasuk marginalisasi terselubung terhadap perempuan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar studi memperluas cakupan dengan menggunakan perspektif interseksionalitas, mempertimbangkan variasi konteks geografis dan jenis firma, serta menerapkan metode longitudinal atau mixed methods guna menangkap dinamika karir secara lebih mendalam. Secara praktis, organisasi profesi dan firma akuntansi perlu mengintegrasikan komitmen kesetaraan gender ke dalam praktik manajerial sehari-hari, termasuk dalam pengambilan keputusan strategis dan pengembangan kepemimpinan, guna mewujudkan profesi akuntansi yang lebih inklusif dan berkeadilan.

Daftar Pustaka

- Abidin, S., Ishak, Z., & Khalil, I. (2025). Perception of the glass ceiling within the auditing industry in Malaysia. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(2), 237–255.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2005). "Helping them to forget." *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 469–490.
- Barker, P. C., & Monks, K. (1998). Irish women accountants and career progression: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 23(8), 813–823. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00009-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00009-9)
- Broadbent, J. (2016). Gender, accounting and accountability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(8), 1371–1388.
- Castro, M. R. (2012). Time demands and gender roles: The case of a Big Four firm in Mexico. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 532–554. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00606.x>
- Cohen, J. R., Dalton, D. W., Holder-Webb, L. L., & McMillan, J. J. (2020). An analysis of glass ceiling perceptions in the accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 164(1), 17–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4054-4>
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2012). Who is she and who are we? *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 1–24.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Ebirim, G. U., Asuzu, O. F., Ndubuisi, L., Adelekan, O. A., Ibeh, C. V., & Unigwe, I. F. (2024). Women in accounting and auditing: A review of progress, challenges, and the path forward. *Finance & Accounting Research Journal*, 6(2), 98–111. <https://doi.org/10.51594/farj.v6i2.782>
- Fearfull, A., & Kamenou, N. (2006). How do you account for it? A critical exploration of career opportunities for ethnic minority women. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(7), 883–901. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2005.08.006>
- Flynn, A., Earlie, E. K., & Cross, C. (2014). Gender equality in the accounting profession: One size fits all? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), 479–499.
- Gammie, E., Gammie, B., & Whiting, R. (2015). Women accountants: Is the glass ceiling still intact? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(2), 165–191.
- Haynes, K. (2017). Accounting as gendering and gendered: A review of 25 years of critical accounting research on gender. *Critical Perspectives on Accounting*, 43, 110–124.
- Khelif, H., & Achek, I. (2017). Gender in accounting research. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 496–518.
- Kornberger, M., Carter, C., & Ross-Smith, A. (2010). Changing gender domination in a Big Four accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 775–791.
- Lupu, I., & Empson, L. (2015). Illusio and overwork. *Organization Studies*, 36(9), 1311–1340.
- Maupin, R. J. (1993). Gender roles in accounting. *Journal of Accounting Education*, 11(1), 1–14.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: What have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(4), 306–326.

- Pratiwi, R., & Hapsoro, D. (2021). Gender diversity dan kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, 25(2), 89–103.
- Richardson, C. (1996). Snakes and ladders? The differing career patterns of male and female accountants. *Women in Management Review*, 11(4), 13–19. <https://doi.org/10.1108/09649429610122104>
- Sari, M. P., & Nugroho, P. I. (2020). Kesetaraan gender dan karir akuntan publik. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 11(1), 1–17.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Storm, K. I. L., & Muhr, S. L. (2023). Work-life balance as gaslighting. *Critical Perspectives on Accounting*, 95, 102484. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102484>
- Twomey, A. M., Linehan, M., & Walsh, J. S. (2002). Career progression of young female accountants. *Journal of European Industrial Training*, 26(2–4), 117–124.
- Whiting, R. H. (2008). New Zealand chartered accountants' work/family strategies. *Pacific Accounting Review*, 20(2), 111–137.
- Windsor, C., & Auyeung, P. (2006). The effect of gender and dependent children on career progression. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(6), 828–844.