

Sistem Merit sebagai Upaya Mendorong Kesetaraan Gender



Sri Hadiati Wara Kustriani, SH, MBA
Komisioner Pengawasan Bidang
Penerapan Sistem Merit Wilayah I KASN

Diskusi Publik CWI
Jakarta, 25 Agustus 2021





OUTLINE

01. Latar Belakang

02. Sistem Merit sebagai Kebijakan Manajemen ASN berbasis PUG

03. Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi

04. Tantangan dan Rekomendasi



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

Latar Belakang





LATAR BELAKANG

“Perempuan mewakili separuh dari penggerak pembangunan negara. Sebagai Presiden, saya telah mengarusutamakan isu kesetaraan gender karena itu sangat penting untuk mencabut akar penyebab diskriminasi dan kekerasan.”

- Presiden Joko Widodo



GLOBAL GENDER GAP

EMPAT INDIKATOR GENDER EQUALITY

-  economic participation and opportunity
-  educational achievement
-  health and survival
-  political empowerment





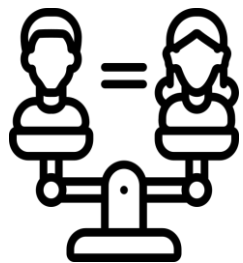
Instansi Publik menjadi percontohan dalam mempromosikan kesetaraan gender dalam kepemimpinan



Tujuan Reformasi Birokrasi

Meningkatkan kualitas SDM dan kinerja pemerintah

Instansi pemerintah yang inklusif mengarah pada kebijakan dan pemberian layanan publik yang lebih efektif dan inklusif



Instruksi Presiden (no. 9/2000) PUG dalam Pembangunan Nasional

Instruksi bagi seluruh K/L/D untuk menerapkan strategi Pengarusutamaan Gender (PUG)



Pengarusutamaan Gender sebagai *cross-cutting area* dalam RPJMN 2020-2024

- Meningkatkan peran dan partisipasi perempuan dalam tenaga kerja, politik, pemerintahan dan sebagai pengambil keputusan
- Meningkatkan kualitas ASN sebagai *human capital development*



PRAKTIK KEBIJAKAN PUG DI NEGARA LAIN



NORWEGIA

Persoalan di ranah publik/politik diselesaikan oleh negara dengan mengatur pembagian kerja di ranah domestik/privat. Misal: cuti bagi suami yang istrinya melahirkan dan perbedaan waktu kerja di kantor.



AMERIKA SERIKAT

Gagasan *representative bureaucracy*. Misal: terdapat institusi EEOC (*Equal Employment Opportunity Commission*) untuk menjamin kesetaraan ras dan gender.



AUSTRALIA

Pengembangan dampak kebijakan bagi perempuan, alokasi anggaran untuk penguatan opini kelompok lemah dalam perdebatan rancangan kebijakan, dan menjamin perwakilan kelompok yang terdampak oleh kebijakan pemerintah seperti perempuan disabilitas, perempuan migran, dsb.



KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

Sistem Merit sebagai Kebijakan Manajemen ASN berbasis PUG





SISTEM MERIT DALAM UU ASN



UU NO. 5 TAHUN 2014

Sistem Merit adalah kebijakan dalam Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa mempertimbangkan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.



PP NO. 11 TAHUN 2017 PASAL 134

Ketentuan mengenai pengisian JPT secara terbuka dan kompetitif dapat dikecualikan pada Instansi Pemerintah yang telah menerapkan Sistem Merit dalam pembinaan Pegawai ASN dengan persetujuan Komisi Aparatur Sipil Negara.



PP NO. 17 TAHUN 2020 PASAL 3

Pelanggaran terhadap Sistem Merit dapat mengakibatkan penarikan pendelegasian kewenangan PPK dalam pembinaan pegawai

PRINSIP DASAR SISTEM MERIT



Manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja



Bersifat objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan



SISTEM MERIT adalah kebijakan dan manajemen ASN yang berlandaskan pada **kualifikasi, kompetensi, dan kinerja** tanpa melihat pada latar belakang, politik, SARA, **gender**, status perkawinan, dan *disability*.



1. Sejalan dengan PUG
2. Adil dan kompetitif dalam seleksi, promosi, dan mutasi
3. Menerapkan prinsip keadilan
4. Remunerasi, penghargaan, dan hukuman berbasis kinerja
5. Manajemen SDM yang efektif dan efisien
6. Melindungi pegawai dari intervensi politik



ASAS PENYELENGGARAAN MANAJEMEN ASN

Kepastian Hukum	Profesionalitas	Proporsionalitas
Keterpaduan	Delegasi	Netralitas
Akuntabilitas	Efektif dan Efisien	Keterbukaan
Nondiskriminatif	Persatuan dan Kesatuan	Keadilan dan Kesetaraan
	Kesejahteraan	

Nondiskriminatif

Penyelenggaraan Manajemen ASN tidak membedakan perlakuan berdasarkan gender, suku, agama, ras, dan golongan

Keadilan dan Kesetaraan

Penyelenggaraan Manajemen ASN harus mencerminkan rasa keadilan dan kesamaan untuk memperoleh kesempatan akan fungsi dan peran sebagai Pegawai ASN

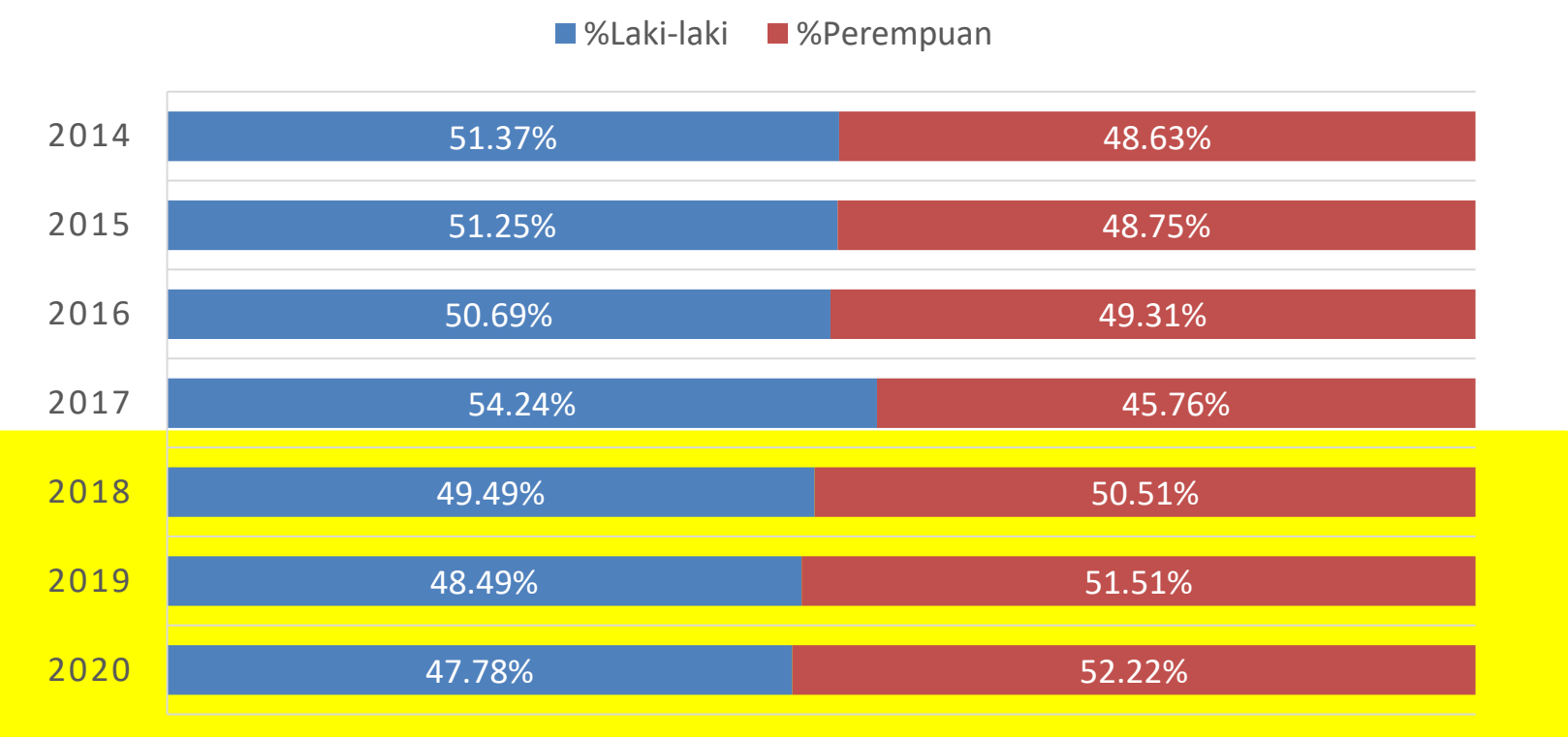


KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan Tinggi di Kementerian

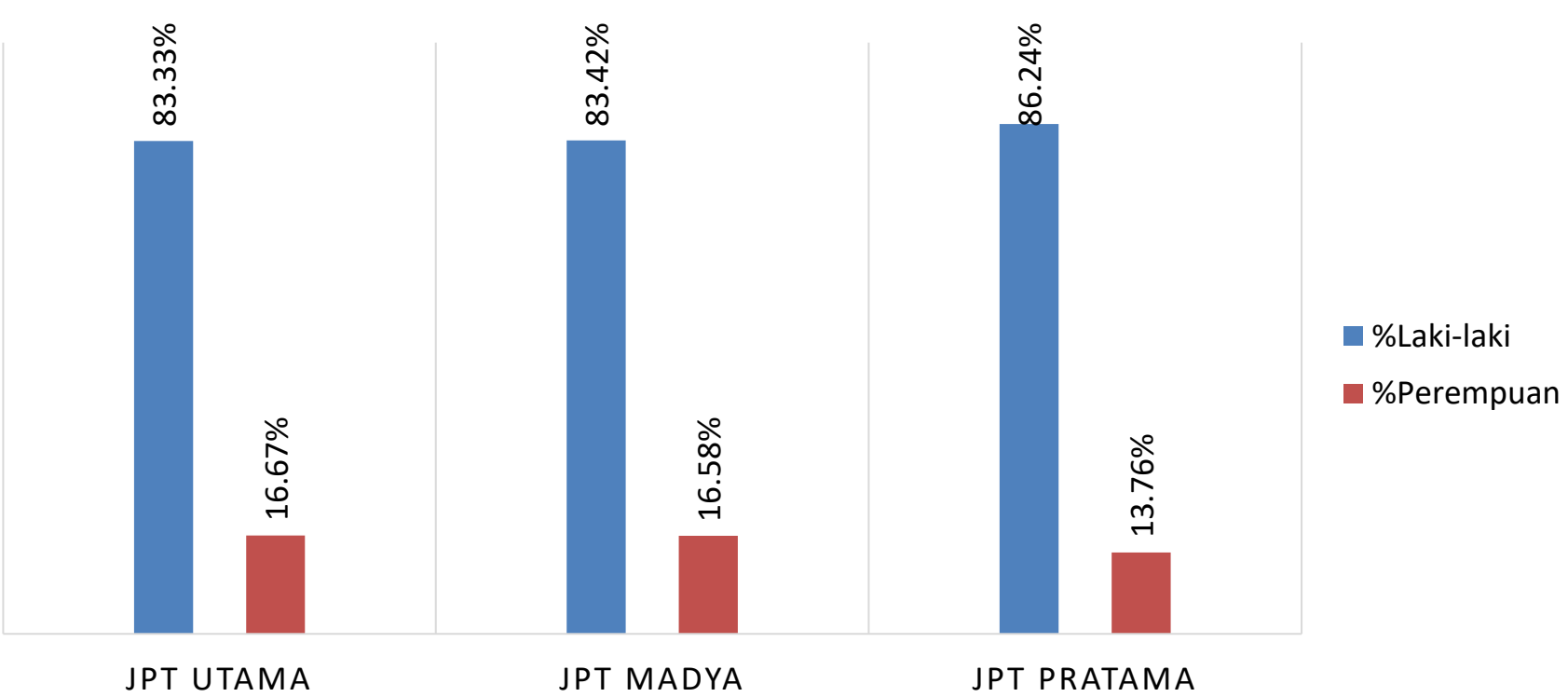


Proporsi ASN setelah adanya UU 5/2014



Sumber: Badan Kepegawaian Negara (2020)

Persentase JPT berdasarkan Jenis Kelamin (2020)



Sumber: Badan Kepegawaian Negara (2020)

- ⚠ Seringnya suatu nomenklatur dan jabatan dipimpin oleh laki-laki kerap memunculkan pandangan yang bias gender dalam proses pengisiannya.
- ⚠ Pandangan yang bias gender dalam proses pengisian jabatan muncul karena adanya cara pandang bias terhadap kemampuan fisik perempuan. Misalnya Jabatan Satuan Kerja (Satker) Pelabuhan di Kemenkes dianggap hanya pantas diduduki oleh ASN laki-laki.

SELEKSI TERBUKA JPT

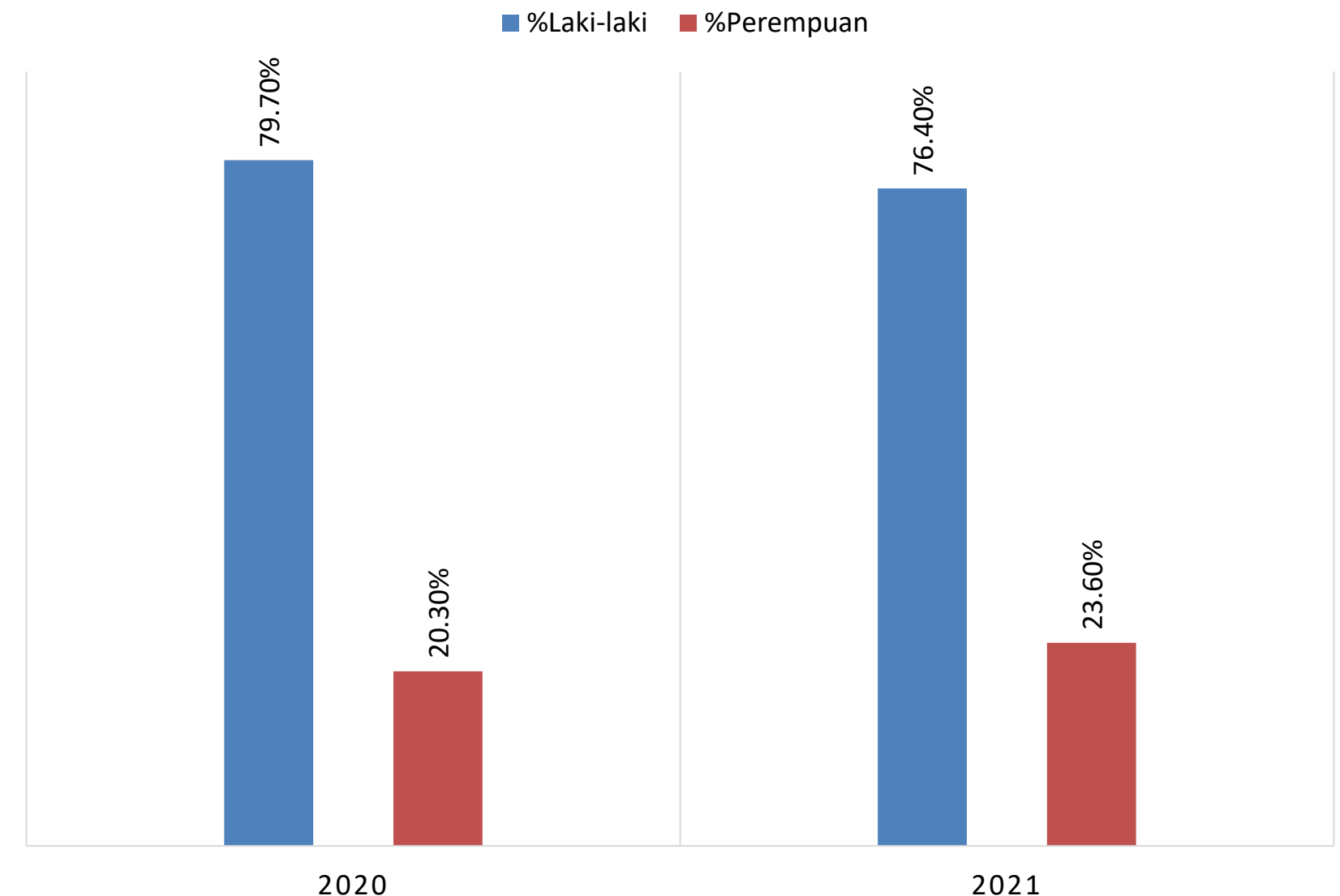
📌 Seleksi Terbuka adalah proses pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) secara terbuka, transparan, dan kompetitif berlandaskan pada prinsip sistem merit.

PERMENPAN 15/2019

tentang Pengisian JPT secara Terbuka dan Kompetitif di Lingkungan Instansi Pemerintah

🚫 **Dilarang melakukan tindakan diskriminasi** terhadap Pegawai ASN atau CASN berdasarkan suku, agama, ras, agama, jenis kelamin, asal daerah, usia, keterbatasan fisik, status perkawinan atau afiliasi politik tertentu.

KETERWAKILAN PEREMPUAN DALAM SELTER JPT KEMENTERIAN



Sumber: Komisi Aparatur Sipil Negara (2021)



Indeks Sistem Merit di 5 Kementerian Unit Analisis CWI

NO	KEMENTERIAN	KATEGORI SISTEM MERIT
1.	Kementrian Kesehatan	BAIK
2.	Kementrian PAN dan RB	SANGAT BAIK
3.	Kementrian Koperasi dan UKM	KURANG
4.	Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi	BAIK
5.	Kementrian Perencanaan Pembangunan Nasional	BAIK



Apakah ada kaitan antara Indeks Sistem Merit dengan *Gender Mainstreaming*?

PERBANDINGAN HASIL KAJIAN



KONDISI ASN PEREMPUAN SAAT INI

CWI (2021)

1. Rasio keterwakilan perempuan dalam ASN sudah baik secara keseluruhan, namun menurun pada jabatan struktural
2. Terdapat 16 kementerian yang memiliki angka persentase perempuan pada posisi JPT di atas rata-rata nasional

PROSPERA (2020)

1. Rasio keterwakilan perempuan dalam ASN sudah baik secara keseluruhan, namun menurun pada jabatan struktural
2. Perempuan mengalami stagnasi pada jenjang Eselon III dan IV, meskipun rata-rata perempuan membutuhkan waktu yang lebih singkat untuk mencapai jenjang tsb



HAMBATAN TAK KASAT MATA

CWI (2021)

1. **Beban Ganda**

Tanggung jawab domestik yang harus tetap dilakukan sembari memenuhi tuntutan profesional

2. **Perbedaan Siklus Hidup**

Peran reproduktif (hamil, melahirkan, mengasuh anak, haid) berbenturan dengan peran produktif

3. **Regulasi dan Aturan**

Regulasi dan aturan belum mampu mengenali hambatan tak kasat mata bagi perempuan

4. **Pengisian Jabatan yang Bias Gender**

Akibat konstruksi sosial, proses pengisian jabatan memunculkan bias gender yang mengklasifikasi nomenklatur dan jabatan tertentu yang hanya cocok diduduki laki-laki

PROSPERA (2020)

1. **Regulasi Kepegawaian**

Regulasi yang belum responsif gender, khususnya perjalanan dinas dan penempatan

2. **Budaya Pekerjaan**

Jam kerja yang panjang dan tidak fleksibel (kaku)

3. **Kepemimpinan**

Pimpinan yang memiliki pola pikir kesetaraan gender

4. **Faktor Keluarga**

Merawat keluarga, mengasuh anak, dan pekerjaan domestik

5. **Faktor Individu**

Motivasi dan kompetensi yang ada pada diri individu

6. **Sosio-kultural**

Stereotype tentang gender, dukungan keluarga, budaya kerja maskulin

FAKTOR PENDORONG KETERWAKILAN PEREMPUAN

(Hasil Kajian CWI, 2021)



Pimpinan yang memiliki perspektif kesetaraan memiliki peran kunci mendorong ASN perempuan untuk menduduki posisi JPT



Kemampuan dan kualifikasi ASN perempuan yang mumpuni



Nomenklatur kementerian yang dianggap lebih cocok untuk perempuan, misal Kementerian Kesehatan

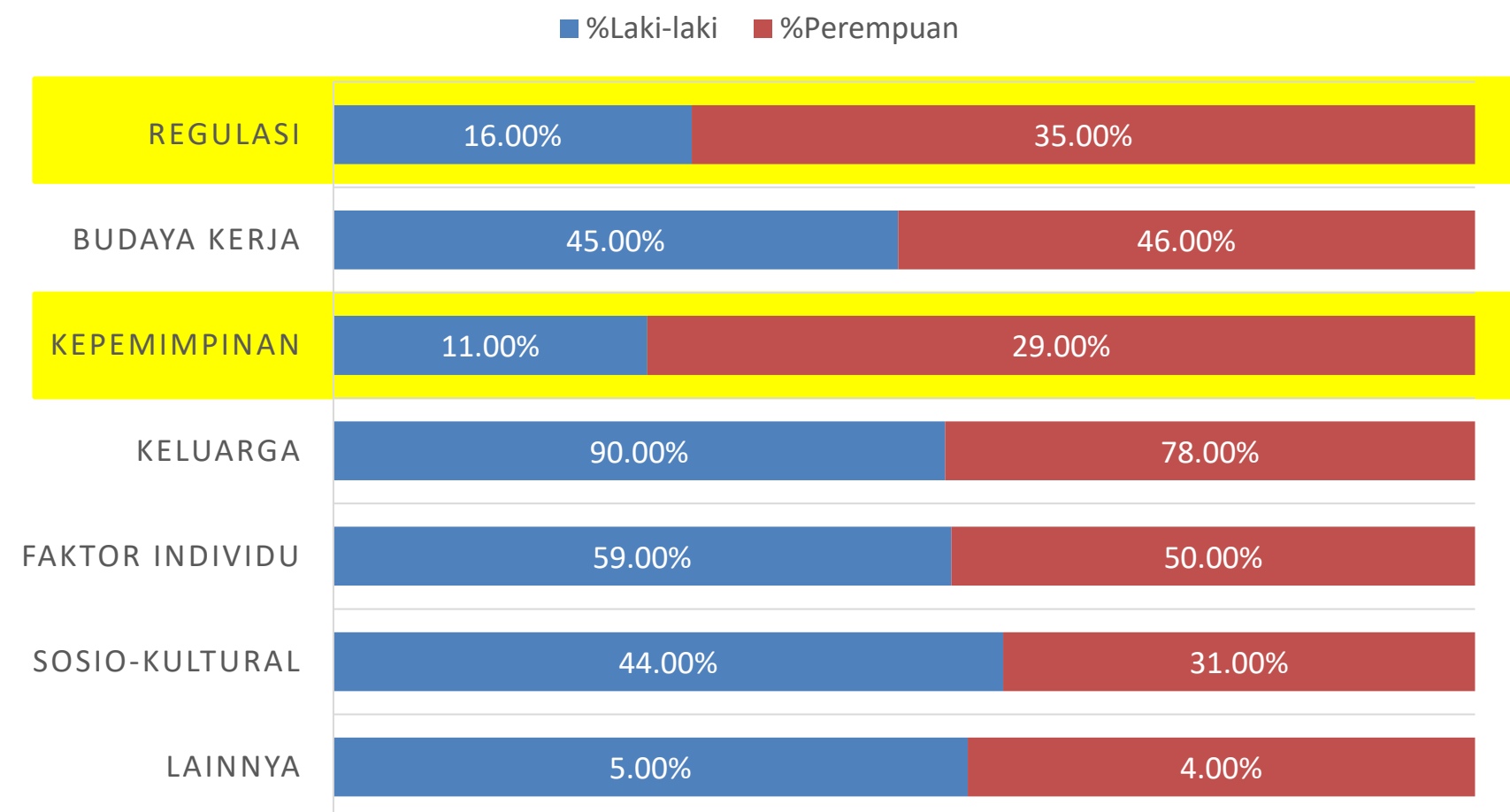


KOMISI APARATUR
SIPIL NEGARA

Tantangan dan Rekomendasi



TANTANGAN YANG DIHADAPI ASN PEREMPUAN



Sumber: Prospera Glass Ceiling Study (2020)

1. Faktor Keluarga - 86%
 - merawat anak & pekerjaan domestik
 2. Faktor Individu - 56%
 - motivasi dan kompetensi
 3. Budaya Kerja - 45%
 - jam kerja yang panjang dan tidak fleksibel
- ✦ 47% perempuan meyakini bahwa perempuan memang menghadapi lebih banyak hambatan dari pada laki-laki
 - ✦ 23% laki-laki juga sependapat bahwa perempuan menghadapi banyak hambatan dalam memajukan karier mereka
 - ✦ 61% perempuan menyatakan bahwa mereka secara pribadi mengalami hambatan yang tercantum di atas

LANGKAH REKOMENDASI

Struktural/institusional	Leadership Ecosystem	Fasilitas Pendukung & Faktor Sosio-Kultural
• Mengimplementasikan FWA (<i>Flexible Work Arrangement</i>) • Memperkuat komitmen pimpinan untuk memperbaiki representasi perempuan dalam birokrasi • Mencapai target kesetaraan gender di dalam manajemen ASN berbasis merit • Menyusun kebijakan rotasi/ mutasi yang ramah keluarga	• Manajemen talenta yang inklusif dan berbasis kesetaraan gender • Menargetkan 30% eselon I dan eselon II diisi oleh perempuan dalam skala nasional • Melaksanakan pelatihan Pengarusutamaan Gender untuk pimpinan • Melaksanakan <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> untuk level manajer dan pimpinan	• Kebijakan dan penyediaan fasilitas yang ramah keluarga • Penegakan, pemantauan perbaikan regulasi pengasuhan anak • Mengurangi <i>stereotype</i> gender • Mengubah budaya kerja maskulin

Sumber: Prospera Glass Ceiling Study (2020)

QUICK WINS

Sumber: Prospera Glass Ceiling Study (2020)

Struktural/institusional



1. Uji coba sistem kerja yang fleksibel



2. Komitmen pimpinan dalam meningkatkan representasi Perempuan pada eselon I dan II

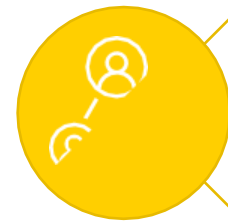


3. Meningkatkan target keragaman gender dalam peledolaan SDM berbasis merit

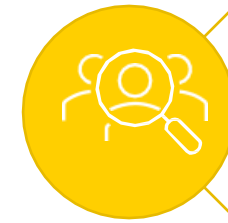


4. Kebijakan rotasi/mutasi yang ramah keluarga

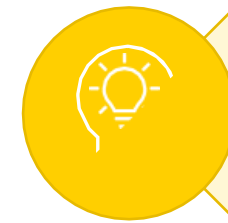
Leadership Ecosystem



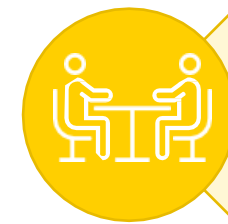
1. Manajemen Talenta dengan target keragaman dan inklusi gender



2. Target nasional 30% jabatan Eselon I dan II dipegang oleh perempuan



3. Pelatihan tentang pengarusutamaan gender bagi para pemimpin



4. Pelatihan *coaching* dan *mentoring* bagi para manajer dan pimpinan



Key Initiatives

- Target keterwakilan perempuan di Lembaga sector publik dimasukkan dalam RKP/RPJMN berikutnya
- Uji coba pekerjaan yang fleksibel di tingkat lembaga
- Tingkatkan kurikulum pelatihan pengelolaan keragaman untuk Eselon I dengan materi kepekaan gender & bias
- Mengembangkan dan memberikan pelatihan 'Perempuan dalam Kepemimpinan' untuk perempuan dan laki-laki di tingkat eselon II & III
- Beberapa Instansi Pemerintah Indonesia telah memulai program *coaching* dan *mentoring*



TERIMA KASIH

KOMISI APARATUR SIPIL NEGARA

021-7972098

kasn.go.id



facebook.com/KomisiASNResmi



[@Komisi_ASN](https://twitter.com/Komisi_ASN)



[kasn_ri](https://www.instagram.com/kasn_ri)