

Peran Wanita dalam Kepemimpinan Birokrasi

Maharani Putri S. Wibowo

Jakarta, 25 Agustus 2021

OUTLINE

1

Kondisi Manajemen ASN

2

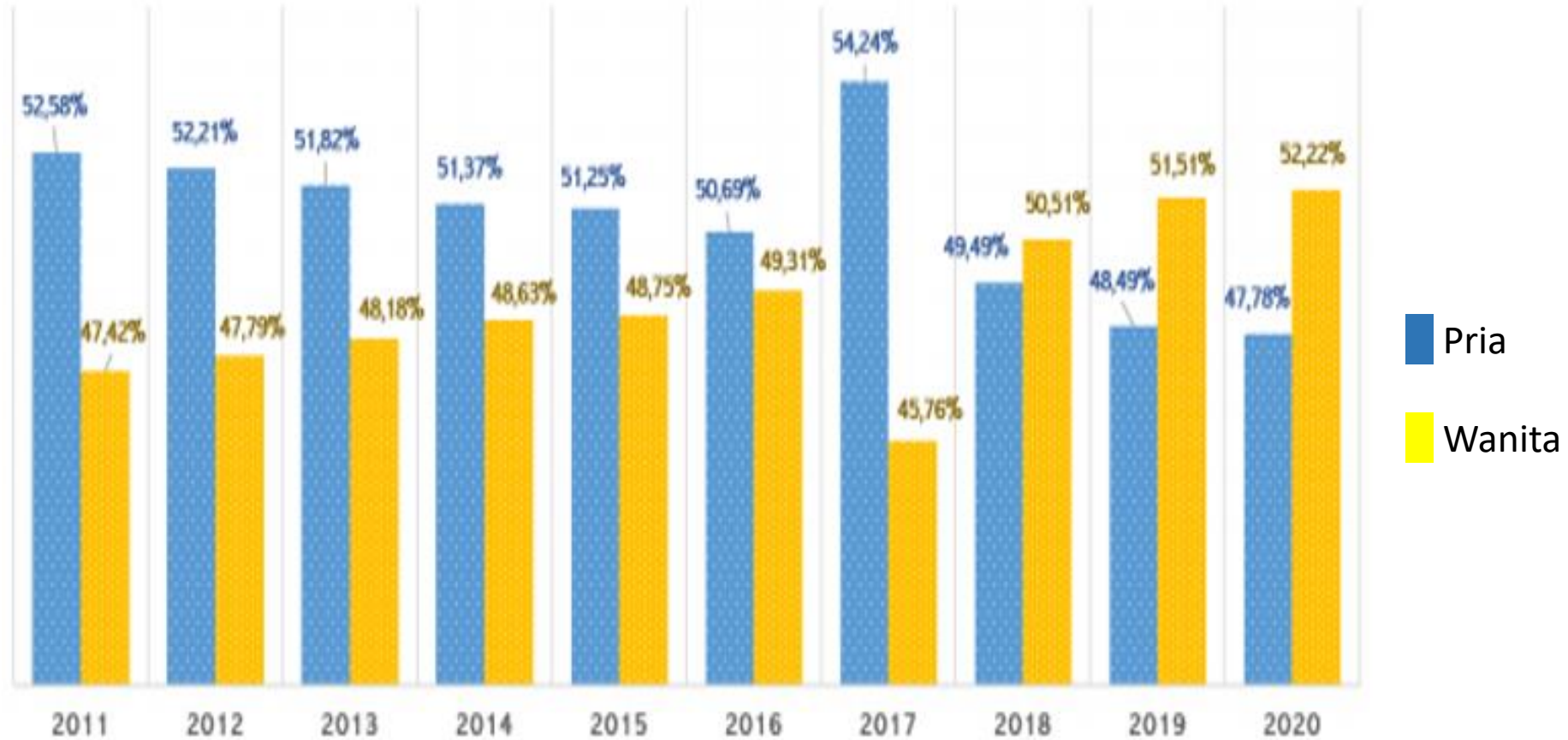
Tantangan

3

Potensi Perbaikan

1. Kondisi Manajemen ASN

Data Jumlah ASN Terpilah Gender



Sumber: BKN, Desember 2020

Data Tingkat Pendidikan ASN Terpilah Gender

Tingkat Pendidikan	Pria	Wanita	Total
SD	20.335	1.761	22.096
SMP	37.107	4.571	41.678
SMA	463.711	247.939	711.650
Diploma I	19.527	17.907	37.434
Diploma II	46.458	62.913	109.371
Diploma III	122.108	302.283	424.391
Diploma IV	29.577	35.542	65.119
Strata 1	996.568	1.319.946	2.316.514
Strata 2	239.417	176.285	415.702
Strata 3	16.722	7.441	24.163

Jumlah ASN wanita yang memiliki tingkat pendidikan S1 dan S2 juga lebih banyak dibandingkan ASN pria. Namun di jenjang S3, jumlah ASN wanita lebih sedikit dibandingkan dengan ASN pria. Studi yang dilakukan oleh Prospera mengungkap bahwa kesempatan ASN wanita untuk meraih pendidikan S3 lebih terbatas: *“female civil servants might be disadvantaged due to their caring responsibilities”*.

Data Pangkat/Golongan ASN vs Data Jabatan

Golongan	Pria	Wanita	Total
Golongan I	32.722	3.789	36.511
Golongan II	428.879	285.655	714.534
Golongan III	1.066.670	1.364.014	2.430.684
Golongan IV	463.259	523.130	986.389

POSISI	Pria		Wanita		TOTAL
JPT Utama	15	83,3%	3	16,7%	18
JPT Madya	483	83,4%	96	16,6%	579
JPT Pratama	16.628	86,2%	2.653	13,8%	19.281
Administrator	75.002	75,3%	24.626	24,7%	99.628



CWI (2020): Keterwakilan perempuan dalam birokrasi, khususnya pada jabatan tinggi di kementerian diperlukan tidak hanya dalam konteks keadilan dan peluang akses, tetapi juga **ketepatan peran dan fungsi birokrasi** yang diperlukan untuk mengawasi, menghasilkan, serta menerapkan regulasi nasional, khususnya terkait dengan isu-isu kesejahteraan, seperti isu kesehatan, pendidikan, serta keselamatan dan keamanan kelompok perempuan.

Faktor Hambatan Bagi Wanita Berkarir di Birokrasi

Hasil *e-survey* Prospera pada studi yang dilakukan di bulan Desember 2020 *“Breaking the Glass Ceiling in the Indonesian Civil Service: Understanding Barriers and Exploring Solutions to Women’s Career Progression in the Public Sector”*, **tiga hambatan utama** yang diidentifikasi menghambat karir wanita antara lain:

- 1. Urusan keluarga** sebanyak 86% (mengurus anak, keluarga, dan pekerjaan rumah tangga);
- 2. Faktor individual** sebanyak 56% (motivasi, kepercayaan diri, kompetensi);
- 3. Budaya kerja** sebanyak 45 % (jam kerja, beban kerja, aturan kerja).

2. Tantangan

Tantangan Perbaikan Manajemen ASN yang Responsif Gender

Equal but not equitable

Ekosistem Kepemimpinan

Infrastruktur dan
Suprastruktur Pendukung

EQUALITY VERSUS EQUITY



In the first image, it is assumed that everyone will benefit from the same supports. They are being treated equally.



In the second image, individuals are given different supports to make it possible for them to have equal access to the game. They are being treated equitably.



In the third image, all three can see the game without any supports or accommodations because the cause of the inequity was addressed. The systemic barrier has been removed.

Meritokrasi: *Equal but not equitable*

- UU No.5/2014 tentang ASN yang mengamanatkan pelaksanaan **sistem merit** dalam siklus manajemen ASN (sistem rekrutmen dan promosi yang adil berdasarkan kualifikasi dan kompetensi), yaitu **perlakuan yang sama untuk seluruh ASN** (merupakan pendekatan merit yang masih tradisional (*equality*)).
- Kuota **kebijakan afirmasi baru tersedia pada tahap rekrutmen CPNS**, belum tersedia kebijakan afirmasi untuk siklus manajemen SDM yang lainnya, seperti afirmasi dalam pengembangan dan pelatihan ASN, seleksi JPT, promosi, mutasi dan rotasi.
- Menurut Inpres No.9/2000 tentang Pengarusutamaan Gender, setiap institusi pemerintah **harus responsif terhadap kebutuhan gender** yang berbeda-beda, dalam hal **sistem kerja, lingkungan dan budaya kerja, termasuk kebijakan promosi, rotasi, dan mutasi yang kondusif untuk wanita** (*equity*).

Ekosistem Kepemimpinan

- **Gaya kepemimpinan birokrasi yang maskulin** tanpa disadari menyebabkan terjadinya **bias gender**, misalkan jam kerja yang lebih panjang, penugasan di luar jam kerja, kurangnya fleksibilitas kerja. Kultur kerja seperti ini lebih cocok bagi pria ketimbang wanita, terutama wanita yang sudah berumah tangga.
- **Rendahnya pemahaman dan internalisasi pengarusutamaan gender di lingkungan ASN**, terutama pimpinan birokrasi menyebabkan kebijakan meritokrasi yang tidak sensitif gender.
- Pada akhirnya berdampak pada **jumlah talenta yang memilih keluar dari birokrasi**, dan sektor pemerintahan sulit bersaing dengan sektor privat untuk merekrut talenta terbaik.

Infrastruktur-Suprastruktur Pendukung

- Selain isu terkait lingkungan dan budaya kerja, **ketersediaan sarana prasarana pendukung** yang dibutuhkan oleh wanita juga **menjadi isu penting**.
- Tempat kerja perlu menemukenali **fasilitas yang sensitif gender** sehingga mampu meningkatkan produktivitas pekerja wanita, terutama ketersediaan fasilitas yang ramah anak (misal *childcare facilities*), kebijakan yang ramah keluarga (cuti melahirkan bagi istri dan juga suami yang lebih panjang).

3. Potensi Perbaikan

Perubahan yang Terjadi Ketika Perempuan di Tangga Kepemimpinan

Penelitian McKinsey: *Woman in Leadership Lessons from Australian Companies Leading The Way (2018)*

1. Membawa perubahan budaya organisasi;
2. Menjadi *role-model* komitmen keberagaman (*diversity*);
3. Redesain peran dan tugas untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel untuk semua;
4. Aktif mempromosikan wanita untuk naik ke posisi lebih tinggi;
5. Menjaring aspirasi lebih luas dan lebih akuntabel;
6. Mendukung talenta di setiap siklus kehidupannya;
7. Memastikan infrastruktur yang mendukung lingkungan kerja yang inklusif dan fleksibel;
8. Menantang pandangan kuno terkait sistem merit;
9. Menginvestasikan pengembangan kapasitas terkait akselerasi perubahan budaya kerja;
10. Memastikan wanita dengan potensi baik untuk mencoba berbagai macam peran dan posisi penting

Pandemi COVID-19 dan Perubahan Organisasi

Terakselerasinya Perubahan Tata Kelola SDM

Derajat Perubahan

Minimal

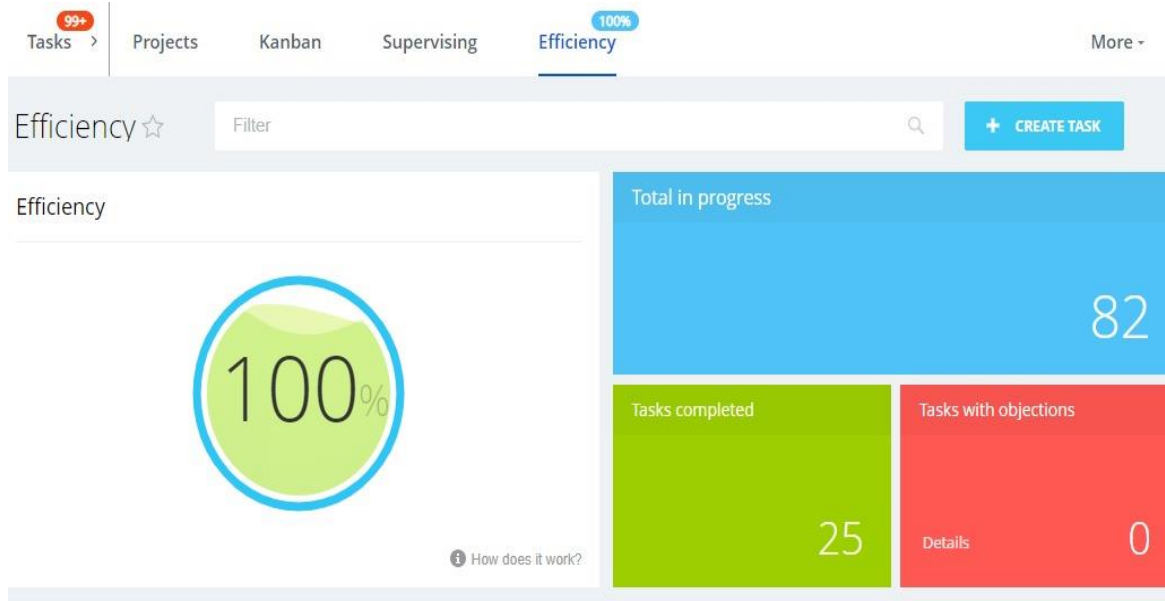
Drastis

Konfigurasi Organisasi	Tempat kerja	Tetap di kantor	Bekerja jarak jauh diperbolehkan tetapi mayoritas masih bekerja 'di kantor'	Kerja jarak jauh optimal diterapkan
	Struktur organisasi	Struktur piramida tradisional	Jaringan kerja berbasis proyek	Lebih ramping, struktur lebih fleksibel
	Pengambilan keputusan	Terpusat; ada komando dan kendali	Tim yang lebih berdaya	Strategi tetap diatur secara terpusat; semua keputusan operasional didesentralisasi
	Jumlah tenaga kerja	Karyawan yang bekerja penuh waktu	Level Manajer tetap bekerja penuh waktu; Level staf bergeser menjadi pekerja lepas/kontrak	Pekerja penuh waktu menempati proporsi <25% dari organisasi

McKinsey, COVID-19: Briefing Materials, 2020

COVID-19 telah menantang '*status quo*' dan mengakselerasi perubahan pengelolaan SDM dan manajemen organisasional menjadi lebih lincah (*agile*), berjejaring, fleksibel, terdesentralisasi, dan **pro kesetaraan gender**

Contoh Implementasi FWA Berbasis Kinerja di Bappenas



Jumlah penugasan dan kinerja individual (efficiency rate) dapat dipantau per hari meskipun mengimplementasikan **Full-FWA** (sejak sebelum pandemi)

Kinerja organisasi (per jam) juga terpantau dari akumulasi kinerja seluruh staf.



Yang Perlu Dilakukan: Balance Personnel Policy



Improvement of Diversity Policies

- Pemenuhan kuota afirmasi gender, disabilitas, putra daerah, dan talenta terbaik
- Mempromosikan kultur kerja birokrasi yang inklusif



Enhancing Fairness by Promoting Diversity with No Discrimination

- Afirmasi kuota untuk wanita di posisi JPT tanpa diskriminasi
- Menciptakan lingkungan kerja tanpa hambatan dan *life-work-balance*



Building Government Capacity in Managing Diversity

- Membuat program pengembangan kapasitas ASN yang *customized*
- Pemenuhan infrastruktur dan suprastruktur kerja yang ramah anak dan ramah keluarga

Terima Kasih