

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

1. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000

Instruksi Presiden tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional menjelaskan beberapa elemen penting yang perlu diperhatikan dalam integrasi Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional, yaitu:

- a. Pengarusutamaan Gender dapat diartikan sebagai serangkaian strategi dalam integrasi gender menjadi satu – kesatuan yang utuh dengan perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi atas kebijakan dan program pembangunan nasional.
- b. Gender dapat diartikan sebagai sebuah konsep yang merujuk pada peran dan tanggung jawab yang dapat diubah oleh keadaan dan budaya masyarakat terhadap laki-laki dan perempuan.
- c. Kesetaraan Gender dapat diartikan sebagai sebuah konsep yang meyakini bahwa laki-laki dan perempuan harus dikondisikan dalam keadaan yang memberi mereka kesempatan dan hak yang setara sebagai manusia, agar mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan dan keamanan nasional, termasuk kesetaraan akses dalam menikmati hasil pembangunan tersebut.
- d. Keadilan Gender dapat diartikan sebagai suatu proses yang perlu ditempuh untuk menyetarakan posisi laki-laki dan perempuan dalam proses pembangunan nasional.
- e. Analisa Gender dapat diartikan sebagai serangkaian proses untuk memahami bagaimana peran laki-laki dan perempuan dapat diidentifikasi secara setara dalam hal akses dan kontrol terhadap

sumber-sumber daya pembangunan, dengan memperhatikan faktor lainnya seperti kelas sosial, ras, dan suku bangsa.

Instruksi ini merupakan salah satu bentuk mandat negara dalam memastikan bahwa seluruh masyarakat Indonesia, terlepas dari gender dan identitas sosial lain, berhak mendapatkan kesempatan yang sama dalam berpartisipasi dan menikmati hasil dari proses pembangunan nasional yang dilakukan oleh Indonesia dalam berbagai dimensi. Instruksi ini dikeluarkan oleh Presiden Abdurrahman Wahid karena:

- a. Meningkatkan kedudukan, peran, dan kualitas perempuan, serta upaya mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, dipandang perlu melakukan strategi pengarusutamaan gender ke dalam seluruh proses pembangunan nasional.
- b. Memperhatikan bahwa pengarusutamaan gender ke dalam seluruh proses pembangunan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kegiatan fungsional semua instansi dan lembaga pemerintah di tingkat Pusat dan Daerah;

2. Undang – Undang No. 20 Tahun 2023

Dalam pengelolaan ASN di Indonesia, Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang ASN menjadi rujukan utama yang dipakai oleh unit SDM di seluruh instansi pemerintah. UU ini mengatur tentang Aparatur Sipil Negara dengan menetapkan batasan istilah yang digunakan dalam pengaturannya. Pokok-pokok pengaturan yang terdapat di dalam Undang-Undang ini, merevisi Undang – Undang sebelumnya (UU No. 5 Tahun 2014) adalah:

- a. UU ASN 2023 memberikan hak yang sama bagi PNS dan PPPK. Pada BAB VI UU No.20 Tahun 2023 yang mengatur tentang Hak dan Kewajiban, tidak ada pengaturan yang berbeda antara hak yang

diberikan kepada PNS dan hak PPPK, karena pada pasal yang mengatur soal hak, langsung memakai kata “ASN” yang merupakan PNS dan PPPK.

b. Jabatan ASN tertentu dapat diisi dari prajurit TNI dan anggota Kepolisian Republik Indonesia. Demikian juga sebaliknya. Pasal 19 menyatakan bahwa Jabatan ASN tertentu dapat diisi dari prajurit TNI dan anggota Kepolisian RI, yang dilaksanakan pada Instansi Pusat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang mengenai Tentara Nasional Indonesia dan Undang-Undang mengenai Kepolisian Negara Republik Indonesia. Pasal 20 ayat 1 menyatakan Pegawai ASN dapat menduduki jabatan di lingkungan Tentara Nasional Indonesia dan Kepolisian Negara Republik Indonesia sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

c. Hak Pegawai ASN. Pegawai ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan berupa material dan/atau non material yang terdiri atas:

- 1) Penghasilan (gaji dan upah);
- 2) Penghargaan yang bersifat motivasi 9 finansial dan non finansial);
- 3) Tunjangan dan fasilitas (tunjangan dan fasilitas jabatan; dan/atau tunjangan dan fasilitas individu);
- 4) Jaminan sosial, jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua.
- 5) Lingkungan kerja (fisik dan non fisik);
- 6) Pengembangan diri (pengembangan talenta dan karier; dan/atau pengembangan kompetensi); dan
- 7) Bantuan hukum (litigasi dan non litigasi).

- d. Pegawai ASN dapat diberhentikan bila tidak berkinerja baik, sebagaimana diatur dalam Pasal 52 ayat 3 huruf f.
- e. Tidak diperkenankan mengangkat honorer. Hal ini tertuang dalam Bab XIII Larangan Pasal 65 yaitu :
 - 1) Pejabat pembina kepegawaian dilarang mengangkat pegawai non ASN untuk mengisi jabatan ASN;
 - 2) Larangan berlaku juga bagi pejabat lain di instansi pemerintah melakukan pengangkatan pegawai non-ASN;
 - 3) Pejabat Pembina kepegawaian dan pejabat lain yang mengangkat pegawai non-ASN untuk mengisi jabatan ASN dikenakan sanksi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

B. Tinjauan Teori

1. Pengadaan dan Seleksi SDM

Menurut Nikolaou dan Oostrom (2015), pengadaan SDM adalah proses mengidentifikasi, menyaring, memilih dan mempekerjakan sumber daya manusia potensial untuk tujuan mengisi posisi dalam organisasi. Ini adalah fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia. Pengadaan SDM adalah proses pemilihan orang yang tepat, untuk posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Kualifikasi pendidikan, pengalaman, kemampuan dan keterampilan individu perlu dipertimbangkan ketika perekrutan berlangsung.

Ini adalah proses menarik, memilih dan menunjuk calon potensial untuk memenuhi kebutuhan dan persyaratan organisasi. Efisiensi dalam proses pengadaan SDM menghasilkan produktivitas dan membangun lingkungan kerja yang baik dan hubungan yang baik antar karyawan.

Seleksi adalah proses memilih atau memilih kandidat yang tepat, yang paling cocok untuk pekerjaan yang dibuka lowongannya (Nikolaou dan Oostrom, 2015). Ini adalah proses mewawancarai kandidat dan

mengevaluasi kualitas mereka, yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu dan kemudian pemilihan kandidat dilakukan untuk posisi yang tepat.

Pemilihan kandidat yang tepat untuk posisi yang tepat akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Ketika seleksi karyawan berlangsung, sangat penting untuk memastikan bahwa mereka memiliki kualifikasi, keterampilan dan kemampuan yang diinginkan yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan dengan cara yang terorganisir dengan baik.

Pengadaan SDM disebut proses positif dengan pendekatan menarik sebanyak mungkin kandidat untuk posisi yang kosong (Patterson dan Zibarras, 2018). Ini adalah proses mengidentifikasi dan membuat kandidat potensial untuk melamar pekerjaan. Di sisi lain, seleksi disebut proses negatif dengan penghapusan kandidat sebanyak mungkin (Patterson dan Zibarras, 2018).

Ada banyak individu, yang melamar pekerjaan, tetapi seleksi dilakukan hanya dari individu-individu yang memenuhi syarat dan mahir. Proses seleksi yang tepat sangatlah penting, karena mempekerjakan sumber daya yang baik dapat membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Lalu, proses pengadaan SDM dan seleksi dianggap penting untuk berfungsinya organisasi secara efektif dan efisien. Keduanya sangat penting untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

a. Pentingnya Pengadaan dan Seleksi SDM

Pengadaan SDM dan seleksi individu dalam organisasi merupakan hasil dari proses yang menyeluruh dan sistematis. (Patterson dan Zibarras, 2018:5) Karyawan perlu memiliki pengetahuan lengkap tentang strategi dan metode yang diperlukan untuk diterapkan dalam pengadaan SDM dan seleksi. Berikut alasan mengapa pengadaan dan seleksi SDM sangatlah penting :

- 1) Ketika lowongan pekerjaan muncul di dalam organisasi, maka pengusaha mempertimbangkan proses pengadaan SDM dan seleksi. Proses ini memungkinkan pengusaha untuk mengidentifikasi dan menganalisis posisi yang diperlukan untuk diisi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.
- 2) Sumber daya manusia dianggap sebagai aset terpenting dari organisasi mana pun, oleh karena itu, mempekerjakan personel dengan keterampilan dan kemampuan yang sesuai adalah penting. Pola pengadaan SDM dan seleksi berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

Pentingnya pengadaan SDM juga didukung oleh fakta bahwa organisasi merasa puas dengan karyawan yang lebih produktif (Patterson dan Zibarras, 2018). Ini tidak hanya meningkatkan produktivitas dan keuntungan, tetapi juga mendorong hubungan baik antara pengusaha dan karyawan. Ini berkontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Ini juga menentukan persyaratan pekerjaan saat ini dan untuk masa depan.

Kondisi ini juga membantu dalam meningkatkan tingkat keberhasilan memilih kandidat yang tepat, yang mampu memanfaatkan keterampilan dan kemampuan mereka secara efisien yang mengarah pada pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Ini membantu dalam mengevaluasi efektivitas berbagai metode pengadaan SDM, dan ini juga menentukan persyaratan masa depan organisasi saat ini dan merumuskan rencana yang sesuai. Strategi pengadaan SDM berkontribusi dalam pelaksanaan fungsi manajerial secara operatif.

Pentingnya seleksi diakui, karena membantu dalam memilih kandidat yang paling cocok dan memenuhi syarat, yang dapat memenuhi persyaratan pekerjaan dalam suatu organisasi. Untuk memenuhi tujuan dan sasaran organisasi, sangat penting untuk mengevaluasi berbagai atribut dari setiap kandidat, seperti kualifikasi, keterampilan, kemampuan, pengalaman,

kepribadian, sifat, dan sikap mereka secara keseluruhan. Kandidat lain, yang belum dianggap cocok untuk melaksanakan tugas pekerjaan dieliminasi.

Organisasi diharuskan untuk mengikuti proses seleksi yang tepat, alasannya adalah, jika seleksi tidak dilakukan dengan cara yang tepat, maka akan menimbulkan efek yang tidak menguntungkan bagi organisasi dan kerugian akan ditanggung oleh pemberi kerja dalam bentuk uang, waktu, dan tenaga.

b. Prinsip Pengadaan SDM dan Seleksi SDM

Prinsip-prinsip pengadaan SDM dan seleksi telah dikemukakan sebagai berikut: (Devine dan Syrett, 2014)

- 1) Poin pertama yang harus diidentifikasi tentang pengadaan SDM adalah bahwa ini adalah proses dengan sejumlah tahapan kunci, yang semuanya bekerja sama untuk meningkatkan peluang organisasi menemukan kandidat terbaik yang tersedia untuk posisi apa pun yang dibuka.
- 2) Perlu diberikan indikasi bahwa dalam hal memimpin, membimbing dan mengelola karyawan, jika seseorang tidak merekrut orang-orang terbaik yang ada, maka akan selalu menjadi tantangan untuk mengelola mereka setiap hari.
- 3) Aturan umum lainnya adalah, ketika mencari untuk mengisi lowongan pekerjaan apa pun, organisasi harus selalu mempertimbangkan kandidat internal yang dapat didorong ke posisi yang tersedia dan kemudian merekrut secara eksternal untuk posisi junior.
- 4) Terlalu sering manajer senior kurang memperhatikan proses pengadaan SDM dan hanya terlibat aktif saat posisi senior sedang diisi, atau di akhir proses wawancara akhir. Ini adalah kesalahan dan orang harus memperhatikan keunggulan dan kelayakan setiap karyawan, yang bergabung dengan organisasi.

- 5) Sering diasumsikan bahwa wawancara adalah sesuatu yang dapat dilakukan oleh manajer berpengalaman mana pun. Ini melibatkan pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup. Wawancara dapat dilakukan oleh siapa saja, tetapi penting bahwa individu dapat melakukannya dengan baik, jika mereka dilatih dengan tepat dan memiliki keterampilan komunikasi yang efektif. Tidak ada gunanya melakukan wawancara tanpa memperoleh hasil yang tepat.
- 6) Ada banyak produk hukum yang terkait dengan proses pengadaan SDM dan penting bagi semua individu untuk mengetahui peraturan-peraturan yang terkait. Sangat penting bagi anggota organisasi untuk mengetahui kebijakan dan prosedur yang diperlukan dalam proses pengadaan SDM dan seleksi.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pengadaan dan Seleksi SDM

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengadaan SDM dan seleksi SDM dapat diorganisasikan ke dalam kategori internal dan eksternal. (Meister dan Mulcahy, 2017). Faktor internal tersebut meliputi :

1) Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi merupakan salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi proses pengadaan SDM. Untuk mengembangkan organisasi, organisasi harus mampu untuk mempekerjakan lebih banyak sumber daya, yang akan sangat penting dalam pengelolaan kegiatan operasional di masa depan.

2) Kebijakan Pengadaan SDM

Kebijakan Pengadaan SDM suatu organisasi, termasuk perekrutan dari sumber internal atau eksternal organisasi adalah faktor penting, yang mempengaruhi proses pengadaan SDM. Ini mengidentifikasi tujuan pengadaan SDM dan menyediakan kerangka kerja untuk pelaksanaan program pengadaan SDM.

3) Citra Organisasi

Organisasi yang memiliki citra positif yang baik di pasar dapat dengan mudah menarik sumber daya yang kompeten dan mahir. Menjaga hubungan masyarakat yang baik, memberikan layanan publik, dan mengarah pada niat baik organisasi, pasti membantu organisasi dalam meningkatkan reputasinya di pasar, dan dengan demikian menarik sumber daya manusia terbaik.

4) Citra Pekerjaan

Sama seperti citra organisasi, citra pekerjaan memberikan peran penting dalam proses pengadaan SDM dan seleksi. Pekerjaan yang memiliki citra positif dalam hal remunerasi yang lebih baik, promosi, pengakuan, dan lingkungan kerja yang ramah dengan peluang pengembangan karir dianggap sebagai karakteristik dan ciri khas untuk membangkitkan minat dan antusiasme pada kandidat yang memenuhi syarat.

Adapun faktor-faktor eksternalnya adalah :

1) Faktor Demografis

Faktor demografi berkaitan dengan karakteristik calon karyawan seperti, usia, agama, kualifikasi pendidikan, jenis kelamin, pekerjaan, status ekonomi, dan tempat lokasi.

2) Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja mengendalikan permintaan dan penawaran tenaga kerja. Misalnya, jika pasokan orang yang memiliki keterampilan dan kemampuan khusus kurang dari permintaan, maka perekrutan akan membutuhkan lebih banyak tenaga. Di sisi lain, jika permintaan lebih sedikit daripada penawaran, maka perekrutan akan relatif lebih mudah dikelola.

3) Tingkat pengangguran

Jika tingkat pengangguran tinggi di area tempat organisasi beroperasi, perekrutan sumber daya manusia akan menjadi sederhana dan mudah dikelola, karena akan ada peningkatan jumlah pelamar.

Untuk berbagai posisi pekerjaan di semua jenis organisasi, sejumlah besar lamaran diterima. Sebaliknya, jika tingkat pengangguran rendah, maka perekrutan cenderung sulit karena jumlah sumber daya manusia yang *available* lebih sedikit.

4) Hukum Ketenagakerjaan

Undang-undang ketenagakerjaan mencerminkan lingkungan sosial dan politik pasar, yang dibuat oleh pemerintah pusat dan negara bagian. Undang-undang ini menentukan kompensasi, lingkungan kerja, peraturan keselamatan dan kesehatan, dan tugas pekerjaan tenaga kerja, untuk berbagai jenis pekerjaan. Ketika pemerintah mengalami transformasi, ada transformasi yang terjadi dalam undang-undang ketenagakerjaan.

5) Pesaing

Ketika organisasi dalam industri yang sama bersaing untuk mendapatkan sumber daya berkualitas terbaik, ada kebutuhan untuk menganalisis persaingan dan membuat penyediaan paket sumber daya yang terbaik dalam hal standar industri.

6) Kesempatan yang Sama

Ketika perekrutan dan seleksi karyawan berlangsung, maka sangat penting bagi organisasi untuk memberikan kesempatan kerja yang sama bagi individu. Kesempatan yang sama terjadi ketika semua pelamar diperlakukan secara setara dan konsisten pada setiap tahap pengadaan SDM. Tidak boleh ada diskriminasi terhadap siapa pun atas dasar faktor-faktor seperti, kasta, keyakinan, ras, agama, suku, jenis kelamin, dan latar belakang sosial ekonomi. Keadilan sangat penting dalam proses pengadaan SDM dan seleksi.

d. Proses Pengadaan dan Seleksi SDM

Adalah penting bahwa pengumuman pekerjaan harus tersedia untuk semua karyawan. Publikasi lowongan yang memuaskan dapat memastikan bahwa pekerja minoritas dan individu lain yang termasuk dalam kelompok

yang kurang beruntung dan bagian masyarakat yang lebih lemah secara ekonomi menyadari peluang dalam organisasi.

Kelemahan publikasi lowongan adalah pesimisme karyawan yang terjadi ketika lowongan ditempatkan sebagai lowongan kerja, namun pada kenyataannya organisasi telah memilih kandidat internal yang kuat. Praktik semacam itu menghasilkan antipati dan ketidakpercayaan di antara karyawan, ketika mereka percaya bahwa publikasi lowongan hanyalah formalitas dengan peluang kemajuan yang kurang nyata.

Unsur-unsur dalam proses pengadaan SDM dan seleksi memiliki kontribusi penting dalam membantu menemukan kandidat yang paling cocok untuk posisi tertentu. Unsur-unsur adalah : (Nikolaou dan Oostrom, 2015)

1) Analisis Pekerjaan

Dua faktor utama perlu dipertimbangkan terkait analisis pekerjaan. Pertama adalah harapan pengusaha dari karyawan mereka, dalam organisasi. Pengusaha memiliki harapan tertentu dari karyawan mereka mengenai kinerja tugas pekerjaan, dan mereka mengharapkan mereka untuk menanamkan sifat keteraturan, ketekunan, akal, ketelitian dan kreativitas.

Area lain yang perlu dipertimbangkan adalah karakteristik pekerjaan. Ini termasuk, pelatihan, pengalaman kerja, keterampilan dan pengetahuan, atribut fisik, ciri-ciri kepribadian, keterampilan komunikasi dan keadaan pribadi. Pengembangan dan pemanfaatan pertanyaan yang terstruktur dengan baik berdasarkan profil karyawan akan membantu dalam mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang kepribadian kandidat yang sebenarnya.

2) Lowongan Kerja

Langkah pertama pengadaan SDM adalah ketika lowongan muncul dalam organisasi. Organisasi harus menyadari posisi yang kosong dan kapan mereka harus diisi dengan karyawan yang cakap.

Lowongan kerja memungkinkan individu untuk menentukan faktor-faktor, seperti, mendesain ulang, atau memulai peluang kerja paruh waktu bagi individu.

Dalam beberapa kasus, posisi yang kosong dapat diisi dengan kandidat yang memenuhi syarat dengan cepat, sedangkan pada kasus lain, ini mungkin merupakan proses yang memakan waktu. Organisasi harus menerapkan langkah-langkah untuk mengurangi risiko yang terkait dengan perekrutan. Karyawan yang ada harus melihat bahwa ada jalur karir potensial dalam organisasi, yang dapat memotivasi mereka untuk tinggal lebih lama.

3) Menarik Kandidat

Dalam menarik kandidat untuk dipekerjakan, ada dua sumber penting yang perlu diperhatikan, yakni pengadaan SDM internal dan pengadaan SDM eksternal. Dalam hal pengadaan SDM internal, keuntungannya adalah sebagai berikut; (1) mengurangi biaya pengadaan SDM, (2) karyawan internal sudah akrab dengan semua aspek organisasi, tujuan, sasaran dll. Hal tersebut dapat berperan sebagai faktor motivasi bagi orang lain dalam organisasi dengan menampilkan bahwa adalah mungkin untuk memperoleh peluang promosi di dalam organisasi. Sumber pengadaan SDM eksternal meliputi, website, iklan di surat kabar, jurnal, majalah, agen perekrutan, konsultan, bursa kerja, dan seminar.

4) Penyaringan Kandidat

Tujuan dari proses penyaringan adalah untuk mempersempit bidang, sehingga seseorang dapat menghabiskan lebih banyak waktu dengan kandidat untuk wawancara formal. Sejumlah besar aplikasi diterima untuk posisi tersebut, dan semua pelamar tidak dipanggil untuk wawancara, oleh karena itu, sangat penting bagi pemberi kerja untuk menyaring kandidat untuk memilih yang paling cocok untuk wawancara.

5) Mewawancarai Kandidat

Aspek penting yang perlu dipertimbangkan untuk mewawancarai kandidat termasuk, memastikan bahwa pemberitahuan yang tepat diberikan mengenai tanggal dan waktu wawancara, memastikan bahwa kandidat sadar bahwa mereka harus tiba di tempat tepat waktu, memastikan bahwa mereka jelas ke mana harus pergi dan siapa yang harus mereka hubungi pada saat kedatangan dan memastikan bahwa mereka mengetahui dokumen-dokumen yang perlu dibawa dalam wawancara.

Aspek-aspek ini berkontribusi dalam mempersiapkan kandidat secara lengkap untuk wawancara. Pewawancara juga perlu meninjau resume dan semua lamaran pekerjaan sebelum mewawancarai kandidat. Terakhir, sangat penting untuk menerapkan keterampilan manajemen waktu untuk proses wawancara, sehingga mereka dapat diselesaikan tepat waktu.

6) Memilih dan Mengangkat Kandidat

Metode pemilihan dan pengangkatan kandidat berbeda di setiap organisasi. Prosedur umumnya meliputi langkah-langkah, seperti, pemilihan kandidat, pengiriman surat penunjukan, dan penandatanganan kontrak. Pemilihan dan pengangkatan kandidat tergantung pada urgensi untuk mengisi lowongan tersebut.

Ketika lowongan pekerjaan harus segera diisi, maka pemilihan dan penunjukan kandidat dapat dilakukan segera setelah wawancara. Di beberapa organisasi, calon ditunjuk segera, setelah seleksi dan formalitas lainnya, seperti memberikan surat penunjukan atau menandatangani kontrak.

2. Kesetaraan Gender

a. Pengertian

Kesetaraan gender adalah kemudahan akses yang sama terhadap sumber daya dan peluang tanpa memandang gender, termasuk partisipasi

ekonomi dan pengambilan keputusan di muka publik; dan keadaan menghargai perilaku, aspirasi, dan kebutuhan yang berbeda secara setara, tanpa memandang gender. (Clarke, 2011)

Kesetaraan gender lebih dari sekedar representasi yang setara, hal ini sangat terkait dengan hak-hak perempuan, dan membutuhkan perubahan kebijakan. Hingga tahun 2017, gerakan global untuk kesetaraan gender belum memasukkan proposisi gender selain perempuan dan laki-laki, atau identitas gender di luar biner gender.

Menurut UNICEF, kesetaraan gender berarti :

“perempuan dan laki-laki, dan anak perempuan dan anak laki-laki, menikmati hak, sumber daya, kesempatan dan perlindungan yang sama. Itu tidak mengharuskan anak perempuan dan anak laki-laki, atau perempuan dan laki-laki, sama, atau mereka diperlakukan persis sama.” (McKie and Jeff, 2004).

Pada skala global, mencapai kesetaraan gender juga membutuhkan penghapusan praktik berbahaya terhadap perempuan dan anak perempuan, termasuk perdagangan seks, pembunuhan wanita, kekerasan seksual masa perang, kesenjangan upah gender, dan taktik penindasan lainnya. UNFPA (2015) menyatakan bahwa :

"meskipun banyak perjanjian internasional yang menegaskan hak asasi mereka, perempuan masih jauh lebih mungkin dibandingkan laki-laki untuk menjadi miskin dan buta huruf. Mereka memiliki lebih sedikit akses ke kepemilikan properti, kredit, pelatihan dan pekerjaan. Ini sebagian berasal dari stereotip kuno tentang perempuan dicap sebagai pengasuh anak dan ibu rumah tangga, bukan pencari nafkah keluarga. Mereka jauh lebih kecil kemungkinannya daripada laki-laki untuk aktif secara politik dan jauh lebih mungkin menjadi korban kekerasan dalam rumah tangga."

Selain itu, kesetaraan gender menjadi salah satu target dalam Target Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*), yang merupakan komitmen global dan nasional dalam upaya untuk menyejahterakan masyarakat mencakup 17 tujuan dan sasaran global tahun

2030 yang dideklarasikan baik oleh negara maju maupun negara berkembang di Sidang Umum PBB pada September 2015.

Hal ini didasarkan pada kesadaran untuk mengakhiri segala bentuk diskriminasi terhadap perempuan dan anak perempuan bukan hanya merupakan hak asasi manusia, namun juga sangat penting untuk masa depan yang berkelanjutan; terbukti bahwa memberdayakan perempuan dan anak perempuan dapat membantu pertumbuhan ekonomi dan pembangunan.

Saat ini terdapat lebih banyak perempuan yang menduduki jabatan publik dibandingkan sebelumnya, tetapi mendorong lebih banyak pemimpin perempuan akan membantu mencapai kesetaraan gender yang lebih besar.

Menurut Laporan Kesenjangan Gender Global 2020 (Froehlicher, et. al, 2021), dibutuhkan 100 tahun lagi untuk mencapai kesetaraan gender berdasarkan tingkat kemajuan saat ini. Prediksi ini telah banyak digunakan sebagai pecutan untuk mendorong pemerintah, LSM, asosiasi pengusaha, investor, dan perusahaan untuk bertindak.

Perlambatan ekonomi tidak hanya berdampak pada perempuan secara tidak proporsional, tetapi juga memicu topik kesetaraan gender untuk tergelincir ke dalam agenda pemerintah dan perusahaan. Perempuan mewakili 39% dari angkatan kerja global tetapi menyumbang 54% dari kehilangan pekerjaan pada Mei 2020. Ketidaksetaraan ini juga secara tidak proporsional mempengaruhi kelompok perempuan tertentu, tergantung pada persilangan gender dengan ras, etnis, agama, kelas, kemampuan, seksualitas dan penanda identitas lainnya.

b. Kesetaraan Gender di Tempat Kerja

Mencapai kesetaraan gender di tempat kerja dapat diartikan sebagai sebuah perjalanan, yang membutuhkan tindakan yang diinisiasi oleh organisasi, agar organisasi tersebut menjadi lebih adil dari waktu ke waktu (French, Strachan & Burgess, 2012). Untuk mengarusutamakan kesetaraan gender sebagai masalah bisnis, kemajuan dapat dicapai melalui penetapan

dan pengukuran tujuan, sebuah pengingat penting untuk perubahan organisasi secara lebih luas.

Salah satu tantangan utama bagi para pemimpin dan praktisi SDM dalam mewujudkan kesetaraan gender di tempat kerja adalah menentukan jenis strategi atau program apa yang harus diadopsi oleh organisasi untuk maju menuju kesetaraan gender di tempat kerja (Dezsö dan Ross, 2012).

Mengakui pentingnya perubahan budaya penting untuk membuat kemajuan nyata dalam kesetaraan gender di tempat kerja, dengan cara yang menghargai tidak hanya kebutuhan kerja karyawan perempuan saat ini tetapi juga memberi mereka peluang pengembangan dan promosi. Organisasi juga tidak boleh melupakan pentingnya kepemimpinan dalam membuat perubahan organisasi, merinci perlunya akuntabilitas yang ditargetkan dan menunjukkan contoh perubahan yang berhasil ke budaya yang lebih inklusif melalui tindakan kepemimpinan.

Mengubah tempat kerja menjadi lingkungan yang adil dan berkelanjutan adalah perjalanan berkelanjutan dengan penyesuaian yang diperlukan seiring kemajuan bisnis dan pemangku kepentingan komunitas internal dan eksternal berkembang dari waktu ke waktu.

3. Teori *Nurture*

Mempertimbangkan argumen-argumen terkini mengenai perkembangan wacana kesetaraan gender, jelaslah bahwa gender harus didefinisikan sebagai penciptaan dan reproduksi dikotomis sosial dan budaya atas gagasan-gagasan tentang maskulinitas dan femininitas sebagai ideologi dan praktik. Selain itu, gender juga dapat dianggap sebagai konstruksi sosial dari perbedaan biologis antara jenis kelamin; identitas laki-laki dan perempuan yang dibentuk secara kultural menghasilkan dan mengukuhkan struktur hirarkis di dalam masyarakat, yang berdampak pada interaksi jenis kelamin.

Jadi kondisi lingkungan, termasuk konstruksi sosial dan budaya yang terjadi di masyarakat, sangat memengaruhi Gender (Maulana, et. al, 2022).

Pada awalnya, dilaporkan bahwa Charles Darwin merupakan pelopor teori Nature, sedangkan dalam studi Gender, teori ini dipopulerkan oleh Carol Gilligan dan Alice Rossi (Maulana, et. al, 2022). Teori ini pada akhirnya membawa wacana feminisme ke arah esensialisme biologis setelah tahun 1980-an, ditambah dengan konsep ekofeminisme, sehingga konsep ini semakin dominan, terutama dalam menciptakan keharmonisan dan kesetaraan yang adil dalam keberagaman.

Sedangkan teori nurture, dari sekian banyak ahli yang mengembangkan teori ini, Ann Oakley, dengan bukunya *Sex, Gender and Society* pada tahun 1972, dianggap sebagai peletak dasar konsep ini dalam diskursus gender (Maulana, et. al, 2022). Secara etimologis, *nature* diartikan sebagai sifat yang melekat pada diri seseorang atau sesuatu, sebagai keadaan alamiah atau kodrat manusia.

Sementara itu, *nurture* berarti kegiatan perawatan/pemeliharaan, pelatihan dan akumulasi faktor lingkungan yang mempengaruhi kebiasaan dan karakteristik yang terlihat (Maulana, et. al, 2022). Dalam konteks gender, *nature* didasarkan pada perbedaan biologis atau jenis kelamin, yang mengindikasikan dan mengimplikasikan bahwa kedua jenis kelamin tersebut memiliki “kodrat” yang tidak dapat diubah dan bersifat universal. Dalam teori *nurture*, perbedaan yang terjadi pada hakikatnya berasal dari konstruksi sosial budaya yang menghasilkan peran dan tugas yang berbeda, yang pada akhirnya berujung pada perbedaan dan ketidaksetaraan jenis kelamin secara sosial, terutama bagi perempuan (Maulana, et. al, 2022)

Penjabaran lebih lanjut mengenai hubungan *Nature and Nurture* yang berimplikasi pada perdebatan gender dan jenis kelamin juga dapat dilihat dari sejarah penggunaan gender sebagai sebuah istilah. Menurut para ahli, baru setelah tahun 1980-an, penerimaan umum gender sebagai istilah teknis dalam wacana feminis bertepatan dengan jatuhnya penggunaan kata seks, banyak penulis yang tidak terbiasa dengan sejarah istilah tersebut mulai

menggunakan kata gender seolah-olah itu adalah sinonim yang tepat atau bahkan eufemisme untuk seks.

Turunnya rasio jenis kelamin dan gender telah berkontribusi pada tren ini (Maulana, et. al, 2022). Inti dari teori nurture adalah perbedaan gender dan, lebih khusus lagi, bahwa peran gender, termasuk karakteristik laki-laki dan perempuan, tidak ditentukan oleh perbedaan biologis, tetapi secara sosial dan budaya (Maulana, et. al, 2022).

Sebuah struktur, yang diasumsikan sebagai hasil dari perbedaan, melingkupi dinamika kehidupan mereka. Dengan kata lain, perbedaan gender tidak ada hubungannya dengan perbedaan biologis. Bentuk perbedaan gender dalam teori ini sering diulang-ulang dan harus dianggap wajar dan diterima. Dalam teori ini, peran gender dapat dipertukarkan antara laki-laki dan perempuan. Hal ini dikarenakan faktor yang melatarbelakangi perbedaan gender adalah murni struktur sosial dan budaya (Maulana, et. al, 2022). Berikut adalah tabel yang menunjukkan perbedaan antara gender dan seks:

No.	Karakteristik	Seks	Gender
1	Sumber Pembeda	Zat tertinggi dalam sebuah kepercayaan	Masyarakat
2	Unsur	Alat reproduksi dan kromosom	Kebudayaan
3	Sifat	Dapat diidentifikasi sejak lahir	Berkembang seiring dengan pertumbuhan
4	Dampak	Alat identifikasi dan pengelompokan secara biner	Ekspektasi, peran, dan tanggung jawab dalam tatanan sosial
5	Keberlakuan	Tidak mengenal perbedaan kelas	Mengenal perbedaan kelas dan faktor sosial lainnya

Tabel 2. Perbedaan Seks dan Gender
(Sumber: Sovitriana, 2020)

Perbedaan konstruk sosial yang terjadi di masyarakat menghasilkan tolak ukur yang relatif maskulin dan feminin antar budaya dimana sifat-sifat tersebut di suatu masyarakat belum tentu sama dengan masyarakat lainnya.

Pada masa inilah para aktivis Feminis dan Gender mulai membedakan arti kata 'Gender' dengan 'Seks' (Maulana, et. al, 2022), yaitu di mana kata gender merupakan sifat yang melekat pada laki-laki dan perempuan dan menunjukkan eksistensi utama seseorang, identifikasi sosial, dan posisi budaya, sedangkan seks menunjukkan identitas biologis yang bersifat kodrati antara laki-laki dan perempuan (Maulana, et. al, 2022).

Secara keseluruhan, sangat penting untuk memahami keterkaitan teori *Nature and Nurture* dengan perbedaan nyata antara Gender dan Seks; Seks direpresentasikan melalui unsur biologis yang dimiliki oleh manusia, sedangkan Gender kemungkinan besar dibesarkan oleh lingkungan sosialnya yang pada akhirnya berkembang seiring berjalannya waktu.

4. Pengarusutamaan Gender dalam Birokrasi

Sebuah kebijakan yang dibuat oleh pemerintah tentu memiliki standar, target, dan bentuk mekanisme kerja. Untuk menghindari konsekuensi sewenang-wenang yang diakibatkan oleh sistem negara yang semakin terpilah-pilah dan berlapis-lapis yang berpeluang membuat masyarakat menjadi cemas dan menimbulkan kebingungan. Setidaknya ada empat aktor dalam proses perumusan kebijakan publik, yaitu kelompok rasional, kelompok teknis, kelompok internalis, dan kelompok reformis. Keterlibatan perempuan dalam perumusan kebijakan publik tergolong dalam tipe rasionalis.

Dengan adanya keterlibatan perempuan, diharapkan kebijakan yang dikeluarkan nantinya oleh birokrasi dapat bermanfaat bagi semua, baik laki-laki maupun perempuan. Namun, sejauh mana birokrasi modern dapat memperlakukan semua warga negara secara adil dan setara masih menjadi perdebatan yang signifikan.

Tentu saja, negara mempekerjakan perempuan dengan cara yang berbeda di seluruh dunia. Untuk posisi yang sama, elit birokrasi yang berbeda dalam sebuah organisasi dapat memiliki pandangan yang berbeda tentang kesesuaian tugas antar wilayah. Tergantung pada budaya dan norma

masyarakat setempat, peran yang sama dapat dipandang lebih atau kurang feminin di berbagai belahan dunia. Sementara itu, kehadiran pemimpin perempuan memiliki pengaruh yang baik terhadap hubungan antara proporsi pegawai perempuan dan kompetensi birokrat.

Hingga saat ini, diskriminasi berbasis gender masih dirasakan hampir di seluruh dunia. Dalam konteks ini, perempuanlah yang paling berpotensi mendapatkan perlakuan diskriminatif, meskipun tidak menutup kemungkinan laki-laki juga bisa mengalaminya. Diskriminasi ini terjadi setiap hari ketika laki-laki dan perempuan terlibat dalam struktur formal organisasi dan di antara jaringan individu di dalamnya. Karena efeknya diremehkan, diskriminasi gender kurang terlihat dan lebih berbahaya. Padahal, hal ini sangat berpengaruh terhadap ketidakadilan sosial yang dihadapi perempuan.

Perempuan tidak memiliki kebebasan yang layak mereka dapatkan dalam masyarakat kapitalis dengan struktur sosial dan budaya yang patriarkis. Hal ini juga terjadi dalam birokrasi, terutama dalam menentukan kebijakan. Jabatan struktural yang dimiliki laki-laki memiliki pengaruh yang kuat terhadap kebijakan yang dibuatnya. Akibatnya, kita tidak tahu apa-apa tentang representasi perempuan dalam pembuatan kebijakan atau dalam berbagai bentuk pemerintahan.

Pekerjaan perempuan ini dicirikan oleh karakter dan stereotip tertentu. Bagaimana upah dihitung, siapa yang membuat pilihan dan memiliki kontrol, bagaimana tempat kerja dirancang, dan bagaimana hukum organisasi yang berpihak pada laki-laki, semuanya berkaitan dengan sistem gender. Ketidaksetaraan gender, citra maskulinitas, dan penyangkalan bahwa ketidaksetaraan antara laki-laki dan perempuan semuanya ditekankan oleh budaya organisasi, yang menunjukkan keyakinan, sikap, nilai, dan perilaku yang diperbolehkan.

Ketika perempuan disingkirkan atau diremehkan dari pekerjaan, dan laki-laki dihargai, terutama di sektor yang didominasi laki-laki, pengalaman

kerja ditentukan oleh gender. Namun, hal ini telah menjadi bagian dari struktur formal, yang ciri-ciri gendernya sering kali tidak terlihat dan tidak diakui. Penting juga untuk mempertimbangkan dampak dari sikap politik para birokrat ini terhadap perilaku pengambilan keputusan mereka.

Pengarusutamaan gender, di sisi lain, membutuhkan integrasi isu-isu gender ke dalam semua kebijakan dan aspek kerja kebijakan, termasuk pembangunan, perencanaan dan evaluasi. Keadilan gender berarti tidak ada pembakuan peran, beban ganda, subordinasi, marjinalisasi, dan kekerasan terhadap perempuan dan laki-laki. Ada beberapa konsekuensi yang dapat terjadi jika ada dominasi laki-laki dalam birokrasi. Misalnya, terkait keputusan birokrasi, tidak terwakilinya suara perempuan dalam pengambilan keputusan dapat berimplikasi pada output kebijakan yang bias gender. Meskipun situasi ini menjadi sulit karena adanya anggapan yang berkembang dalam maskulinitas bahwa perempuan bergantung pada laki-laki.

Menurut Park & Liang (2019), keterwakilan lembaga-lembaga administratif merupakan salah satu faktor yang paling menonjol yang berkontribusi terhadap keluaran kebijakan atau hasil sosial yang menguntungkan bagi kelompok rentan, meskipun dampaknya mungkin tergantung pada karakteristik sistem administrasi-politik.

Secara konseptual, representasi pasif atau deskriptif dalam birokrasi publik mengacu pada sejauh mana administrator publik menyerupai klien warga negara yang mereka layani dalam hal karakteristik demografis, seperti ras/etnis, jenis kelamin, pendidikan, agama, wilayah, dan kelas/pendapatan.

Dalam hal efek substantif, banyak penelitian telah menunjukkan bahwa lebih banyak pegawai negeri sipil perempuan dalam posisi pengambilan keputusan dikaitkan dengan hasil kebijakan yang lebih menguntungkan bagi perempuan dan/atau berkontribusi pada hasil yang dimaksudkan untuk kebijakan publik tertentu.

Kebijakan-kebijakan tersebut dapat bersifat ramah gender atau tidak, misalnya, pengajuan laporan dan penangkapan kekerasan seksual, tunjangan anak, dan pelatihan pendidikan untuk kelompok yang belum bekerja. Bukti juga menunjukkan bahwa penerapan kebijakan yang ramah perempuan dapat dikaitkan dengan meningkatnya kehadiran perempuan dalam posisi kepemimpinan di sektor eksekutif (Park & Liang, 2019).

Negara perlu memastikan adanya kesetaraan gender dalam pengelolaan ASN di Indonesia, karena gender juga merupakan salah satu hal penting bagi ASN dalam meningkatkan dan mendorong reformasi birokrasi (Rompas, 2020).

Keberpihakan pemerintah Indonesia dalam membuat dan mengesahkan berbagai undang-undang untuk melindungi perempuan dan menghilangkan kesenjangan adalah melalui Instruksi Presiden No. 9 Tahun 2000, yang didalamnya diatur tentang Pengarusutamaan Gender yang memiliki konsep mengurangi kesenjangan gender agar tercipta pembangunan yang responsif gender dan memberikan perlakuan yang sama dan kesempatan yang sama antara laki-laki dan perempuan.

Peraturan ini diharapkan dapat menjadi salah satu instrumen dan strategi yang efektif untuk mengurangi kemiskinan, kesenjangan gender, sosial, ekonomi, politik, dan kesenjangan gender antara laki-laki dan perempuan. Terlebih lagi, isu kesenjangan gender merupakan salah satu tujuan di tahun 2030 yang harus dicapai dalam pembangunan berkelanjutan untuk keadilan sosial bagi seluruh rakyat, khususnya Indonesia.

C. Konsep Kunci

Yang dimaksud dengan pengadaan dan seleksi SDM adalah proses mengidentifikasi, menyaring, memilih dan mempekerjakan sumber daya manusia potensial untuk tujuan mengisi posisi dalam organisasi.

Sedangkan yang dimaksud dengan kesetaraan gender adalah kemudahan akses yang sama terhadap sumber daya dan peluang tanpa memandang gender,

termasuk partisipasi ekonomi dan pengambilan keputusan di muka publik; dan keadaan menghargai perilaku, aspirasi, dan kebutuhan yang berbeda secara setara, tanpa memandang gender.

D. Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	Rumusan Masalah	Metodologi	Hasil
1	Bias Gender Pada Rekrutmen Auditor	Apakah jenis kelamin menjadi salah satu persyaratan dalam mempersiapkan rekrutmen auditor?	Kuantitatif	Bias gender dan prioritas karyawan laki-laki berpengaruh secara simultan terhadap rekrutmen auditor.
2	Kesetaraan Gender dalam Perekrutan Aparatur Sipil Negara Menempati Jabatan Struktural di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur	Ada banyak penelitian yang mendokumentasikan banyaknya bias gender dalam lembaga pemerintahan di NTT.	Kualitatif	Laki-laki mendominasi jabatan struktural di Pemprov NTT, karena rendahnya motivasi pegawai perempuan saat posisi jabatan tersebut dibuka.
3	Studi Tentang Kesetaraan Gender Dalam Karier Aparatur Sipil Negara di Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Timur	Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Timur didominasi oleh pegawai laki-laki, yakni 71,4 % (40 dari total 56 pegawai).	Kuantitatif	Karena jumlahnya yang mendominasi, pegawai laki-laki di Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Timur memiliki peluang karir yang lebih baik dibanding pegawai perempuan.
4	Studi Tentang Representasi Gender Dalam	Adanya keseimbangan jumlah pegawai	Kualitatif	Pegawai Negeri Sipil perempuan lebih mendominasi

	Jabatan Struktural Pada Pemerintah Kota Balikpapan	laki-laki dan perempuan, namun ketidakseimbangan pada pejabat yang menduduki posisi eselon.		dijabatan struktural pada tingkat eselon bawah, sedangkan untuk tingkat eselon atas lebih di dominasi oleh Pegawai Negeri Sipil laki-laki.
5	Representasi Gender dalam Jabatan Struktural Aparatur Sipil Negara (ASN) Perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Depok: Perspektif <i>Glass Walls Theory</i>	<p>Representasi gender pada ASN perempuan di lingkungan pemerintah Kota Depok sudah setara, dapat dilihat dari data tersebut bahwa secara keseluruhan jumlah ASN perempuan lebih banyak daripada laki-laki, yaitu 62% dari keseluruhan. Namun, dalam pemberian wewenang pada jabatan struktural atau menempatkan perempuan pada pucuk pimpinan memang tidak sebanyak laki-laki, sehingga jumlah perempuan dalam jabatan struktural lebih sedikit. Terlihat jumlah perempuan pada jabatan struktural pada tahun 2019 sebesar 37%, 2020 sebesar 37%, dan 2021 sebesar 38%. Sedangkan jumlah perempuan pada jabatan fungsional</p>	Kualitatif	<p>Representasi gender dalam jabatan struktural ASN perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Depok sudah terfasilitasi dengan baik. Namun, terdapat beberapa hal yang menjadi batasan bagi aparat perempuan khususnya dalam jabatan struktural atau menduduki posisi sebagai pucuk pimpinan. Sehingga dapat dikatakan berdasarkan teori glass walls, aparat perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Depok masih dihadapkan oleh beberapa faktor yang menyebabkan ketimpangan antara aparat laki-laki dan perempuan.</p>

		<p>pada tahun 2019 sebesar 71%, 2020 sebesar 74%, dan 2021 sebesar 74%.</p> <p>Hal ini menunjukkan kebanyakan ASN perempuan ditempatkan pada jabatan fungsional daripada struktural, meskipun jumlah keseluruhan ASN perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Depok lebih banyak dibandingkan laki-laki.</p>		
6	<p>Pengembangan Kompetensi Sosio-Kultural ASN dalam Perspektif Kepekaan Gender pada Pemerintah Daerah di Kalimantan Timur</p>	<p>Perbandingan pegawai perempuan pada Pemerintah Daerah Kalimantan Timur lebih kecil dibanding pegawai laki-laki</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Representasi pegawai perempuan yang duduk dalam jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintahan daerah di Kalimantan Timur secara umum masih berada dalam tingkatan yang masih rendah, dimana kecenderungan pengarusutamaan gender lebih banyak di-representasikan pada wilayah perkotaan dibanding daerah Kabupaten, selain itu data menunjukkan</p>

				<p>bahwa semakin tinggi level jabatan struktural (eselon), maka semakin rendah tingkat penerimaan terhadap representasi pengarus-utamaan gender. Tingkat urgensitas dalam pengembangan kompetensi PNS dirasa sangat dibutuhkan, sebagaimana respon dari para pemangku jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintah daerah Kalimantan Timur, selain itu terdapat kesenjangan/gap antara tingkat relevansi dan kebutuhan, khususnya di daerah.</p>
7	<p>Kesetaraan Gender, Hierarki, dan Jabatan Struktural dalam Budaya Akademik Perguruan Tinggi</p>	<p>Pejabat dengan gender laki-laki lebih banyak dari segi kuantitas dari pada perempuan yang mendapatkan jabatan struktural dalam hirarki kepemimpinan. Hal ini memunculkan presepsi umum, apakah dalam pemilihan pejabat di lingkungan kampus cenderung</p>	<p>Metode campuran antara Kualitatif & Kuantitatif</p>	<p>Secara umum tidak nampak ketimpangan gender yang signifikan dalam lingkungan kampus IAIN Takengon, khususnya dalam perlakuan terhadap para pegawainya laki-laki dan perempuan dalam perolehan kesempatan</p>

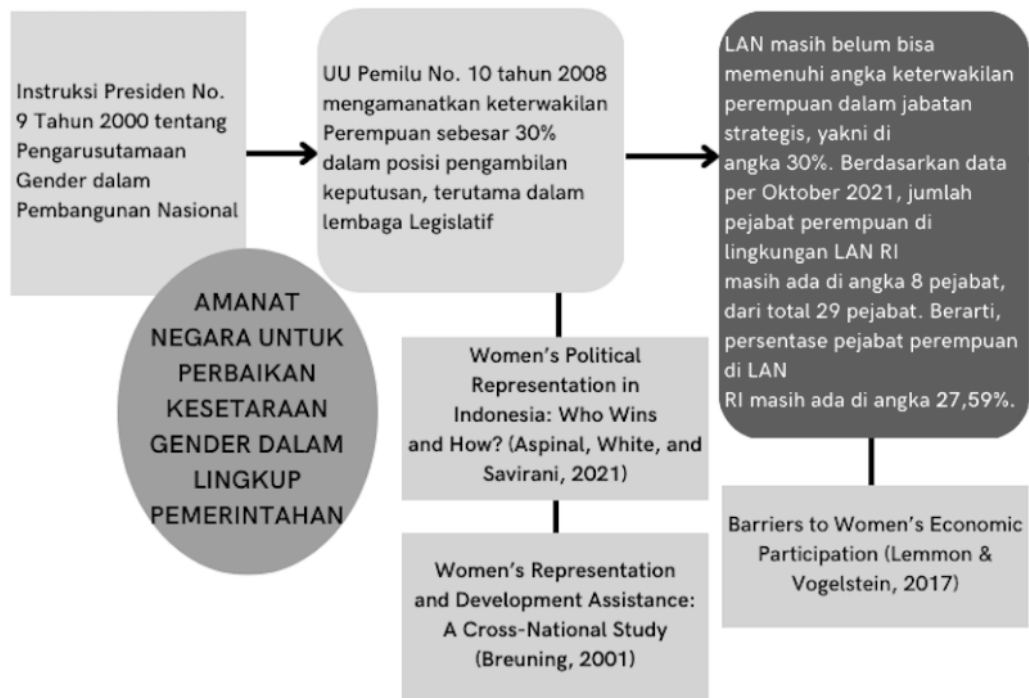
		<p>lebih mempertimbangkan gender tanpa memperhatikan dengan lebih spesifik segi kualitas dan kemampuan dari para pejabat terpilih.</p>		<p>pengembangan potensi maupun kemajuan karier khusus untuk dosen dengan status ASN. Namun ketimpangan justru nampak dalam hal tekanan secara sosial yang diberikan oleh senior perempuan pada junior perempuan dalam tekanan sosial, namun tidak berlaku sama untuk junior laki-laki, laki-laki mendapatkan perlakuan yang lebih lunak baik itu dari senior perempuan maupun laki-laki. Mereka lebih mudah dalam beradaptasi dalam lingkungan sosial kerja.</p>
8	<p>Kondisi Kesetaraan Gender Dalam Promosi Jabatan Eselon Ii Perempuan Di Pemerintah Provinsi Jawa Barat Tahun 2018</p>	<p>Masih rendahnya jumlah pejabat eselon II perempuan di lingkungan pemerintah Provinsi Jawa Barat & Masih terdapatnya gap gender yang dindikasikan oleh adanya dugaan informan tentang adanya rasa kurang percaya Badan pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Dari empat dimensi yaitu akses, partisipasi, kontrol dan manfaat saling berkaitan terhadap promosi jabatan, dan empat dimensi tersebut memang sangat berpengaruh terhadap promosi jabatan eselon II perempuan dan dari semua dimensi tersebut juga dipengaruhi oleh faktor</p>

		<p>(Baperjakat) terhadap kemampuan ASN Perempuan untuk mengisi posisi jabatan struktural khususnya eselon II di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Baperjakat memiliki peran penting dalam mempertimbangkan dan memberikan rekomendasi calon pejabat yang tepat untuk mendapatkan jabatan dan posisi tertentu dalam pemerintahan.</p>	<p><i>sociopsychological</i>. Karena baik pada dimensi akses, partisipasi, kontrol dan manfaat terjadi <i>gender inequality</i> yang disebabkan oleh faktor <i>sociopsychological</i> seperti peran seks (<i>sex roles</i>) dan seks stereotip (<i>sex stereotypes</i>) menjadi hambatan yang kuat terhadap peningkatan karir ASN perempuan untuk mencapai posisi eselon II.</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Penelitian ini diharapkan mampu mendeskripsikan bagaimana penerapan kesetaraan gender dalam proses pengadaan dan seleksi SDM di institusi pemerintahan pusat, yang dalam penelitian ini adalah Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI). Pengadaan dan Seleksi SDM yang akan dideskripsikan dalam penelitian ini tidak terbatas dalam konteks pengadaan pegawai, namun juga dalam konteks pengadaan pejabat untuk mengisi Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di LAN RI. Selain itu, penelitian ini akan berkontribusi pada dokumentasi praktik pengadaan dan seleksi SDM setelah perubahan Undang – Undang No. 5 Tahun 2014 menjadi Undang – Undang No. 20 tahun 2023 tentang Manajemen ASN. Dokumentasi ini menjadi penting, mengingat ada beberapa perubahan yang diatur dalam revisi undang-undang tersebut, terutama dalam kaitannya dengan pengelolaan SDM dalam lingkup public di Indonesia.

E. Kerangka Berpikir

Organisasi harus memperlakukan semua pelamar yang ingin bekerja di organisasi tersebut secara setara. Proses pengadaan dan seleksi SDM dalam organisasi harus bersih dari diskriminasi, yang dalam konteks ini, berbasis gender. Organisasi harus memastikan bahwa dalam setiap rangkaian kegiatan pengadaan dan seleksi SDM, diterapkan prinsip kesetaraan gender disitu. Berdasarkan pemaparan diatas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah :



Gambar 1. Kerangka Berpikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Menurut Idrus (2007:13), penelitian adalah metode ilmiah untuk memahami dan memecahkan masalah guna memperoleh kebenaran ilmiah. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengadopsi metode penelitian deskriptif. Idrus juga mengungkapkan bahwa penelitian deskriptif dapat digambarkan sebagai cara untuk memeriksa keadaan sekelompok orang sebagai objek, seperangkat kondisi, seperangkat sistem pemikiran, atau kategori peristiwa terkini. Tujuan dari penelitian deskriptif semacam ini adalah untuk menggambarkan, mendeskripsikan atau menggambarkan secara akurat fakta, karakteristik dan hubungan, sistem, fakta dan fakta dari fenomena yang diteliti.

Alasan penulis memilih metode deskriptif adalah karena dengan metode penelitian ini, penulis dapat menggambarkan objek penelitian dan menonjolkan objek penelitian secara lebih spesifik. Dengan metode ini, suatu ilmu dapat dijelaskan dengan lebih detail pada saat tertentu, sehingga solusi untuk memecahkan masalah dapat ditemukan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Hamidi (2004) menjelaskan bahwa peneliti yang menggunakan metode kualitatif melakukan kegiatan untuk memperoleh pengetahuan, sejumlah besar informasi atau cerita rinci tentang topik penelitian dan latar belakang sosial. Pengetahuan atau informasi yang diperoleh dari wawancara dan observasi mendalam akan berbentuk cerita yang sangat detail (*detailed description, in-depth description*), termasuk ekspresi asli dari objek penelitian.

Dalam “*Theories and Paradigms of Social Research*”, Salim (2006) mengemukakan bahwa penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Data penelitian diperoleh langsung dari lapangan, bukan dari laboratorium terkontrol atau penelitian.
2. Data di-*mine* secara alami.
3. Situasi alamiah objek yang diwawancarai menghasilkan makna baru berupa kategori-kategori jawaban.
4. Peneliti harus berdialog dalam konteksnya.

Unsur utama penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri, yang dalam hal ini peneliti juga berperan sebagai perencana, pengumpul data, analis, penafsir data, dan reporter hasil penelitian.

Penulis menggunakan metode kualitatif dalam penelitian ini karena penulis dapat terus menanggapi dan menjelaskan gejala-gejala yang terkait dengan Pengadaan dan Seleksi SDM Berbasis Kesetaraan Gender di LAN RI.

Menurut Bogdan dan Biklen (Idrus, 2007), ciri-ciri penelitian kualitatif adalah :

1. Penelitian kualitatif dilakukan dalam kondisi alamiah (bukan eksperimen), dan langsung menysasar sumber data.
2. Peneliti adalah alat utama.
3. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif.
4. Data yang terkumpul ditampilkan dalam bentuk teks atau gambar, sehingga angka tidak ditekankan.
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada hasil.

B. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, digunakan tiga teknik pengumpulan data, yakni : (Idrus, 2007)

1. Observasi

Observasi adalah kegiatan dengan menggunakan pancaindera, bisa penglihatan, penciuman, pendengaran, untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab masalah penelitian. Hasil observasi berupa aktivitas, kejadian, peristiwa, objek, kondisi atau suasana tertentu, dan perasaan emosi seseorang.

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran riil suatu peristiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini, metode observasi yang dipakai adalah observasi tidak terstruktur, yakni pengamatan yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman observasi, sehingga peneliti mengembangkan pengamatannya berdasarkan perkembangan yang terjadi di lapangan. Instrumen ini dilakukan pertama kali, yakni sekitar 30 hari kerja, untuk mengamati lingkungan dan suasana kerja di LAN RI.

2. Tinjauan Literatur

Tinjauan literatur memainkan peran penting sebagai dasar untuk semua jenis penelitian (Snyder, 2019). Tinjauan literatur dapat berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan pengetahuan, membuat pedoman untuk kebijakan dan praktik, memberikan bukti tentang suatu efek, dan, jika dilakukan dengan baik, memiliki kapasitas untuk menghasilkan ide dan arahan baru untuk bidang tertentu.

Dengan demikian, tinjauan pustaka berfungsi sebagai dasar untuk penelitian dan teori di masa depan. Namun, melakukan tinjauan literatur dan mengevaluasi kualitasnya dapat menjadi tantangan tersendiri, oleh karena itu, makalah ini menawarkan beberapa panduan sederhana mengenai cara melakukan tinjauan literatur yang lebih baik dan lebih ketat, dan dalam jangka panjang, penelitian yang lebih baik.

Jika ada kepastian bahwa penelitian dibangun di atas akurasi yang tinggi, maka akan lebih mudah untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang sebenarnya daripada hanya melakukan penelitian yang sama

berulang kali, untuk mengembangkan hipotesis dan pertanyaan penelitian yang lebih baik dan lebih tepat.

3. Wawancara

Wawancara adalah proses komunikasi atau interaksi untuk mengumpulkan informasi dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan informan atau subjek penelitian. Atau, merupakan proses pembuktian terhadap informasi atau keterangan yang telah diperoleh lewat teknik yang lain sebelumnya. Instrumen ini dilakukan setelah observasi dilakukan, dengan mewawancarai pimpinan dan/atau pengawas, untuk memastikan hasil observasi peneliti dapat dipertanggungjawabkan.

C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Proses analisis data kualitatif dilakukan selama dan setelah proses pengumpulan data, dari tahap awal hingga akhir hasil penelitian. Oleh karena itu, analisis data kualitatif dianggap sebagai model yang mengalir (*flow model*).

Proses analisis kualitatif dapat dibagi menjadi empat langkah, yaitu : (Idrus, 2007)

1. Reduksi data

Mengingat banyaknya data yang diperoleh dalam penelitian kualitatif di bidang ini, maka perlu dicatat secara cermat dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih konten utama, fokus pada konten penting, serta mencari tema dan pola. Oleh karena itu, data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti dalam mengumpulkan dan mencari data yang lebih banyak bila diperlukan.

2. Penyajian data

Dalam penelitian ini, data dapat direpresentasikan dalam bentuk deskripsi singkat, grafik, dan hubungan antar kategori. Miles dan Huberman menunjukkan dalam buku Idrus bahwa yang paling umum digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah teks naratif (Idrus,

2007). Oleh karena itu, dengan menggunakan metode ini dapat memudahkan peneliti untuk membedakan data dan informasi berdasarkan kategorinya.

3. Verifikasi / Kesimpulan

Langkah ketiga dalam melakukan analisis data dalam penelitian kualitatif adalah melakukan penarikan kesimpulan, atau memverifikasi data. Kesimpulan yang diambil masih bersifat sementara, dan bisa berubah apabila tidak ditemukan bukti pendukung. Namun, apabila kesimpulan yang masih “mentah” tersebut dapat didukung dengan bukti yang kuat, maka kesimpulan dapat diverifikasi.

4. Validasi Data

Langkah terakhir dalam proses menganalisis data adalah memvalidasinya. Salah satu teknik yang dapat digunakan adalah Triangulasi sumber, yaitu memeriksa validitas data dari berbagai sumber (Bungin, 2011). Triangulasi menggunakan teknologi dalam memeriksa seberapa valid data yang dianalisis, dan triangulasi dengan basis teori dapat digunakan untuk memeriksa seberapa absah data yang sudah diolah sebelumnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

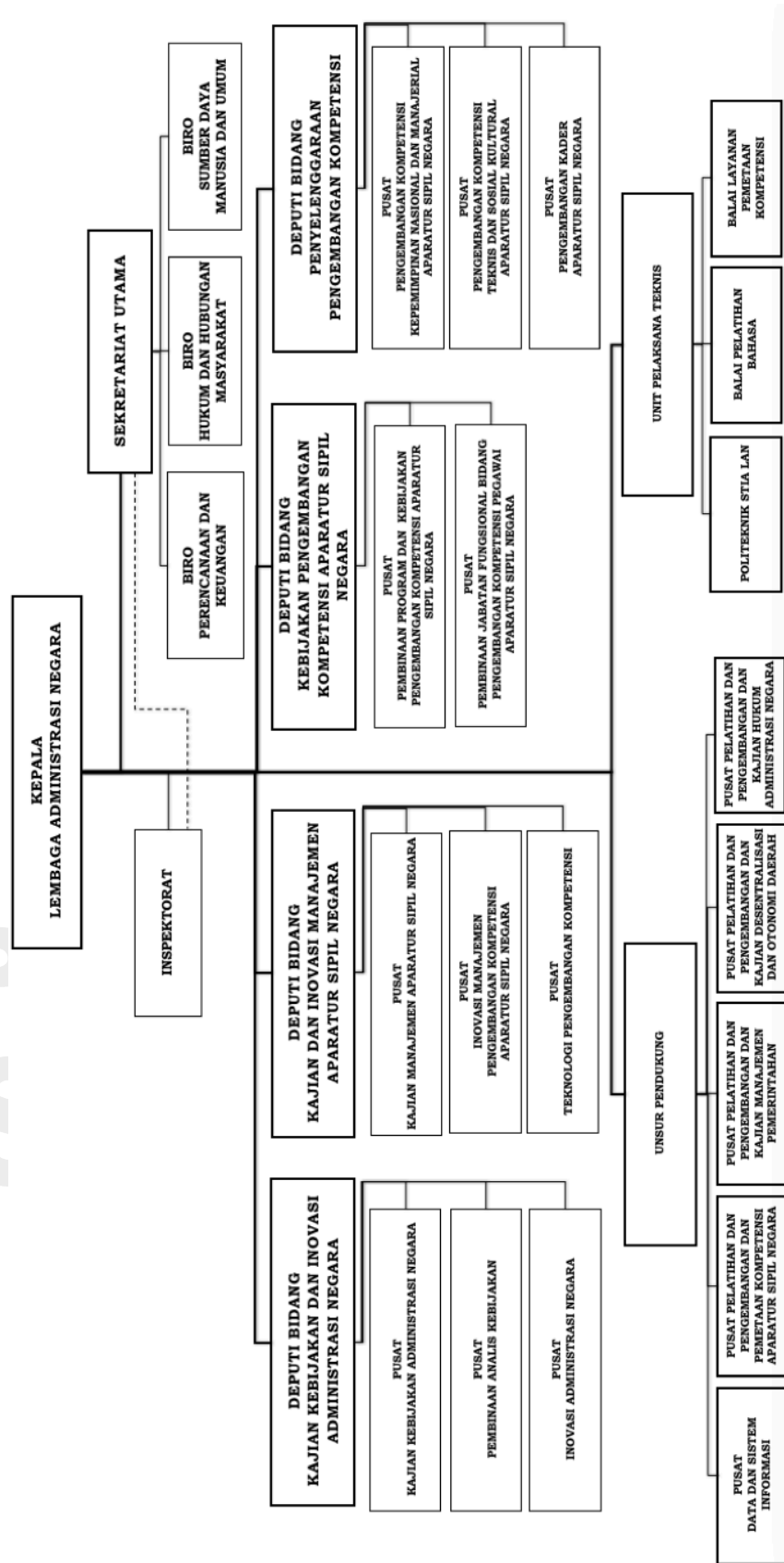
A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Gambaran Umum Lokus Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI). LAN RI didirikan melalui Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1957 tertanggal 6 Agustus 1957 dan selanjutnya susunan organisasi serta lapangan tugasnya diatur dalam Surat Keputusan Perdana Menteri No. 283/P.M./1957. LAN RI memiliki tugas pemerintahan di bidang administrasi negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Saat ini LAN RI berlokasi di Jalan Veteran No.10, Gambir, RT.2/RW.3, Gambir, Kecamatan Gambir, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10110.

2. Struktur Organisasi

Berikut adalah struktur organisasi LAN RI, berdasarkan Peraturan LAN RI No. 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara:



Gambar 2. Struktur Organisasi LAN RI
 Sumber: Peraturan LAN RI No. 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja
 Lembaga Administrasi Negara

3. Visi Misi

Visi LAN RI adalah:

“Sebagai Institusi Pembelajaran Berkelas Dunia yang Mampu menjadi Penggerak Utama dalam mewujudkan World Class Government Untuk Mendukung Visi Indonesia Maju yang berdaulat, Mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong.”

Misi LAN RI adalah memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan kapasitas aparatur negara dan sistem administrasi negara guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik, melalui:

- a. Mewujudkan SDM Aparatur unggul melalui kebijakan, pembinaan, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang berstandar internasional.
- b. Mewujudkan Kebijakan Administrasi Negara yang berkualitas melalui kajian kebijakan berbasis evidence dan penyediaan analisis kebijakan yang kompeten.
- c. Mewujudkan Inovasi Administrasi Negara yang berkualitas melalui pengembangan model inovasi serta penguatan kapasitas dan budaya inovasi.
- d. Memujudkan organisasi pembelajar berkinerja tinggi melalui dukungan pelayanan yang berkualitas dan berbasis elektronik.

B. Karakteristik Sumber Data

1. Observasi

Sebagai instrumen utama dalam penelitian kualitatif, Peneliti melakukan observasi terkait penerapan prinsip kesetaraan gender dalam aktivitas LAN RI sebagai sebuah instansi pemerintahan selama 30 hari kerja. Observasi ini dilakukan saat Peneliti menjalankan Kuliah Kerja Praktik (KKP) di Unit Kelompok Substansi SDM LAN RI.

2. Kajian Pustaka

Peneliti mengkaji dokumen – dokumen yang relevan dan berkaitan dengan judul dan focus penelitian ini, dimana mayoritas dokumen yang dikaji oleh peneliti adalah Peraturan Perundang-undangan yang berkaitan dengan Pengadaan dan Seleksi SDM di Instansi Pemerintah & Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional di Indonesia.

3. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara sebagai salah satu metode pengumpulan dan verifikasi data, terutama data yang diperoleh melalui observasi yang dilakukan oleh peneliti. Wawancara dilakukan oleh peneliti kepada Kepala Subkoordinator Perencanaan dan Pembinaan Karier LAN RI. Wawancara hanya dilakukan kepada 1 informan, karena LAN RI mencukupkan wawancara untuk dilakukan hanya kepada 1 informan tersebut.

C. Hasil Analisis Data

1. Analisis Pekerjaan

Proses analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi (Rouf, 2018) Proses ini merupakan proses penting dan mendasar dalam pengelolaan dan penempatan sumber daya manusia dalam organisasi (Akbar, 2018). Umumnya, analisis jabatan dilakukan ketika terjadi perubahan dalam suatu organisasi, dan informasi dari analisis jabatan ini digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan (Kurniawati, 2018).

Dalam LAN RI, Analisis Pekerjaan dilakukan oleh Unit Kelompok Substansi SDM, dipimpin oleh JPT Pratama yang secara fungsional membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja. Rujukan yang

digunakan oleh LAN RI dalam proses ini adalah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PERMENPANRB) No. 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

Dalam penerimaan pegawai, LAN RI merujuk kepada penetapan rencana kebutuhan pegawai ASN yang ditetapkan oleh Menteri PAN RB, sesuai dengan Pasal 32 Ayat (2) Undang-Undang No. 20 tahun 2023 tentang Manajemen ASN, dimana penggunaan rujukan ini melatarbelakangi perumusan kebutuhan pegawai LAN RI setiap tahunnya. Berdasarkan peraturan-peraturan tersebut, langkah-langkah yang dilakukan LAN RI dalam proses analisis pekerjaan adalah:

a. Persiapan

- 1) Perencanaan Proses Analisis Jabatan
- 2) Pembentukan Tim

LAN RI telah memiliki tim analisis pekerjaan, dengan tugas utama melakukan proses analisis jabatan sampai dengan tahapan terakhir. Untuk jabatan manajerial, tim analisis terdiri dari:

- a) Perwakilan Eselon I,
 - b) Perwakilan unit Kepegawaian, dan
 - c) Perwakilan unit Inspektorat.
- 3) Pemberitahuan kepada unit yang akan menjadi sasaran
 - 4) Penyampaian formulir analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya

b. Pelaksanaan Lapangan

- 1) Pengumpulan Data Jabatan. Tahapan ini meliputi:
 - a) Pengisian data pertanyaan,
 - b) Wawancara,
 - c) Observasi, dan
 - d) Referensi.
- 2) Pengolahan Data Jabatan. Tahapan ini meliputi:

- a) Penyusunan uraian jabatan,
 - b) Penyusunan spesifikasi jabatan, dan
 - c) Penyusunan peta jabatan.
- 3) Verifikasi Data Jabatan

Setelah data berhasil diperoleh dan diolah, maka data tersebut perlu diverifikasi, untuk memastikan keabsahan informasi yang berhasil dikumpulkan. Informasi yang perlu diverifikasi dalam proses ini meliputi:

- a) Identitas Jabatan. Informasi ini meliputi nama, kode, letak, dan ikhtisar jabatan.
- b) Nama Jabatan. Informasi ini merujuk pada istilah yang digunakan untuk mengenali, memberi gambaran, dan fungsi jabatan.
- c) Kode Jabatan. Informasi ini merujuk pada kode yang digunakan untuk mempermudah inventarisasi dan merepresentasikan suatu jabatan.
- d) Ikhtisar Jabatan. Informasi ini merujuk pada penjelasan singkat terkait tugas pokok yang menjadi tanggung jawab sebuah jabatan.
- e) Kualifikasi Jabatan. Informasi ini merujuk pada persyaratan yang dijadikan dasar penerimaan pegawai, untuk memastikan bahwa pegawai tersebut mampu melaksanakan tugasnya.
- f) Uraian Tugas. Informasi ini merujuk pada deskripsi lengkap mengenai proses yang akan dilakukan pemangku jabatan untuk memastikan hasil kerja sesuai dengan bahan kerja, yang diproses menggunakan perangkat kerja yang diperlukan.
- g) Hasil Kerja. Informasi ini merujuk kepada produk, sebagai bentuk capaian dari pegawai yang menduduki jabatan tersebut.

- h) Bahan Kerja. Informasi ini merujuk kepada subjek yang akan diproses oleh pegawai yang menduduki jabatan tersebut, menjadi hasil kerja.
- i) Perangkat Kerja. Informasi ini merujuk kepada serangkaian alat, biasanya berupa acuan atau pedoman, yang digunakan oleh pegawai yang menduduki jabatan tersebut, untuk mengubah bahan kerja menjadi hasil kerja.
- j) Tanggung Jawab. Informasi ini merujuk kepada hampan beban yang diterima oleh pegawai, karena menduduki jabatan tersebut.
- k) Wewenang. Informasi ini merujuk kepada bagaimana suatu jabatan memiliki hak dan kekuasaan, yang dapat digunakan oleh pegawai yang menduduki jabatan tersebut untuk menentukan sikap dan mengambil keputusan.
- l) Syarat Jabatan. Informasi ini merujuk kepada daftar minimal persyaratan yang harus dipenuhi satu individu, untuk dinilai mumpuni dalam menduduki jabatan tersebut.

c. Penetapan Hasil

1) Presentasi

Setelah informasi diperoleh dari data yang sudah dikumpulkan dan diverifikasi, informasi tersebut kemudian dipresentasikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian sebelum disahkan. Informasi yang dipresentasikan meliputi:

- a) peta jabatan,
- b) uraian jabatan, dan
- c) rekomendasi hasil temuan lapangan

2) Pengesahan

Apabila tidak diperlukan peninjauan informasi lebih lanjut, maka hasil analisis tersebut akan disahkan oleh Pejabat Pembina

Kepegawaian, sebagai dasar acuan yang akan digunakan dalam proses pengadaan dan seleksi SDM berikutnya.

2. Pengadaan SDM

Dalam proses pengadaan SDM, unit kelompok substansi SDM LAN RI merujuk kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 52 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2021 Tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan peraturan tersebut, proses pengadaan SDM yang dilakukan oleh LAN RI meliputi:

a. Pembentukan Panitia Seleksi Instansi

Berdasarkan Pasal 21 Ayat (2), Panitia Seleksi Instansi dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, dan bertugas untuk:

- 1) Berkoordinasi dengan Panitia Seleksi Nasional, Menyusun jadwal seleksi pengadaan PNS di LAN RI,
- 2) Mengumumkan jumlah PNS yang dibutuhkan dan jabatan yang perlu diisi, serta persyaratannya,
- 3) Menyeleksi berkas lamaran dan dokumen yang disyaratkan,
- 4) Mempersiapkan peralatan yang dibutuhkan untuk Seleksi Kompetensi Dasar (SKD) dan Seleksi Kompetensi Bidang (SKB),
- 5) Bersama dengan Panselnas, melaksanakan SKD;
- 6) Melaksanakan SKB sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan SKD, dan
- 7) Mengumumkan keputusan yang diperoleh dari seleksi administrasi dan hasil SKD & SKB.

b. Perencanaan

Berdasarkan Pasal 23 Ayat (1), dalam proses ini, LAN RI, paling sedikit, perlu merencanakan:

- 1) Jadwal pengadaan PNS, dan
- 2) Sarana dan Prasarana pengadaan PNS.

c. Pengumuman Lowongan

Berdasarkan Pasal 29 Ayat (1), LAN RI diwajibkan untuk mengumumkan posisi terbuka melalui Sistem Seleksi CPNS Nasional (SSCASN) yang dikelola oleh Badan Kepegawaian Nasional (BKN). Ayat (2) dalam pasal tersebut menjelaskan bahwa LAN RI memiliki 15 hari kalender sebagai periode paling singkat untuk pelaksanaan pengumuman lowongan. Ayat (4) menjelaskan, bahwa pengumuman tersebut harus berisi:

- 1) nama Jabatan;
- 2) jumlah lowongan Jabatan;
- 3) unit kerja penempatan;
- 4) kualifikasi pendidikan;
- 5) alamat dan tempat lamaran ditujukan;
- 6) jadwal tahapan seleksi;
- 7) syarat pelamaran yang wajib dipenuhi; dan
- 8) *helpdesk/call center*/media sosial resmi yang dikelola oleh LAN RI.

d. Pelamaran

Pasal 30 ayat (1) menyatakan bahwa Pelamaran dilakukan secara virtual melalui laman SSCASN, dengan pengunggahan dokumen persyaratan secara elektronik.

e. Seleksi

Pasal 31 menyatakan bahwa LAN RI perlu melakukan 3 tahapan seleksi, meliputi:

- 1) Seleksi administrasi

Seleksi ini dilakukan oleh Panitia Seleksi Instansi untuk memastikan bahwa dokumen yang diunggah oleh pelamar, sesuai dengan persyaratan yang diwajibkan oleh LAN RI untuk suatu

jabatan dapat diisi. Pasal 33 Ayat (1) menjelaskan bahwa Panitia Seleksi Instansi LAN RI diharuskan untuk memverifikasi administrasi yang berkaitan dengan persyaratan:

- a) Pelamar dengan disabilitas yang melamar untuk posisi khusus penyandang disabilitas
- b) Pelamar dengan disabilitas yang melamar untuk posisi khusus selain penyandang disabilitas

Verifikasi ini dapat dilakukan LAN RI dengan berkonsultasi dengan tenaga Kesehatan yang mumpuni di bidangnya, untuk memastikan bahwa syarat jabatan dan kebutuhan kompetensi dengan derajat kedisabilitas pelamar.

2) SKD

Pasal 39 ayat (1) menjelaskan bahwa pelaksanaan SKD yang menggunakan sistem CAT (*Computer Assisted Test*) dan dilaksanakan dalam durasi waktu 100 menit, atau 130 menit untuk penyandang disabilitas sensorik netra yang melamar pada kebutuhan khusus penyandang disabilitas. Pasal 35 ayat (3) menjelaskan bahwa materi yang diujikan dalam SKD meliputi:

- a) Tes Wawasan Kebangsaan

Pasal 36 menjelaskan bahwa tes ini dilakukan untuk menilai bagaimana pelamar menguasai pengetahuan dan mampu untuk melaksanakan prinsip nasionalisme, integritas, bela negara, dan pilar negara yang diperlukan seorang PNS di LAN RI dalam melaksanakan tugasnya.

- b) Tes Intelegensia Umum

Pasal 37 menjelaskan bahwa tes ini dilakukan untuk menilai bagaimana pelamar menguasai pengetahuan dan memiliki kemampuan verbal, numerik, dan figural.

- c) Tes Karakteristik Pribadi

Pasal 38 menjelaskan bahwa tes ini dilakukan untuk menilai bagaimana pelamar menguasai pengetahuan dan memiliki kemampuan terkait pelayanan publik, jejaring kerja, sosial dan budaya, teknologi dan informasi, komunikasi, profesionalisme, dan anti radikalisme.

3) SKB

Pasal 41 ayat (1) menjelaskan bahwa SKB dilakukan untuk mengevaluasi kesesuaian antara kemampuan pelamar dan kompetensi yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu. Berdasarkan pasal 43, materi SKB dapat berupa:

- a) Psikotest,
- b) Tes potensi akademik,
- c) Tes kemampuan bahasa asing,
- d) Tes kesehatan jiwa,
- e) Tes kesegaran jasmani,
- f) Tes praktik kerja,
- g) Uji penambahan nilai dari sertifikat kompetensi,
- h) Wawancara, dan/atau
- i) Tes lain sesuai persyaratan jabatan.

f. Pengumuman Hasil Seleksi

Berdasarkan Pasal 50 Ayat (1), hasil seleksi diumumkan secara terbuka oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, merujuk kepada hasil pengolahan nilai SKD dan SKB yang sudah diintegrasikan, yang disampaikan oleh ketua Panselnas.

g. Pengangkatan Calon PNS dan Masa Percobaan Calon PNS

Berdasarkan Pasal 54 Ayat (1), pelamar lulus seleksi kemudian diangkat dan ditetapkan sebagai calon PNS (CPNS) setelah disetujui dan ditetapkan NIP (Nomor Induk Pegawai) oleh Kepala BKN. Masa CPNS berlaku selama 1 tahun, dan disebut dengan masa prajabatan,

dimana masa tersebut dilaksanakan melalui proses Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang hanya bisa diikuti sebanyak 1 kali.

h. Pengangkatan Menjadi PNS

Berdasarkan Pasal 57 Ayat (1), CPNS dapat diangkat menjadi PNS apabila dinyatakan lulus Pendidikan dan Pelatihan masa prajabatan, dan sehat secara jasmani dan rohani.

3. Pembahasan

Topik mengenai ketidaksetaraan gender tidak hanya terjadi di Indonesia, namun juga di belahan dunia lain. Eropa dan Amerika yang dikenal sebagai negara maju dan kiblat dunia tidak lepas dari ketidaksetaraan gender. Sejarah mencatat, awal mula gerakan feminisme yang memperjuangkan kesetaraan gender pada tahun 1550-1700 di Inggris. Pada tahun 1785 di Belanda muncul gerakan kesetaraan gender melalui penerbitan karya-karya ilmiah yang mengusung tema besar suara perempuan untuk keadilan. Gerakan feminisme di Belanda ini kemudian diikuti oleh gerakan feminisme liberal di Perancis pada abad XVIII yang kemudian menyebar ke Benua Eropa hingga ke Amerika.

Situasi yang sangat memprihatinkan di Eropa dan Amerika pada saat itu, dimana budaya patriarki sangat kental, menyadarkan kelompok perempuan di Eropa dan Amerika pada saat itu, sehingga terbentuklah sebuah gerakan feminisme. Pada saat itu, perempuan di Amerika dan Eropa tidak memiliki hak untuk berpolitik, pendidikan, kepemilikan, bahkan didiskriminasi oleh keluarganya sendiri.

Meskipun beberapa perempuan dapat mengenyam pendidikan atau sekolah, namun sangat sulit untuk mendapatkan pekerjaan dengan alasan mereka adalah perempuan. Kalangan elit, menengah dan bawah pada masa itu tidak memiliki kesempatan untuk bekerja secara bebas karena menganggap perempuan adalah makhluk yang paling kotor, lemah, dan rendah. Masalah demi masalah muncul yang membuat para wanita di

Amerika dan Eropa berani menyuarkan keadilan dan kesetaraan gender (Yuspin & Aulia, 2022).

Gerakan kesetaraan gender di Indonesia sudah mulai muncul bahkan sebelum Indonesia merdeka. Sejarah telah membuktikan bahwa ada banyak pahlawan perempuan yang memperjuangkan keadilan dan kesetaraan gender.

RA Kartini adalah salah satu pahlawan perempuan di Indonesia. Banyak literatur yang menceritakan kisah Kartini dalam memperjuangkan kesetaraan gender. Pada era Kartini, pergerakan perempuan sangat terbatas. Kita mengenal istilah perempuan sebagai *konco wingking* dengan 3 tugas, yaitu dapur, kasur, dan sumur. Pemikiran ini terjadi karena pada saat itu, adat istiadat leluhur yang juga dipengaruhi oleh kolonialisme masih dipegang teguh secara turun temurun, sehingga muncullah istilah *the second sex*, istilah ini sangat populer dikalangan pribumi, bahkan penjajah.

Di era Kartini, perempuan tidak diperbolehkan menikmati pendidikan karena laki-laki beranggapan bahwa perempuan tidak pantas untuk dididik, aspirasi perempuan tidak pantas untuk didengar, anak perempuan harus berada di bawah kendali orang tua dalam artian penuh oleh ayahnya sehingga bebas memilih calon menantu manapun, dan istri berada di bawah kendali suami.

Banyak perempuan di era Kartini yang merasakan ketidakadilan terhadap budaya yang berkembang di masyarakat. Sehingga, muncullah pemberontakan terhadap ketidakadilan perempuan. RA Kartini adalah salah satu pelopor gerakan pemberontakan pada masa itu, sehingga lahirlah gerakan emansipasi perempuan.

Pada tahun 1872 – 1924, muncul seorang pejuang emansipasi dari Sulawesi Utara yang bernama Maria Walanda Maramis. Pada tahun 1919, sebuah badan perwakilan daerah untuk Minahasa (bahasa Belanda:

Minahasa Raad) didirikan. Para anggotanya pada awalnya dipilih, namun kemudian direncanakan untuk memilih anggota berikutnya melalui pemungutan suara.

Hanya laki-laki yang diberi kesempatan untuk menjadi perwakilan, tetapi Maramis memperjuangkan hak-hak perempuan untuk memberikan suara untuk memilih perwakilan tersebut. Usahanya sampai ke Batavia (sekarang dikenal sebagai Jakarta) dan pada tahun 1921, Belanda mengizinkan partisipasi perempuan dalam pemilihan perwakilan *Minahasa Raad*.

Masa reformasi menjadi titik balik Gerakan sosial di Indonesia, setelah diopresi selama kurang lebih 32 tahun di bawah Pemerintahan Soeharto. Dimana setelah era reformasi, Indonesia memiliki Presiden perempuan pertama, Megawati Soekarnoputri. Dari Megawati, peran perempuan di Indonesia mulai diakui di ruang publik. Gerakan feminisme semakin berkembang. Perempuan mulai dipercaya untuk mengembangkan sayapnya di bidang politik, ekonomi, pendidikan, dll.

Awal masa reformasi juga menandai titik balik gerakan kesetaraan gender dalam lingkup pemerintahan di Indonesia, setelah Presiden Abdurrahman Wahid mengeluarkan Instruksi Presiden No. 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional. Latar belakang diterbitkannya Instruksi ini, adalah bahwa pengarusutamaan gender tidak dapat dipisahkan dalam kegiatan fungsional yang dilakukan oleh instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, dalam rangka meningkatkan kedudukan, peran, dan kualitas perempuan, serta upaya mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Instruksi ini menekankan pentingnya Analisa Gender dalam kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah, dimana dalam pelaksanaannya, instansi pemerintah perlu memperhatikan faktor lain, seperti kelas sosial,

ras, dan suku bangsa. Penerapan prinsip ini sudah dilakukan oleh Negara melalui Undang – Undang No. 20 tahun 2023 tentang Manajemen ASN, dimana menurut Pasal 2, salah satu asas dalam pelaksanaan manajemen ASN di Indonesia adalah asas non-diskriminatif. Pasal 4 menjelaskan lebih lanjut, bahwa salah satu kode etik dan kode perilaku yang perlu dimiliki oleh setiap ASN di Indonesia adalah harmonis, dengan penjelasan:

“menghargai setiap orang tanpa membedakan latar belakang”

Melanjutkan prinsip interseksionalitas yang menjadi mandat negara melalui Instruksi Presiden No. 9 Tahun 2000, Pasal 4 Ayat (3) Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 27 tahun 2021 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil menekankan bahwa Instansi Pemerintah Pusat, termasuk LAN RI, perlu menetapkan kebutuhan khusus dalam keadaan PNS, berupa kuota yang disediakan untuk:

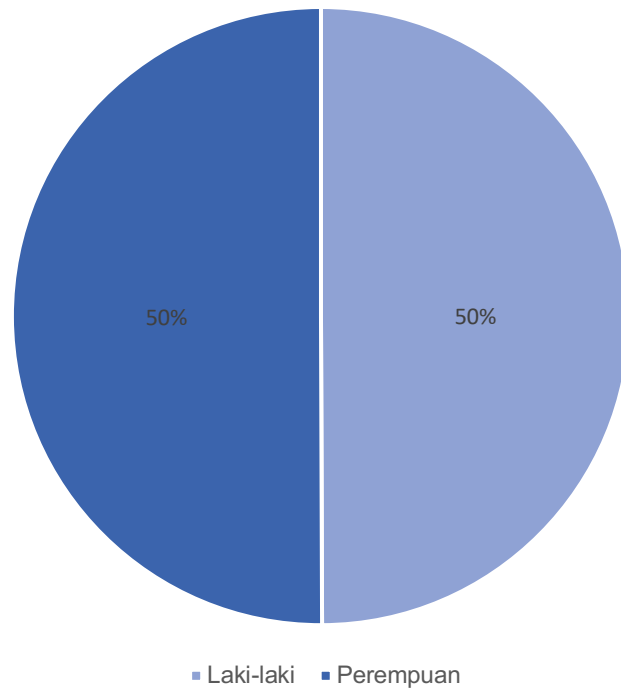
- a. Putra/i lulusan terbaik,
- b. Diaspora,
- c. Penyandang disabilitas, dan
- d. Putra/i Papua dan Papua Barat.

Informan menjelaskan, bahwa sistem merit sudah diterapkan dalam setiap elemen proses pengadaan dan seleksi SDM, untuk memastikan objektivitas dalam setiap langkah yang dilakukan oleh LAN RI. Sistem merit pertama kali diperkenalkan melalui UU No. 5 Tahun 2014, yang diperbarui melalui UU No. 20 Tahun 2023, dimana sistem merit didefinisikan sebagai:

“Prinsip pengelolaan sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar dengan tidak membedakan latar belakang suku, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau berkebutuhan khusus.”

Persentase jumlah pegawai di LAN RI menunjukkan bahwa dalam pengadaan dan seleksi SDM, LAN RI tidak lagi melihat calon pegawai dari

gendernya, melainkan dari kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki, seperti yang bisa dilihat melalui grafik di bawah ini:



Grafik 3. Perbandingan Pegawai Laki-laki dan Perempuan di LAN RI
(Sumber: *dashboard.lan.go.id*)

Berdasarkan grafik di atas, dapat dilihat bahwa persentase pegawai perempuan dan laki-laki di LAN RI sudah menunjukkan angka yang memuaskan, dimana persentase pegawai perempuan di LAN RI mencapai 50% dari jumlah keseluruhan pegawai, baik PNS maupun PPPK.

Informan juga menjelaskan, bahwa dalam setiap proses pengelolaan SDM, LAN RI selalu bergerak menuju transformasi sistem kepegawaian berdasarkan kompetensi, kualifikasi, dan kinerja pegawai. Informan menjelaskan, bahwa dalam penerimaan pegawai, LAN RI tidak pernah mensyaratkan satu gender tertentu untuk menduduki sebuah jabatan. LAN RI selalu memastikan bahwa pengadaan SDM yang dilakukan sesuai dengan acuan (PERMENPANRB No. 27 dan 52 Tahun 2021), yakni penggunaan sistem merit dalam penerapannya.

Untuk memastikan kebutuhan pegawai perempuan di LAN RI terpenuhi, LAN RI juga menyediakan fasilitas penunjang, seperti Ruang Laktasi yang terdapat di lantai dasar Gedung operasional LAN RI, yang dapat diakses seluruh pegawai perempuan LAN RI yang harus membawa bayi saat bekerja.



Gambar 3. Ruang Laktasi di LAN RI
(Sumber: www.lan.go.id)

Menurut Tsai (2013), bahwa penyediaan ruang laktasi mampu meningkatkan capaian ASI eksklusif nasional sampai 54%, dan 94% perempuan yang harus menyusui di tempat kerja masih bisa mencapai target kinerjanya. Hal ini menandai keberhasilan LAN RI dalam melaksanakan mandat negara lainnya, yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 33 Tahun 2012 tentang Pemberian Air Susu Ibu (ASI) Eksklusif, dimana Pasal 30 Ayat (3) menjelaskan bahwa pengurus tempat kerja (Pasal 30 kemudian menjelaskan bahwa salah satu tempat kerja dalam konteks ini adalah perkantoran milik pemerintah) harus menyediakan tempat khusus untuk menyusui dan/atau memerah ASI.

Penerapan prinsip kesetaraan gender di LAN RI tidak hanya berhenti dalam pengadaan ASN, namun juga diterapkan dalam proses pemilihan pejabat. Menurut informan, pejabat di lingkungan LAN RI dipilih berdasarkan pengalaman, kompetensi, kualifikasi, dan kinerja, dimana sejak 2019, setelah LAN RI menerima penghargaan sistem merit, dilakukan melalui Manajemen Talenta yang dikelola langsung oleh Unit Kelompok Substansi SDM LAN RI.

Jumlah pejabat di LAN RI mencapai 29 pejabat, yang menduduki beberapa deputi, biro, dan beberapa instansi di bawah LAN RI. Dari total 29 pejabat, 8 diantaranya adalah perempuan (LAN RI, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa representasi pejabat perempuan di LAN RI mencapai 27,6%. Adapun detail pejabat di LAN RI dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

No.	Nama Jabatan	Gender
1	Pelaksana Harian (PLH) Sementara Kepala LAN	Laki - Laki
2	Sekretaris Utama	Perempuan
3	Deputi Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara	Laki – Laki
4	Deputi Bidang Kajian dan Inovasi Manajemen ASN	Laki – Laki
5	Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN	Laki – Laki
6	Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi	Laki – Laki
7	Kepala Biro SDM dan Umum	Laki – Laki
8	Kepala Biro Perencanaan dan Keuangan	Perempuan
9	Kepala Biro Hukum dan Humas	Laki – Laki
10	Inspektur	Laki – Laki
11	Kepala Pusat Data dan Sistem Informasi	Laki – Laki
12	Kepala Pusat Kajian Kebijakan Administrasi Negara	Laki – Laki
13	Kepala Pusat Pembinaan Analisis Kebijakan	Laki – Laki

14	Kepala Pusat Inovasi Manajemen Pengembangan Kompetensi ASN	Laki – Laki
15	Kepala Pusat Kajian Manajemen ASN	Perempuan
16	Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural ASN	Perempuan
17	Kepala Pusat Teknologi Pengembangan Kompetensi	Perempuan
18	Kepala Pusat Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN	Perempuan
19	Hartoto	Laki – Laki
20	Kepala Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Bidang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN	Perempuan
21	Kepala Pusat Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Nasional dan Manajerial ASN	Laki – Laki
22	Kepala Pusat Pengembangan Kader ASN	Laki – Laki
23	Kepala Pusat Pelatihan dan Pengembangan Pemetaan Kompetensi ASN	Laki – Laki
24	Kepala Pusat Pengembangan Kajian Manajemen Pemerintahan LAN RI Makassar	Laki – Laki
25	Kepala Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Desentralisasi dan Otonomi Daerah	Laki – Laki
26	Kepala Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara	Laki – Laki
27	Direktur STIA LAN Jakarta	Perempuan
28	Direktur STIA LAN Bandung	Laki – Laki
29	Direktur STIA LAN Makassar	Laki – Laki

Tabel 3. Daftar Pejabat di LAN RI
(Sumber: www.lan.go.id)

Angka ini belum mencapai porsi ideal keterwakilan perempuan dalam posisi pengambilan keputusan, yakni 30%, yang diperoleh melalui jumlah minimum “*critical mass*” atau massa kritis. Studi United Nations Division for the Advancement of Women (UN-DAW), menunjukkan bahwa suara perempuan, khususnya dalam menunjukkan dan memperjuangkan nilai-nilai, prioritas dan karakter khas keperempuanan, baru diperhatikan publik, apabila suaranya mencapai minimal 30-35%. (UN-DAW, 2005).

Selain itu, representasi pejabat perempuan yang belum mencapai angka 30% juga cukup mendeskripsikan bagaimana jajaran pejabat di LAN RI belum mampu merepresentasikan perbandingan antara pegawai laki-laki dan perempuan yang telah mencapai angka 50%.

Langkah yang perlu ditempuh agar kesetaraan gender bisa tercapai, terutama dalam pembangunan nasional, masih sangat panjang. Salah satu aspek yang paling sulit untuk membuat kemajuan yang berkelanjutan adalah menentukan bagaimana cara berbicara tentang seperti apa kesetaraan itu dan apa saja elemen-elemen yang paling penting. Dan yang paling penting adalah konsep kembar antara kepemimpinan dan kekuasaan.

Perempuan tidak perlu lagi menjadi lebih dari laki-laki; bahkan, semakin banyak penelitian yang menunjukkan bahwa kemampuan kepemimpinan perempuan adalah kekuatan yang harus dihargai karena hasil yang dibawa dan keuntungan yang ditunjukkan secara terukur. Kasus bisnis dan keadilan untuk kesetaraan gender telah menyatu. Perempuan tidak lagi menjadi pertanyaan; melainkan jawabannya.

Namun, terlepas dari jumlah representasi pejabat perempuan yang belum bisa dianggap “ideal”, LAN RI telah membuktikan komitmennya dalam memastikan kesetaraan gender menjadi prinsip yang diamini dan dilaksanakan dalam pengelolaan SDM-nya, sehingga usaha-usaha yang perlu dilakukan oleh LAN RI untuk meningkatkan representasi perempuan

dalam posisi pengambilan keputusan di LAN RI bukanlah upaya yang membutuhkan banyak perhatian dan usaha.

D. Sintesis Pemecahan Masalah

Berdasarkan data yang ditemukan dan diperoleh oleh peneliti, ditemukan bahwa dengan menerapkan sistem merit, proses pengadaan dan seleksi SDM yang dilakukan oleh LAN RI telah menghasilkan porsi pegawai laki-laki dan perempuan yang setara. Namun, kondisi tersebut belum tercermin dalam porsi pejabat laki-laki dan perempuan

Oleh karena itu, pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan permasalahan yang ada, disertai dengan saran dalam pemecahan masalah agar menjadi rekomendasi untuk LAN RI. Berikut penjelasannya:

No.	Temuan Permasalahan	Inti Permasalahan
1.	Jumlah pejabat laki-laki dan perempuan belum proporsional.	Perempuan hanya mengisi 27,6% jabatan tinggi di LAN RI, dimana kondisi ini belum merefleksikan kesetaraan gender dalam jumlah pegawai yang mencapai 50%.
2.	Kesetaraan Gender dalam proses pengadaan dan seleksi SDM di LAN RI masih bersifat normatif, dan belum afirmatif.	Dalam proses pengadaan dan seleksi SDM, LAN RI berpegang kepada sistem merit yang dibahas dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 sebagai acuan. Namun, belum ada Tindakan afirmatif yang dilakukan sebagai bentuk percepatan integrasi pengarusutamaan gender di LAN RI.

Tabel 4. Temuan dan Inti Permasalahan Penelitian
(Sumber: Peneliti, 2024)

Berdasarkan temuan permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, didapatkan sintesis pemecahan masalah yang dapat digunakan sebagai rekomendasi sebagai berikut:

No.	Temuan Permasalahan	Rekomendasi
1.	Jumlah pejabat laki-laki dan perempuan belum proporsional.	Pengembangan Dokumen Rencana Kebutuhan Pegawai Berbasis Gender dan Roadmap Pengembangan Pegawai Berbasis Gender.
2.	Kesetaraan Gender dalam proses pengadaan dan seleksi SDM di LAN RI masih bersifat normatif, dan belum afirmatif.	Optimalisasi Focal Point Pengarusutamaan Gender sebagai mitra pengembangan SDM yang berbasis Gender di LAN RI.

Tabel 5. Inti Permasalahan dan Rekomendasi
(Sumber: Peneliti, 2024)

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA