

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Tinjauan Kebijakan

Tinjauan kebijakan ini bertujuan untuk mengkaji kebijakan-kebijakan yang terkait dengan pemberdayaan perempuan di Indonesia. Kebijakan-kebijakan tersebut akan dianalisis untuk memahami sejauh mana kebijakan tersebut mendukung atau menghambat kemajuan perempuan dalam mencapai posisi-posisi tertinggi dan relevansi fenomena *glass ceiling* di lingkungan tersebut.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2017 tentang Kesetaraan Gender adalah kebijakan yang dirancang untuk memastikan kesetaraan antara laki-laki dan perempuan dalam memperoleh kesempatan dan hak-hak mereka sebagai manusia. Undang-Undang ini berfungsi sebagai pedoman dalam pembuatan kebijakan yang berorientasi pada kesetaraan gender. Selain itu, Undang-Undang ini juga mendorong partisipasi masyarakat dalam upaya pengarusutamaan gender.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender (PUG) dalam Pembangunan Nasional merupakan langkah penting dalam upaya meningkatkan kedudukan, peran, dan kualitas perempuan serta mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Instruksi ini mengamanatkan seluruh instansi dan lembaga pemerintah di tingkat Pusat dan Daerah untuk melakukan pengarusutamaan gender dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi atas kebijakan dan program pembangunan.

RPJMN IV 2020-2024 menetapkan pengarusutamaan gender (PUG) sebagai strategi utama untuk mencapai kesetaraan gender dalam pembangunan nasional. PUG bertujuan untuk mengintegrasikan perspektif gender dalam semua tahap perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan. Strategi ini dirancang untuk meningkatkan Indeks Pembangunan Gender (IPG) dan Indeks Pemberdayaan Gender (IDG). IPG menunjukkan peningkatan dari 90,82 pada tahun 2016 menjadi 90,99 pada tahun 2018, sementara IDG meningkat dari 71,39 pada tahun 2016 menjadi 71,74 pada tahun 2017. PUG berupaya memastikan bahwa pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah memberikan manfaat yang adil dan setara bagi semua kelompok masyarakat, termasuk perempuan.

Selain itu, PUG dalam RPJMN IV juga menekankan pada penguatan kelembagaan dan sumber daya untuk mendukung implementasi kebijakan responsif gender. Penyediaan data terpilah berdasarkan gender menjadi salah satu fokus utama, karena data ini penting untuk merumuskan kebijakan yang efektif dan tepat sasaran. Penguatan kebijakan dan regulasi yang responsif gender juga menjadi prioritas, guna memastikan bahwa semua peraturan yang ada mendukung kesetaraan gender. Melalui strategi-strategi ini, diharapkan bahwa kesetaraan gender dapat tercapai secara lebih luas dan merata di seluruh sektor pembangunan nasional, sehingga perempuan dapat berpartisipasi dan berkontribusi secara penuh dalam pembangunan bangsa.

Selain itu, setiap kementerian/lembaga pasti memiliki kebijakan dan program yang berkaitan dengan pengarusutamaan gender. Kebijakan-kebijakan yang ada menunjukkan komitmen pemerintah untuk mewujudkan kesetaraan gender. Diperlukan upaya yang lebih keras dari semua pihak untuk memastikan bahwa pengarusutamaan gender dapat berpartisipasi penuh dan aktif. Seperti halnya pada Kementerian Kelautan dan Perikanan

telah memiliki kebijakan untuk meningkatkan kelancaran pelaksanaan program pengarusutamaan gender.

Kebijakan tersebut tertuang dalam Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2023 Tentang Pedoman Pelaksanaan Pengarusutamaan Gender di Lingkungan Kementerian dan Perikanan. Peraturan ini menetapkan pedoman untuk mengarusutamakan perspektif gender dalam semua aspek kebijakan di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan. Peraturan ini juga bertujuan untuk menghapuskan segala bentuk diskriminasi berbasis gender. Kementerian Kelautan dan Perikanan harus memastikan perlindungan hak-hak setiap individu tanpa memandang jenis kelamin.

2. Teori

a. *Glass Ceiling*

1) Definisi *Glass Ceiling*

Metafora umum yang digunakan untuk menggambarkan penghalang tak terlihat yang mencegah perempuan untuk mencapai posisi tertinggi di dalam organisasi adalah “*Glass Ceiling*” (Smith et al., 2012). Hanya sedikit perempuan yang dapat menduduki posisi tertinggi di dalam manajemen sebagai akibat dari fenomena “*glass ceiling*”. Karena fenomena ini, perempuan tidak dapat naik ke pekerjaan yang lebih tinggi meskipun mereka memiliki kualitas atau prestasi yang sama dengan laki-laki (USGC Commision 2014 dalam Zhou & Chang, 2015). Menurut teori ini, ada penghalang *glass ceiling* yang memisahkan karyawan laki-laki dan perempuan karena adanya stereotip dan prasangka gender yang menempatkan perempuan pada posisi yang lebih rendah daripada laki-laki, baik disengaja maupun tidak disengaja, sehingga perempuan hanya diberikan pekerjaan dengan level yang lebih rendah di dalam perusahaan, dibandingkan dengan laki-laki yang memiliki level yang lebih tinggi.

Brewis dan Linstead (1999) menyatakan bahwa perempuan yang memiliki keinginan untuk menduduki posisi tertinggi di perusahaan harus mengatasi hambatan yang dikenal sebagai "*glass ceiling*". Menurut teori ini, ada hambatan yang nyata namun tidak terlihat yang menghalangi perempuan untuk naik ke posisi kepemimpinan puncak dalam sebuah organisasi. Di dalam penelitian Aboagye-nimo *et al.*, (2019) *glass ceiling* adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan hambatan tak terlihat yang menghalangi individu yang memiliki kualifikasi untuk mengembangkan diri dalam organisasi mereka dan mencapai potensi mereka secara maksimal.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *glass ceiling* adalah sebuah konsep yang menggambarkan hambatan tak terlihat yang mencegah perempuan untuk mencapai posisi tertinggi di dalam sebuah organisasi. Di dalam dunia kerja, fenomena ini menyebabkan perempuan sering kali dilewati dalam kesempatan kemajuan karier dibandingkan dengan laki-laki, meskipun kualitas dan prestasi yang setara. Untuk mengatasi "*glass ceiling*", perempuan harus berjuang melawan hambatan ini agar dapat mencapai posisi kepemimpinan tertinggi di dalam sebuah organisasi.

2) Faktor-faktor Glass Ceiling

Terdapat sejumlah faktor yang berkontribusi pada fenomena *glass ceiling*, terutama di Aparatur Sipil Negara (ASN). Faktor-faktor tersebut dibagi menjadi dua kategori, yaitu hambatan buatan dan alami (Krissetyanti, 2018). Berikut ini adalah faktor-faktor yang semakin memperkuat keberadaan *glass ceiling*:

a) Hambatan buatan

(1) Individu

- (a) Untuk menjadi seorang pemimpin di posisi yang lebih tinggi, perempuan harus berusaha lebih keras dibandingkan dengan laki-laki
 - (b) Adanya perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam cara pandang mereka terhadap kemajuan dalam karir mereka.
- (2) Interpersonal
 - (a) Tidak adanya mentor formal untuk pengembangan karir
 - (b) Jaringan informal yang tidak memadai
- (3) Organisasi
 - (a) Kebijakan instansi yang tidak memperlakukan laki-laki dan perempuan secara adil
- (4) Keluarga
 - (a) Tuntutan pekerjaan yang harus meninggalkan keluarga dalam waktu yang relatif lama
- b) Hambatan Alami :
 - (1) Peran ganda perempuan
 - (2) Kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan
 - (3) Dibandingkan dengan laki-laki, perempuan membuat keputusan karier yang berbeda
 - (4) Budaya “maskulin” dalam bekerja
 - (5) Bantuan organisasi yang tidak memadai, seperti jadwal kerja yang tidak fleksibel dan durasi cuti melahirkan yang kurang fleksibel
 - (6) Saat memiliki anak balita hingga praremaja, perempuan harus mencurahkan lebih banyak waktu pada peran keluarga

- (7) Keyakinan bahwa seorang perempuan harus mengikuti karir suaminya

3) Bentuk-bentuk *Glass Ceiling*

Berikut ini adalah bentuk-bentuk *glass ceiling* yang masih harus dihadapi perempuan seperti:

a) Adanya Diskriminasi Gender dalam Bekerja

Memperlakukan orang secara berbeda berdasarkan jenis kelamin, warna kulit, agama, usia, atau atribut lainnya dikenal sebagai diskriminasi. Gender, di sisi lain, terutama berfokus pada perbedaan sosial dan budaya antara laki-laki dan perempuan. Dengan demikian, diskriminasi gender oleh individu atau kelompok berdasarkan jenis kelamin laki-laki dan perempuan dapat dikategorikan sebagai diskriminasi gender.

Perilaku yang membedakan tersebut lebih banyak menempatkan perempuan pada posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan dengan posisi laki-laki. Laki-laki lebih sering dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi daripada wanita di banyak organisasi (Ibarra & Carter, 2014)

b) Perempuan Harus Memilih Antara Karir Atau Keluarga

Perempuan seringkali dihadapkan pada dilema antara karir dan keluarga. Terlepas dari tingkat pendidikan dan cita-cita, perempuan diharapkan untuk kembali ke rumah dan mengurus pekerjaan rumah tangga. Terdapat beberapa alasan yang membuat perempuan memutuskan untuk memilih keluarga dibandingkan dengan karir (Choi & Park, 2016):

- (1) Perusahaan dan pimpinan yang kurang memberikan dukungan terhadap pegawai perempuan

- (2) Perempuan yang bekerja akan lebih sering berada di kantor, sehingga mengurangi kewajiban perempuan terhadap keluarganya
- (3) Lingkungan kerja yang tidak nyaman bagi pegawai perempuan, dan lain-lain.

Akibatnya, perempuan pada akhirnya memilih untuk tinggal di rumah dan mengurus keluarga dan anak-anak mereka daripada bekerja.

c) Budaya “Maskulin” dalam Bekerja

Budaya "maskulin" dalam dunia kerja merujuk pada norma-norma yang menekankan sifat-sifat tradisional yang dianggap maskulin, seperti dominasi, ambisi, keberanian, dan orientasi pada tugas. Laki-laki sering diharapkan untuk menunjukkan kekuatan, ketegasan, dan kemampuan kepemimpinan yang kuat.

Akan jauh lebih sulit bagi perempuan untuk mencapai puncak jika budaya maskulin ini terus berlanjut. Namun, akan ada keuntungan bagi organisasi jika dapat memperlakukan semua pekerja secara setara - baik laki-laki maupun perempuan - yaitu, masyarakat akan melihat organisasi tersebut dengan baik karena dapat menawarkan kesempatan yang sama bagi semua pekerja untuk maju dalam karier mereka (Rey Dang, 2014).

4) Hubungan Glass Ceiling dengan Manajemen SDM

Praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi masih dihadapkan pada isu sensitif terkait keragaman pegawai. Isu ini terlihat dari keberagaman individu yang bekerja di organisasi, yang berasal dari berbagai suku, ras, agama, dan jenis kelamin. Hal ini terutama mencakup peran perempuan, yang berkaitan dengan isu gender dalam pengembangan manajemen (Irianto, 2005). Terdapat banyak permasalahan yang dihadapi perempuan dalam dunia kerja, mulai dari

masalah cuti yang berkaitan dengan hak mereka sebagai perempuan, keterwakilan atau representasi perempuan dalam level manajemen, dan adanya kecenderungan bahwa wanita sering dinilai dengan *rating* yang lebih rendah untuk kinerja mereka (Susiana, 2017).

Praktik manajemen sumber daya manusia dalam organisasi seringkali mengabaikan hak perempuan untuk mengembangkan karir dengan baik, sebagaimana hak yang dimiliki laki-laki. Menurut Pichler (2017), karena adanya fenomena *glass ceiling*, perempuan mengalami hambatan dalam pengembangan dan percepatan karir, sehingga mereka tidak dapat maju secepat atau sejajar dengan laki-laki dalam hal kesempatan untuk mengembangkan dan meningkatkan karir hingga mencapai posisi manajemen tingkat atas.

Selain itu, skema karir dalam manajemen SDM modern bergantung pada struktur organisasi yang lebih sederhana, dengan hierarki yang berkurang dan peran pekerja yang semakin beragam karena munculnya jenis pekerjaan baru yang lebih menantang (Ralahallo, 2011). Dalam situasi ini, perempuan sering kali tidak memiliki keterampilan adaptif yang diajarkan dalam pelatihan saat ini, sehingga dianggap kurang siap menghadapi pekerjaan baru yang menantang tersebut. Akibatnya, karir perempuan dalam organisasi yang lebih non-hierarkis juga mengalami kendala

Satu hal yang harus diperhatikan oleh organisasi adalah bahwa dalam praktik manajemen SDM, penting untuk menekankan dan mengutamakan harkat, martabat, dan kehormatan setiap individu yang bekerja dalam lingkungan kerja profesional, baik laki-laki ataupun perempuan. Hal ini menjadi krusial karena *glass ceiling* mengacu pada hambatan tak terlihat yang menghalangi perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan tertinggi, meskipun mereka memiliki kualifikasi dan kompetensi yang memadai (Cahyani, 2022).

Sebagai contoh, menurut laporan dari Catalyst (2020), organisasi yang tidak memiliki kebijakan inklusif cenderung melihat rendahnya representasi perempuan di posisi manajerial dan eksekutif. Hal ini tidak hanya berdampak negatif pada budaya organisasi tetapi juga pada kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, inklusivitas di tempat kerja menjadi sangat penting. Ini berarti memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan, tanpa memandang jenis kelamin, untuk berkontribusi dan berkembang.

Inklusivitas berhubungan dengan upaya aktif untuk memastikan setiap individu dihargai, disambut, dan dihormati di tempat kerja. Pentingnya keragaman dan inklusi dalam lingkungan kerja saat ini tidak dapat disangkal. Tim yang terdiri dari individu dengan latar belakang dan pengalaman yang beragam memiliki potensi untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena kemampuan memanfaatkan berbagai perspektif dan keterampilan yang berbeda (Lindsay et al., 2018). Kehadiran orang-orang dengan berbagai latar belakang menumbuhkan kreativitas dan inovasi, karena lebih mungkin menghasilkan ide-ide baru dan solusi kreatif untuk tantangan organisasi (Beauregard et al., 2016). Selain itu, praktik inklusif memastikan bahwa setiap karyawan merasa terlibat dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, sehingga meningkatkan kebahagiaan dan loyalitas terhadap pekerjaan.

Perencanaan SDM yang efektif berperan penting dalam mengatasi fenomena *glass ceiling*, terutama dalam promosi atau kenaikan jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kebijakan dan program yang transparan dan adil dapat membantu memastikan bahwa semua pegawai, termasuk perempuan memiliki peluang yang sama untuk maju. Sebuah studi oleh Ely, Ibarra, dan Kolb (2014) menunjukkan bahwa program pelatihan kepemimpinan yang ditargetkan untuk perempuan dapat meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri mereka untuk menempati posisi yang lebih tinggi.

Selain itu, organisasi perlu menyediakan jalur karir yang jelas bagi semua pegawai. Ini dapat dilakukan dengan menetapkan kriteria promosi atau kenaikan jabatan yang jelas dan terukur, menyelenggarakan pelatihan atau kegiatan peningkatan kompetensi, serta memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan lebih lanjut. Upaya-upaya ini sangat penting untuk meningkatkan kualifikasi pegawai, terutama perempuan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa proses promosi didasarkan pada kinerja dan kompetensi yang objektif.

b. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014 , tanggung jawab utama Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama adalah membimbing dan memberikan inspirasi kepada seluruh pegawai aparatur sipil negara yang bekerja di instansi pemerintah. Selain itu, merumuskan alternatif rumusan kebijakan yang menawarkan solusi, mencapai hasil kerja unit yang sejalan dengan tujuan organisasi, mewujudkan pengembangan strategi yang terintegrasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan mewujudkan kapabilitas unit kerja untuk mencapai hasil organisasi-semuanya termasuk dalam lingkup jabatan Pimpinan Tinggi Pratama.

Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan organisasi pemerintah. Mereka bertanggung jawab untuk membimbing, merumuskan kebijakan, dan memastikan bahwa unit kerja mereka memiliki kapabilitas yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dengan demikian, mereka memegang peran penting dalam mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pemerintahan.

1) Persyaratan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Sesuai dengan Peraturan Menteri Kelautan Dan Perikanan Nomor 23/PERMEN-KP/2019 Tahun 2019 Tentang Pengisian Dan

Pengangkatan Dalam Jabatan Pimpinan Tinggi Dan/Atau Jabatan Administrasi Di Lingkungan Kementerian Kelautan Dan Perikanan , untuk dapat diangkat menjadi pejabat pimpinan tinggi pratama, seseorang harus memenuhi kriteria atau syarat-syarat yang telah ditentukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama diuraikan sebagai berikut:

- a) berstatus PNS;
- b) memiliki kualifikasi pendidikan paling rendah sarjana atau diploma IV;
- c) memiliki Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural sesuai standar kompetensi jabatan yang ditetapkan;
- d) memiliki pengalaman jabatan dalam bidang tugas yang terkait dengan jabatan yang akan diduduki secara kumulatif paling kurang selama 5 (lima) tahun;
- e) sedang atau pernah menduduki jabatan administrator atau JF jenjang ahli madya paling singkat 2 (dua) tahun;
- f) memiliki rekam jejak jabatan, integritas, dan moralitas yang baik;
- g) usia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun;
- h) mendapatkan rekomendasi atau persetujuan dari PyB; dan
- i) sehat jasmani dan rohani.

2) Mekanisme Pengangkatan Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama

Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Pasal 113, terdapat lima tahapan yang harus dilalui dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama, mulai dari perencanaan hingga pengumuman hasil seleksi.

Kelima tahapan dalam pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

a) Perencanaan

Berikut ini adalah hal-hal yang termasuk dalam tahap perencanaan untuk jabatan pimpinan tinggi pratama:

- (1) Menentukan posisi JPT Pratama yang akan diisi
- (2) Pembentukan panitia seleksi
 - (a) Panitia seleksi dibentuk oleh Pejabat Pembina Kepegawaian setelah mendapatkan rekomendasi dari Komisi ASN
 - (b) Panitia seleksi dapat terdiri atas unsur:
 - (a) Pejabat Pimpinan Tinggi dari lingkungan Kementerian
 - (b) Pejabat Pimpinan Tinggi dari Instansi Pemerintah; dan
 - (c) akademisi, pakar, atau profesional
- (3) Jumlah panitia seleksi paling sedikit adalah lima orang dan paling banyak sembilan orang
- (4) Panitia seleksi dalam melaksanakan seleksi dibantu oleh sekretariat yang memiliki tugas administratif

b) Pengumuman

Pada tahap pengumuman terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan diantaranya:

- (1) Pengumuman lowongan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dapat dilakukan melalui media cetak nasional dan/atau media elektronik
- (2) Pengumuman lowongan pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dapat dilakukan di internal Kementerian melalui

laman unit kerja yang menangani sumber daya manusia aparatur di lingkungan Kementerian dan/atau ropeg.kkp.go.id/seleksijpt atau ropeg.kkp.go.id/seleksiadm

- (3) Pengumuman lowongan dilaksanakan paling singkat 15 (lima belas) hari karender sebelum batas akhir tanggal penerimaan lamaran

c) Pelamaran

Pejabat Pembina Kepegawaian wajib merekomendasikan pelamaran yang dilakukan oleh aparatur sipil negara, dan pengisian JPT Pratama harus disampaikan kepada panitia seleksi pada tahap pelamaran. Apabila Pejabat Pembina Kepegawaian telah merekomendasikan seseorang, maka panitia seleksi dapat mengundang aparatur sipil negara yang memenuhi syarat untuk mengikuti proses seleksi di luar prosedur pelamaran.

d) Seleksi

Selama tahap seleksi, panitia seleksi yang bertanggung jawab atas seleksi harus melakukan proses seleksi secara objektif dan transparan. Pada tahap seleksi ini paling sedikit harus mencakup:

(1) Seleksi administrasi

Pada tahap ini, berkas-berkas administratif yang mendukung persyaratan dievaluasi kelengkapannya. Pejabat Pembina Kepegawaian menetapkan peraturan internal instansi dan peraturan perundang-undangan sebagai dasar persyaratan prosedur administrasi.

(2) Seleksi kompetensi

Pada saat melakukan penilaian kompetensi manajerial untuk seleksi pengisian jabatan pimpinan

tinggi pratama atau yang setara dengan eselon II dilakukan melalui metode assessment center yang disesuaikan dengan kebutuhan tiap instansi.

Dalam proses seleksi kompetensi manajerial ini, panitia seleksi didukung oleh para assessor yang memenuhi kualifikasi dan memiliki keahlian teknis untuk menilai kompetensi. Metode standar yang digunakan untuk evaluasi dan prediksi keberhasilan aparatur sipil negara adalah assessment center (Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 23 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, 2011), yang melibatkan alat ukur kompetensi manajerial seperti:

- (b) psikotest
- (c) wawancara kompetensi
- (d) kuesioner kompetensi
- (e) simulasi
- (3) Wawancara akhir; dan
- (4) Tes kesehatan dan kejiwaan.

e) Pengumuman Hasil Seleksi

Setiap tahap proses seleksi mengharuskan pengumuman hasil seleksi secara terbuka. Nilai yang diperoleh peserta seleksi berdasarkan peringkat dan nama-nama peserta yang lolos ke tahap selanjutnya merupakan hasil yang harus diumumkan secara terbuka. Selanjutnya, tiga peserta seleksi dengan nilai tertinggi dapat dipilih oleh panitia seleksi dan disampaikan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian.

f) Penetapan dan pengangkatan

Pada tahap ini, Pejabat Pembina Kepegawaian memilih satu dari tiga nama calon pejabat pimpinan tinggi pratama untuk

ditetapkan sebagai pejabat pimpinan tinggi pratama. Khusus untuk pejabat pimpinan tinggi pratama yang memimpin sekretariat daerah kabupaten/kota sebelum ditetapkan oleh bupati atau walikota dikoordinasikan dengan gubernur sedangkan pejabat pimpinan tinggi pratama yang memimpin sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah, sebelum ditetapkan oleh PPK dikonsultasikan dengan pimpinan dewan perwakilan rakyat daerah.

B. Konsep Kunci

Konsep kunci dalam penelitian ini adalah fenomena “*glass ceiling*” yang dialami oleh perempuan dalam posisi jabatan tinggi pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan, serta tantangan yang mereka hadapi dalam mencapai posisi tersebut. Teori yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. *Glass ceiling* adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan hambatan tak terlihat yang menghalangi individu yang memiliki kualifikasi untuk mengembangkan diri dalam organisasi mereka dan mencapai potensi mereka secara maksimal (Aboagye-nimo et al., 2019).
2. Di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), terdapat permasalahan yang signifikan terkait kurangnya keterwakilan perempuan di jabatan pimpinan tinggi pratama masih didominasi oleh laki-laki. Fenomena ini menunjukkan adanya *glass ceiling*. Namun, terdapat beberapa faktor-faktor yang sering dikaitkan dengan *glass ceiling*. Faktor-faktor tersebut dibagi menjadi dua kategori, yaitu hambatan buatan dan alami. Hambatan buatan mencakup aspek individu, interpersonal, dan organisasi. Sedangkan hambatan alami seperti wanita memegang dua peran, baik di rumah maupun di tempat

kerja, kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan, serta budaya “maskulin”. Hal tersebut dapat menjadi faktor yang memengaruhi kurangnya keterwakilan perempuan di jabatan-jabatan tinggi tersebut (Krissetyanti, 2018). Dalam birokrasi di Indonesia, meskipun jumlah pegawai negeri sipil perempuan telah meningkat selama beberapa tahun terakhir hanya sedikit perempuan yang menduduki posisi struktural terutama di jabatan pimpinan tinggi pratama.

3. Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama adalah sekelompok jabatan tinggi pada instansi pemerintah. Jabatan ini meliputi direktur, kepala biro, asisten deputi, sekretaris direktorat jenderal, sekretariat inspektorat jenderal, sekretaris badan, kepala pusat, inspektur, kepala kantor wilayah, kepala balai besar, asisten sekretariat daerah provinsi, sekretaris daerah kabupaten/kota, asisten sekretariat daerah/kabupaten kota, kepala dinas/kepala badan provinsi, kepala dinas/kepala badan kabupaten/kota, sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, dan jabatan lain yang setara. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014 , jabatan pimpinan tinggi pratama memiliki peran penting dalam struktur organisasi pemerintah. Tanggung jawab utamanya mencakup membimbing dan memberikan inspirasi kepada pegawai aparatur sipil negara, merumuskan alternatif rumusan kebijakan, mencapai hasil kerja unit yang sejalan dengan tujuan organisasi, mewujudkan pengembangan strategi yang terintegrasi, dan mewujudkan kapabilitas unit kerja.

C. Kerangka Berpikir

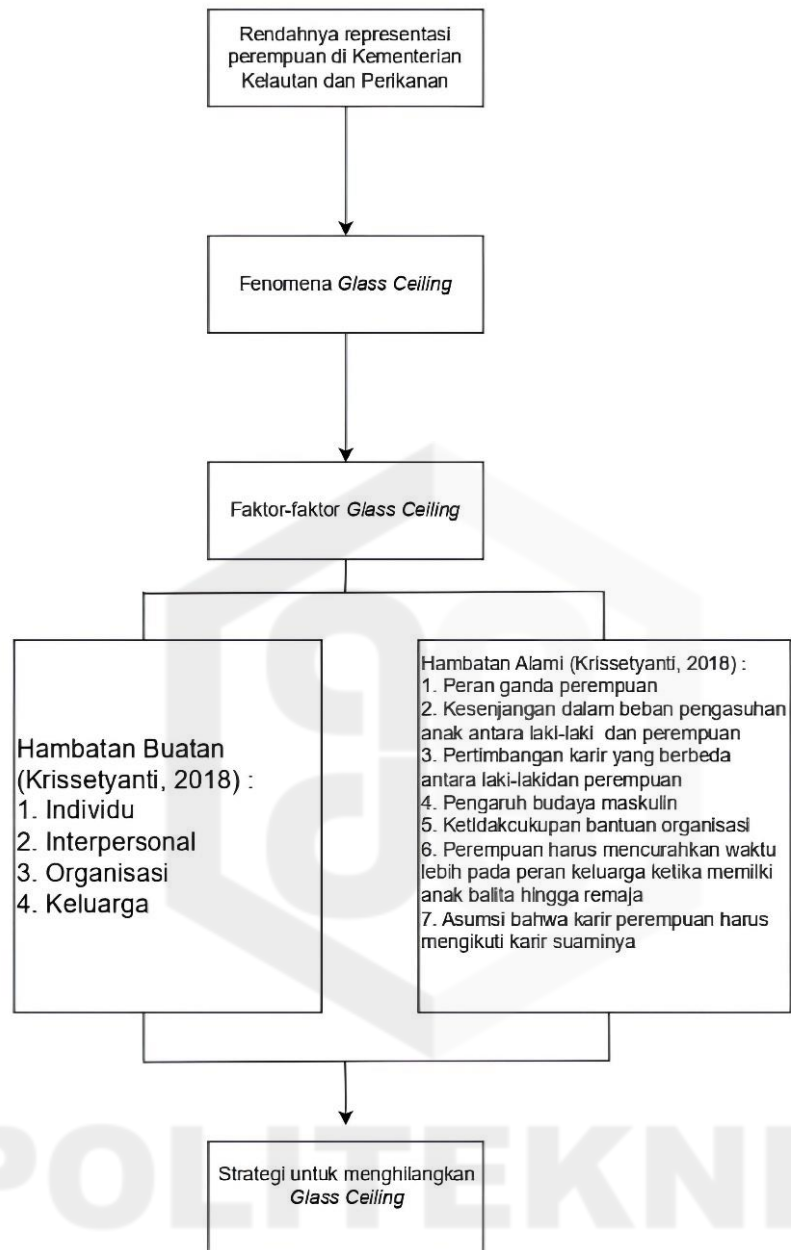
Dalam Kementerian Kelautan dan Perikanan, fenomena *glass ceiling* menjadi perhatian yang menarik peneliti karena pada jabatan pimpinan tinggi pratama di KKP masih di dominasi oleh laki-laki. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan akan adanya hambatan-hambatan yang menghalangi kemajuan

karier perempuan dan mempertahankan ketidakseimbangan gender di dalam struktur organisasi tersebut. Penelitian ini akan fokus pada analisis faktor-faktor yang mungkin dihadapi perempuan dalam mencapai posisi pimpinan tinggi pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Faktor tersebut dibagi menjadi dua, yaitu hambatan buatan dan alami. Dengan memahami faktor-faktor ini, penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi untuk menghilangkan *glass ceiling*, sehingga meningkatkan representasi perempuan dalam jabatan pimpinan tinggi di Kementerian Kelautan dan Perikanan.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



Sumber: Diolah penulis, 2024

D. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Verra Asis Andi (2020)	Pengaruh <i>Glass Ceiling</i> Terhadap Pengembangan Karier Perempuan (Studi Aparatur Sipil Negara Institut Agama Islam Negeri Palopo)	Kuantitatif	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>glass ceiling</i> terhadap pengembangan karier perempuan di Institut Agama Islam Negeri Palopo, dimana diperoleh dari nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.111 atau 11,1 % dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ 3,102 > 1,991 (H_0 ditolak dan H_a diterima). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>glass ceiling</i> terhadap pengembangan karier perempuan di IAIN Palopo.

2.	Angel Alvamega Paruntu, Merinda Padowo (2018)	<i>The Influence Of Glass Ceiling Practices To Women Employee in Bank Sulutgo Branch Bitung</i>	Kualitatif	Hasil dari penelitian ini adalah bahwa Praktik <i>Glass Ceiling</i> tidak mempengaruhi pengembangan karir karyawan perempuan di Bank SulutGo Cabang Bitung, dan penelitian ini memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk mengatasi potensi diskriminasi gender.
----	---	---	------------	--

3.	Viona Budi Cahyani (2019)	<i>Glass Ceiling</i> pada Perempuan dalam Menempati Posisi Strategis Struktural di Birokrasi Kementerian Republik Indonesia	Kualitatif	Penelitian ini membahas ketidaksetaraan <i>gender</i> dan <i>glass ceiling</i> dalam birokrasi Indonesia, khususnya dalam konteks perjuangan perempuan untuk naik ke posisi yang lebih tinggi, dengan menggunakan Teori Feminisme Post-Strukturalis Sandra Harding untuk membingkai penelitian ini. Penelitian ini juga menekankan dominasi nilai-nilai maskulin dan keyakinan bahwa perempuan membutuhkan laki-laki sebagai pelindung karena persepsi tentang kemampuan mereka yang lebih rendah, serta menyoroti minimnya jumlah perempuan yang menduduki posisi strategis dalam birokrasi Indonesia karena kuatnya patriarki dan pembagian jabatan secara politis. "<i>Hard Politics</i>" disebut-sebut sebagai cara bagi perempuan untuk mendobrak langit-langit kaca dalam birokrasi.
----	---------------------------	---	------------	---

4.	Azwar (2023)	<i>Glass Ceiling</i> Sebagai Hambatan Dalam Mewujudkan Keadilan dan Kesetaraan Gender Bagi Perempuan Pekerja	Kualitatif	Peneliti ini membahas fenomena glass ceiling, peningkatan representasi perempuan dalam posisi <i>top management</i> secara global, kurangnya perempuan dalam posisi manajemen puncak di Indonesia, dan upaya untuk mempromosikan kesetaraan dan keadilan gender di tempat kerja. Makalah ini juga membahas dampak glass ceiling terhadap kemajuan karir perempuan dan sifat diskriminatif dari <i>glass ceiling</i> .
----	--------------	--	------------	---

5.	Wahyuni Sari Nasution, Hj. Ira Irawati, dan Didin Muhafidin (2022)	<i>Glass Ceiling</i> Dalam Peningkatan Jenjang Karir Pegawai Negeri Sipil Perempuan di Lingkungan Pemerintah Kota Medan	Kualitatif	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor yang menyebabkan glass ceiling dalam peningkatan jenjang karir PNS perempuan di lingkungan pemerintah kota Medan adalah berkaitan dengan <i>Women's Sex Role</i> , <i>Gender Stereotype</i> , dan <i>Work Environment</i> .
----	---	--	------------	--

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, fenomena “*glass ceiling*” atau hambatan tidak terlihat yang dialami perempuan dalam meraih posisi tinggi di tempat kerja menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara “*glass ceiling*” terhadap karir perempuan, sementara beberapa penelitian lainnya tidak menemukan hubungan yang signifikan. Berikut ini perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini berfokus pada fenomena *glass ceiling* yang dialami oleh perempuan sebagai pemangku jabatan pimpinan tinggi pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan
2. Metode penelitian yang digunakan berbeda karena sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian kuantitatif.
3. Lokasi penelitian yang berbeda. Penelitian-penelitian sebelumnya lebih berfokus pada sektor-sektor pendidikan, birokrasi lokal, dan perbankan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Pendekatan penelitian (*research approach*) adalah rencana dan prosedur yang menggabungkan asumsi-asumsi dari luar ke dalam metode-metode khusus untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan data (Creswell, 2017). Metode pada penelitian yang digunakan peneliti adalah dengan memanfaatkan metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif mengacu pada sebuah teknik di mana peneliti menggambarkan dan menjelaskan kondisi kesosialan yang diteliti dengan komprehensif serta secara dalam. Berdasar penafsiran Steven Dukeshire dan Jennifer Thurlow yang dikutip oleh (Sugiyono, 2022), pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian yang berfokus pada pengumpulan dan analisis data naratif bukan data dalam berbentuk angka. Data yang telah dianalisis selanjutnya dijelaskan secara deskriptif supaya bisa dimengerti secara gampang oleh individu lainnya. Penelitian kualitatif berwujud deskriptif tetapi hasilnya didasarkan oleh fakta dan data di mana didapatkan langsung dengan kondisi lapangan. Hal tersebut dikarenakan hasil dari penelitian tersebut berasal dari hasil akumulasi serta analisa data.

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kualitatif deskriptif untuk metode akumulasi data. Data yang diberikan merupakan gambaran yang jelas mengenai fenomena glass ceiling pada jabatan tinggi pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Tujuan dari pendekatan deskriptif kualitatif adalah untuk memberikan gambaran dan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena tersebut dengan cara mendeskripsikannya secara detail. Hasil data di mana didapatkan atas narasumber hendak dianalisa oleh peneliti selaras atas sifat dan konteks data aslinya. Pendekatan deskriptif dalam pengumpulan data ini memberikan informasi yang rinci, lengkap, dan mendalam mengenai fenomena *glass ceiling* pada jabatan tinggi pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Penulis menggunakan metode ini karena efektivitasnya dalam menghimpun data aktual di lapangan selama proses penelitian, yang kemudian akan dianalisis setelah terkumpul. Penelitian deskriptif juga dipilih karena kesesuaiannya yang memungkinkan penulis untuk mendeskripsikan beragam sumber data dan informasi, termasuk pendapat para ahli dan hasil wawancara, yang semuanya berkontribusi sebagai data pendukung dalam penelitian.

B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah elemen krusial yang mendukung peneliti dalam mengakses data yang autentik. Pendekatan dalam pengumpulan data sangat menentukan dalam aspek kemudahan peneliti untuk mendapatkan data yang kredibel. Berikut ini adalah beberapa teknik yang dipilih oleh peneliti untuk proses akumulasi data:

1. Wawancara mendalam (*in depth interview*)

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang melibatkan dialog interaktif untuk mendapatkan informasi dari individu yang terlibat. Ini juga bisa diartikan sebagai dialog langsung (*face to face*) antara peneliti dan informan, di mana peneliti mengajukan pertanyaan yang telah disiapkan tentang subjek penelitian. Wawancara mendalam adalah jenis metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti untuk secara langsung mengajukan sejumlah pertanyaan kepada sejumlah informan dan mendapatkan jawaban-jawaban lisan yang relevan dengan masalah penelitian. Dengan memberikan beberapa gagasan pokok, kerangka, dan garis besar pertanyaan wawancara yang sama kepada beberapa informan, metode ini bertujuan mengumpulkan informasi langsung dari informan.

Peneliti membutuhkan peralatan seperti *tape recorder*, yang digunakan untuk merekam narasi informan dan percakapan wawancara. Sementara catatan dimanfaatkan guna mencatatkan faktor-faktor yang dirasa

dibutuhkan serta membantu penelitian, kamera dimanfaatkan dalam mendokumentasikan kejadian atau hal-hal yang dianggap dapat mendukung dan memperjelas fakta-fakta tertentu dalam penelitian.

Wawancara mendalam ini bertujuan guna mendapatkan pengertian secara mendalam tentang fenomena *glass ceiling* pada jabatan tinggi pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Informan utama dalam wawancara ini adalah pegawai yang menempati posisi jabatan tinggi pratama. Wawancara ini dimaksudkan untuk menggali beragam pandangan dan pengalaman mereka terkait dengan fenomena *glass ceiling*. Dalam pelaksanaannya, penulis membutuhkan alat bantu seperti buku catatan dalam mencatat perolehan wawancara, instrumen perekam guna merekam percakapan dengan izin terlebih dahulu, dan kamera untuk memperkuat keabsahan data penelitian.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik dimana dimanfaatkan dalam menghimpun data serta keterangan di beragam wujud, misalnya buku, arsip, dokumen, angka, dan gambar (Sugiyono, 2018). Dokumentasi ini berfungsi sebagai laporan dan informasi yang dapat menunjang penelitian. Dalam penelitian ini, dokumentasi berupa hasil *interview* berupa gambar atau teks.

a. Sumber Data

Peneliti memperoleh dan mengumpulkan data penelitian ini dari dua sumber, yaitu:

1) Data Primer

Data primer didefinisikan sebagai kumpulan informasi yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari lapangan melalui berbagai macam metode, antara lain survei data, wawancara, dan pengambilan data secara langsung oleh peneliti. Oleh karena itu selama penelitian ini berlangsung, peneliti akan mengakumulasi dan menggabungkan

informasi secara langsung melalui proses wawancara dengan JPT Pratama perempuan di KKP.

Data primer didapatkan peneliti secara langsung melalui wawancara mendalam sebagai *key informan* atau narasumber kunci penelitian ini. Dengan total 5 (lima) informan kunci (*key informan*), penentuan narasumber kunci dilakukan berdasarkan teknik *purposive sampling*, dimana *purposive sampling* merupakan metode yang menentukan atau mengidentifikasi spesifik narasumber yang relevan dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan akan merespon studi kasus penelitian ini sesuai dengan kebutuhan penelitian.

Peneliti secara langsung mengumpulkan data primer untuk penelitian ini dengan melakukan wawancara mendalam dengan para informan kunci (*key informan*). Untuk memilih 5 (lima) informan kunci (*key informan*) yang paling sesuai dengan kebutuhan penelitian ini, digunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah metode yang menemukan atau mengidentifikasi sumber-sumber tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Dengan mempertimbangkan bahwa informan kunci (*key informan*) yang ada merekalah yang mengetahui tentang penelitian yang sedang diteliti dan terlibat langsung atau sebagai saksi mata dalam fenomena *glass ceiling* di KKP.

Dengan mempertimbangkan fakta bahwa informan kunci (*key informan*) adalah mereka yang terlibat langsung dalam penelitian yang sedang diteliti atau yang mereka yang pernah merasakan adanya fenomena *glass ceiling* di KKP. Berdasarkan hal tersebut, penetapan informan kunci (*key informan*) dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

Tabel 3.1

Key Informan dalam Penelitian

No	Informan Kunci (<i>key informan</i>)	Jumlah
1.	Kepala Biro Keuangan	1 orang
2.	Kepala Biro Hukum	1 orang
3.	PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan Kelautan dan Perikanan	1 orang
4.	Pejabat Fungsional Ahli Utama	1 orang
5.	Fungsional Perencana Ahli Muda	1 orang
Jumlah :		5 orang

Sumber : Diolah penulis, 2024

JPT Pratama perempuan yang ditentukan sebagai informan kunci (*key informan*) diatas memiliki peran penting dalam penelitian ini karena mereka memegang posisi strategis yang dapat memberikan pandangan mendalam terkait pengalaman mereka dalam menghadapi fenomena *glass ceiling*, khususnya di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP). Dengan latar belakang dan pengalaman mereka, kelima informan ini mampu memberikan informasi mengenai hambatan-hambatan yang dihadapi serta strategi-strategi yang digunakan untuk mencapai posisi tersebut. Pandangan mereka juga penting dalam memahami sejauh mana kebijakan dan budaya organisasi di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) mendukung ataupun menghambat kesetaraan gender di tingkat pimpinan tinggi.

2) Data Sekunder

Data sekunder diartikan sebagai data yang tidak berasal dari sumber primer, sehingga peneliti menggunakan data yang diperoleh dan dikumpulkan dari pihak lain. Data sekunder merupakan data pelengkap yang ada semata-mata untuk menunjang, mendukung dan menyempurnakan data primer.

Data sekunder diperoleh dengan menemukan berbagai data dan dokumen yang membantu penulis memecahkan masalah dengan mempelajari data dalam buku, artikel jurnal, dan dokumentasi organisasi. Data sekunder dari penelitian ini berupa berbagai data yang melengkapi penelitian Analisis Fenomena *Glass Ceiling* Pada Pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Perempuan di Kementerian Kelautan dan Perikanan.

C. Instrumen Penelitian

Sugiyono (2013) berpendapat bahwa peneliti adalah instrumen utama dalam penelitian. Sebagai instrumen manusia, peneliti bertanggung jawab untuk menentukan fokus penelitian, memilih narasumber, mengumpulkan data, mengevaluasi kualitas data, menganalisis, menginterpretasikan, dan menyimpulkan hasil penelitian. Setelah fokus penelitian terdefinisi, peneliti mungkin mengembangkan instrumen penelitian tambahan yang sederhana untuk melengkapi dan memverifikasi data yang diperoleh dari wawancara.

Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama, didukung oleh berbagai instrumen tambahan seperti pedoman wawancara, dokumen, alat tulis, alat perekam, dan ponsel untuk mendokumentasikan seluruh kegiatan penelitian yang berkaitan dengan Analisis Fenomena *Glass Ceiling* pada Pemangku Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Perempuan di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Selain itu, peneliti juga menyiapkan pedoman wawancara untuk memastikan bahwa semua topik pembahasan wawancara terkait fenomena *glass ceiling* di KKP tercakup secara komprehensif.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Dalam studi ini, proses analisis data dijalankan berdasarkan prinsip yang diusulkan oleh Miles dan Huberman. Sugiyono (2022) merujuk pada karya mereka, menekankan bahwa analisis data kualitatif merupakan proses interaktif

yang berkelanjutan hingga mencapai titik kejenuhan data. Tahapan yang terlibat dalam analisis ini meliputi reduksi data, display data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.

a. Reduksi data

Miles dan Huberman menjelaskan bahwa reduksi data adalah proses seleksi, fokus pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi dari data mentah yang diperoleh di lapangan Sugiyono (2022). Proses ini melibatkan penajaman analisis, klasifikasi atau kategorisasi masalah dengan penjelasan yang lebih ringkas, mengarahkan fokus, membuang informasi yang tidak relevan, serta mengatur data agar dapat ditampilkan dan diverifikasi dengan jelas. Semua data yang relevan dengan isu penelitian diintegrasikan ke dalam set data yang telah disederhanakan.

Data yang telah tereduksi dapat menyediakan visualisasi secara mendalam serta mempermudah peneliti dalam menghimpun informasi tambahan serta, bila diperlukan, melakukan pencarian informasi lebih lanjut.

b. Penyajian data

Penyajian data merupakan langkah yang diambil setelah proses reduksi data. Berdasarkan pandangan Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2013), penyajian data diartikan sebagai pengaturan informasi yang telah terstruktur yang memungkinkan analisis untuk menarik kesimpulan dan melakukan tindakan berdasarkan data tersebut.

Tujuan dari penyajian data adalah untuk menyusun data dengan cara mudah dipahami serta dalam suatu pola hubungan. Grafik, diagram alur, hubungan antar kategori, dan penjelasan naratif adalah beberapa contoh cara penyajian data. Peneliti dapat lebih mudah memahami data ketika disajikan dengan cara ini. Untuk memastikan bahwa materi yang dikumpulkan adalah logis dan memiliki arti penting dalam menjawab

pertanyaan penelitian, peneliti berusaha menyusun data yang relevan dalam langkah tersebut.

Langkah awal untuk mencapai analisis kualitatif yang handal adalah melalui penyajian data yang terorganisir dengan baik. Penyajian data tidak hanya terbatas pada narasi deskriptif, tetapi juga mencakup proses analitis yang berkesinambungan, yang berujung pada sintesis dan penarikan kesimpulan yang tepat.

c. Penarikan kesimpulan

Pada tahap ini, kesimpulan ditarik dari semua data yang telah dihasilkan oleh penelitian. Upaya untuk menemukan atau memahami makna atau arti penting, keteraturan, pola, penjelasan, alur sebab akibat, atau proposisi dikenal sebagai inferensi atau verifikasi. Reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi dilakukan sebelum penarikan kesimpulan. Miles dan Huberman (Sugiyono, 2013) menegaskan bahwa proses analisis merupakan proses interaktif yang berkelanjutan yang terjadi selama periode penelitian dan melibatkan kegiatan reduksi, penyajian, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan berdasarkan temuan penelitian yang dilaporkan secara naratif dapat dibuat setelah verifikasi. Langkah terakhir dalam analisis data adalah membuat kesimpulan.

E. Penguji Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif adalah suatu kenyataan yang kompleks dan berubah-ubah, sehingga tidak ada yang tetap dan berulang seperti sebelumnya. Keabsahan data dapat dicapai melalui proses pengolahan data menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi data adalah teknik untuk memeriksa data dari berbagai sumber yang ada. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber.

a. Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan memeriksa data yang diperoleh dari berbagai sumber, seperti hasil wawancara dan dokumen pendukung lainnya, guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Deskripsi Kementerian Kelautan dan Perikanan

Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan kelautan dan perikanan. Kementerian ini pertama kali dipimpin oleh Sarwono Kusumaatmadja dan sejak 23 Desember 2020 dijabat oleh Sakti Wahyu Trenggono. KKP memiliki tugas untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kelautan dan perikanan dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

Dalam melaksanakan tugasnya, KKP menyelenggarakan fungsi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan kelautan, pengelolaan ruang laut, perlindungan lingkungan laut, pengelolaan perikanan tangkap, pengelolaan perikanan budi daya, penguatan daya saing produk kelautan dan perikanan, serta pengawasan pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan. KKP juga melakukan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungannya.

KKP juga memiliki peran penting dalam pengembangan dan penerapan teknologi kelautan dan perikanan. Kementerian ini berupaya untuk mempromosikan inovasi dan penelitian dalam bidang ini untuk meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan. Selain itu, KKP juga berfokus pada peningkatan kapasitas dan keterampilan masyarakat pesisir dan nelayan, dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan memastikan pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan yang berkelanjutan.

Sebagai bagian dari upayanya untuk melindungi dan melestarikan sumber daya kelautan dan perikanan, KKP juga berperan dalam penegakan hukum dan regulasi yang berlaku. Ini termasuk pengawasan dan penegakan hukum terhadap aktivitas ilegal seperti penangkapan ikan secara ilegal dan pencemaran lingkungan laut. Melalui upaya ini, KKP berusaha untuk memastikan bahwa sumber daya kelautan dan perikanan Indonesia dapat dinikmati oleh generasi mendatang.

Selain itu, KKP juga berkomitmen untuk mempromosikan kerjasama regional dan internasional dalam pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan. Ini mencakup kerjasama dengan negara-negara lain dan organisasi internasional dalam hal penelitian, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan. Melalui kerjasama ini, KKP berusaha untuk berbagi pengetahuan dan praktek terbaik dalam pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan.

Menurut Peraturan Presiden No. 38 Tahun 2023 tentang Kementerian Kelautan dan Perikanan, KKP bertugas mengelola urusan pemerintahan di bidang kelautan dan perikanan untuk membantu Presiden dalam menjalankan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugasnya, KKP juga menjalankan beberapa fungsi berikut:

- a. Perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengelolaan kelautan, pengelolaan ruang laut, perlindungan lingkungan laut, pengelolaan perikanan tangkap, pengelolaan perikanan budidaya, penguatan daya saing produk kelautan dan perikanan, serta pengawasan pengelolaan sumber daya kelautan dan perikanan;
- b. Koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan;

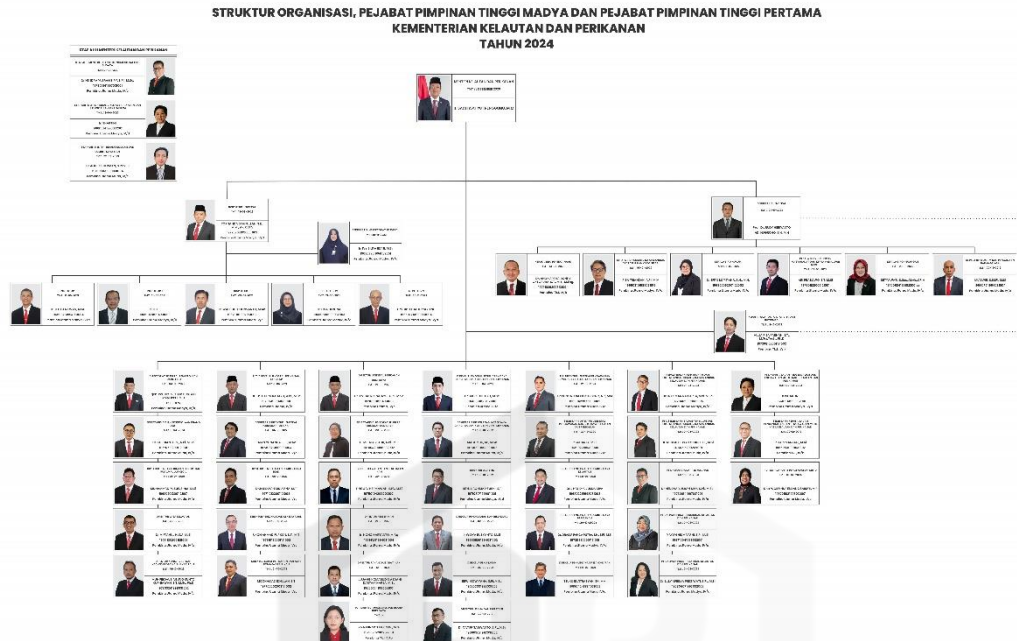
- c. Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Kelautan dan Perikanan;
- d. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan;
- e. Pelaksanaan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan Kementerian Kelautan dan Perikanan di daerah;
- f. Penyelenggaraan penyuluhan dan pengembangan sumber daya manusia kelautan dan perikanan;
- g. Penyelenggaraan pengendalian dan pengawasan mutu dan keamanan hasil kelautan dan perikanan;
- h. Pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Visi KKP Republik Indonesia mendukung terwujudnya visi-misi Presiden dan Wakil Presiden yaitu Terwujudnya Masyarakat Kelautan dan Perikanan yang Sejahtera dan Sumber Daya Kelautan dan Perikanan yang Berkelanjutan untuk “Mewujudkan Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian, berlandaskan Gotong Royong”.

Misi KKP Republik Indonesia sesuai visi-misi Presiden dan Wakil Presiden yaitu:

- a. Peningkatan Kualitas Manusia, melalui peningkatan Daya Saing SDM KP dan Pengembangan Inovasi dan Riset Kelautan dan Perikanan.
- b. Struktur Ekonomi yang Produktif, Mandiri, dan Berdaya Saing, melalui peningkatan Kontribusi Ekonomi Sektor Kelautan dan Perikanan terhadap Perekonomian Nasional.
- c. Mencapai Lingkungan Hidup yang Berkelanjutan, melalui Peningkatan Kelestarian Sumber Daya Kelautan dan Perikanan.
- d. Pengelolaan Pemerintahan yang Bersih, Efektif, dan Terpercaya, melalui Peningkatan Tata Kelola Pemerintahan di KKP.

2. Struktur Organisasi Jabatan Pimpinan Tinggi di KKP



Gambar 4.1 Struktur Organisasi JPT di KKP

Sumber : kkp.go.id

Struktur organisasi JPT di Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia, sesuai dengan Peraturan Menteri KP Nomor 18/KEPMEN-KP/2020, terdiri dari beberapa tingkatan. Posisi tertinggi dalam struktur ini adalah Menteri Kelautan dan Perikanan, yang diikuti oleh Sekretaris Jenderal. Di bawah Sekretaris Jenderal, terdapat beberapa Direktur Jenderal yang mengawasi departemen seperti Perikanan Tangkap, Perikanan Budidaya, Pengelolaan Ruang Laut, dan lainnya. Selain itu, ada juga pejabat tinggi lainnya seperti Inspektur Jenderal dan Penasehat Khusus Menteri.

B. Penyajian Data

Dalam penelitian ini, peneliti akan menyajikan data terkait fakta dan informasi yang ditemukan peneliti di lapangan. Data yang disajikan merupakan hasil reduksi data yang telah dikumpulkan. Pengumpulan data dilakukan melalui proses wawancara mendalam antara penelitian dengan informan kunci (*key informan*).

Peneliti melakukan penelitian ke 5 (lima) orang untuk dijadikan informan. Penelitian ini dilakukan pada bulan April – Juni 2024, diawali dengan menggali informasi dasar terkait dengan fokus penelitian dan melakukan wawancara dengan *key informan* yang telah ditentukan. Berikut ini adalah identitas *key informan* berupa nama dan data tabel yang berisi jadwal wawancara antara peneliti dengan informan-informan terkait:

Tabel 4.1
Identitas Key Informan

No	Informan	Jenis Kelamin	Jabatan	Tanggal Wawancara	Waktu
1.	Informan 1	Perempuan	PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan Kelautan dan Perikanan	13 Mei 2024	11.00
2.	Informan 2	Perempuan	Kepala Biro Hukum	17 Mei 2024	19.00
3.	Informan 3	Perempuan	Kepala Biro Keuangan	22 Mei 2024	11.00
4.	Informan 4	Perempuan	Pejabat Fungsional Ahli Utama	30 Mei 2024	13.00
5.	Informan 5	Perempuan	Fungsional Perencana Ahli Muda	4 Juni 2024	13.30

Sumber: Diolah oleh penulis, 2024.

Fenomena *glass ceiling* merupakan hambatan tak terlihat yang menghalangi perempuan untuk mencapai posisi puncak dalam struktur

organisasi. Fenomena ini dapat menghambat perkembangan karir perempuan meskipun memiliki kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan potensi yang mumpuni. Dampak dari *fenomena glass ceiling* ini mencakup keterbatasan akses terhadap kesempatan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi, pengembangan karir, serta kurangnya representasi perempuan di posisi kepemimpinan. Meskipun demikian, perempuan di KKP terus berupaya untuk mengatasi hambatan ini dengan menunjukkan kinerja yang optimal dan memanfaatkan peluang yang telah dibuka oleh KKP. Berikut adalah rangkuman hasil wawancara mengenai fenomena *glass ceiling* yang dialami oleh JPT Pratama perempuan di KKP berdasarkan faktor-faktor *glass ceiling*, yaitu hambatan buatan dan hambatan alami.

1. Hambatan Buatan

a. Individu

Dalam aspek individu, perempuan sering kali harus bekerja lebih keras dibandingkan laki-laki untuk mencapai kemajuan karir yang sama karena adanya stereotip gender dan bias yang mengakar dalam masyarakat dan lingkungan kerja. Stereotip ini menimbulkan keraguan terhadap kemampuan perempuan, memaksa perempuan membuktikan kompetensi dengan lebih intensif. Selain itu, perempuan menghadapi ekspektasi yang lebih tinggi dan penilaian yang lebih kritis dibandingkan laki-laki, menambah beban dalam karir. Ketidakadilan struktural ini menyebabkan perempuan harus mengorbankan lebih banyak waktu dan tenaga.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek individu diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek individu Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Selama perjalanan karir saya sebagai ASN, saya belum pernah memiliki atasan perempuan. Semua atasan saya

adalah laki-laki. Pada awalnya, saya merasa adanya ketidakpercayaan, menurut pandangan saya pribadi.”

(wawancara tanggal 13/5/2024)

Dalam aspek individu Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya, perempuan tidak perlu berusaha lebih keras daripada laki-laki untuk mencapai posisi pimpinan tinggi pratama di KKP. Selama perempuan memiliki kualifikasi yang sesuai dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan, mereka memiliki peluang yang sama untuk mencapai posisi tersebut”

(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek individu Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Nah, kalau dari pengalaman saya di KKP, Mbak, sejak jadi CPNS dulu, saya nggak terlalu melihat perbedaan besar dalam pandangan antara laki-laki dan perempuan terhadap kemajuan karir. Di sini, semuanya balik lagi ke individu masing-masing, gitu, Mbak. Jadi, kalau seseorang mau belajar dan berkembang, pasti punya kesempatan yang sama untuk maju. Cuma ya, memang posisi jabatan tuh terbatas, Mbak. Jumlahnya kan nggak bisa ditambah seenaknya. Proses penciptaan jabatan juga harus lewat proses formal, misalnya dari Menpan. Mereka yang nantinya diangkat ke jabatan-jabatan itu juga bukan keputusan tunggal dari KKP, Mbak. Ada komisi ASN yang turut menentukan juga. Jadi, dalam hal subjektivitas, nggak terlalu kentara di KKP karena ada pihak independen yang turut campur. Semua tergantung pada memenuhi persyaratan dan kompetensi. Di KKP, kita juga punya proses assessment yang transparan, Mbak. Semua pegawai dievaluasi dan hasilnya terbuka. Ketika ada formasi kosong, KKP bakal mempertimbangkan siapa yang memenuhi syarat dan punya nilai assessment tertinggi. Jadi, menurut saya nggak ada perbedaan yang signifikan dalam pendekatan karir antara laki-laki dan perempuan di KKP, karena semuanya didasarkan pada kompetensi dan prestasi.”

(wawancara 17/5/2024)

Dalam aspek individu Informan 4 selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Bekerja di institusi ini berarti harus memprioritaskan kepentingan institusi di atas kepentingan pribadi. Meskipun kodrat saya sebagai wanita adalah menjadi ibu dan istri, saya tidak merasa ada hambatan yang signifikan dalam karier saya. Saya selalu berusaha membagi waktu dengan baik, dan alhamdulillah, semuanya bisa berjalan lancar hingga sekarang. Menurut saya, tidak ada perbedaan antara perempuan dan laki-laki dalam hal usaha yang harus dilakukan untuk mencapai posisi jpt pratama di KKP. Semua pegawai, baik laki-laki maupun perempuan harus memiliki dedikasi yang tinggi, loyalitas, dan kompetensi yang sesuai. Mungkin ada anggapan bahwa perempuan harus berusaha lebih keras karena mereka lebih sering kali memiliki tugas ganda, seperti tanggung jawab di rumah maupun di kantor. Tetapi kalau menurut pengalaman saya sih tidak.”

(wawancara 30/5/2024)

Dalam aspek individu Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai Anggota Pokja Program Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Kalau menurut saya, perempuan memang perlu usaha lebih keras untuk mencapai posisi pimpinan tinggi pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan, terutama karena sifat teknis dari kementerian ini yang identik dengan pekerjaan yang dianggap "cowok banget". Image pekerjaan di bidang kelautan dan perikanan memang sering kali terlihat lebih cocok untuk laki-laki. Selain itu, perempuan biasanya menghadapi tantangan tambahan seperti peran sebagai ibu dan istri. Misalnya, saat menyusui, hamil, atau mengalami menstruasi, perempuan harus menyeimbangkan antara pekerjaan dan tanggung jawab biologis yang bisa mempengaruhi kinerja mereka. Hal-hal seperti ini memang bisa membuat perempuan perlu memberikan effort lebih dibandingkan laki-laki. Namun, dari segi kemampuan dan kompetensi, tidak ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan. Semua tergantung bagaimana kita bisa menyeimbangkan peran dan menekan ego untuk menghadapi tantangan yang ada. Jadi, meskipun ada tantangan tambahan, bukan berarti perempuan tidak bisa mencapai posisi tinggi, hanya saja butuh usaha ekstra.”

(wawancara 4/6/2024)

b. Interpersonal

Aspek interpersonal dalam lingkungan kerja mencakup dinamika interaksi antarindividu, termasuk hubungan antarpegawai dan antara atasan dan bawahan. Salah satu aspek utama adalah mentor formal, yaitu individu berpengalaman yang memberikan bimbingan dan nasihat kepada bawahan, membantu membuka akses ke peluang karir dan jaringan profesional. Selain itu, jaringan informal, yang terdiri dari hubungan yang terbentuk secara alami baik di dalam maupun di luar tempat kerja, seperti dengan rekan kerja di unit lain atau melalui kegiatan olahraga, juga penting. Jaringan informal ini menyediakan informasi, peluang, dan dukungan yang mendukung pengembangan karir.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek interpersonal diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek interpersonal Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Pengalaman saya dalam mencari mentor formal biasanya terbentuk melalui kegiatan-kegiatan di kementerian. Secara formal, hubungan antara atasan dan bawahan memang sudah menciptakan lingkungan mentoring. Saya selalu menganggap pimpinan saya sebagai mentor. saya memang memilih untuk membangun jaringan informal yang kuat di tempat kerja. Saya sering mengajak rekan-rekan untuk berdiskusi atau memperhatikan cara kerja mereka”
(wawancara tanggal 13/5/2024)

Dalam aspek interpersonal Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Dalam perjalanan karir saya, saya memang tidak secara formal mencari mentor. Namun, di dunia kerja, mentor sering kali adalah pimpinan atau atasan kita. Mereka yang berada satu atau beberapa level di atas kita biasanya menjadi mentor formal yang membimbing kita. Pastinya kita harus

memiliki jaringan informal, kita harus membangun relasi yang kuat di tempat kerja. Dalam dunia kerja, kita tidak bisa bekerja sendirian, kita perlu sumbangsih dan dukungan dari orang lain”

(wawancara tanggal 4/6/2024)

Dalam aspek interpersonal Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Saya tidak memiliki pengalaman dalam mencari mentor formal. Tetapi saya selalu berusaha untuk belajar dari atasan saya. Untuk jaringan informal saya membangun relasi dengan pegawai lainnya, khususnya pegawai perempuan di unit lainnya.”

(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek interpersonal Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Tidak ada hal-hal seperti mencari mentor formal deh dalam pengalaman saya. Biasanya sih pimpinan ya Mba sebagai mentor formal. Untuk jaringan informal tidak ada sih kalau saya”

(wawancara tanggal 17/5/2024)

Dalam aspek interpersonal Informan 4 selaku selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Saya pribadi tidak memiliki pengalaman dalam mencari mentor formal untuk pengembangan karir saya. Dalam perjalanan karir saya, saya lebih fokus pada bekerja secara profesional dan menjalankan tugas-tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Meskipun saya tidak memiliki mentor formal, saya yakin bahwa banyak orang lain yang mungkin memiliki pengalaman berbeda. Saya sendiri tidak terlalu mengandalkan jaringan informal di tempat kerja. Dengan adanya model asesmen dalam proses rekrutmen dan penilaian, jaringan informal menjadi kurang relevan. Jadi, menurut saya, jaringan informal tidak lagi memainkan peran besar dalam kemajuan karir di KKP.”

(wawancara tanggal 30/5/2024)

Selain mentor formal, faktor interpersonal juga meliputi jaringan informal. Jaringan ini terbentuk secara alami baik di dalam maupun di luar tempat kerja, seperti dengan rekan di unit lain atau melalui aktivitas

seperti olahraga. Jaringan informal ini dapat memberikan akses ke informasi, peluang, dan dukungan yang penting untuk pengembangan karir.

Dalam aspek Interpersonal Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Ya, saya memang memilih untuk membangun jaringan informal yang kuat di tempat kerja. Saya sering mengajak rekan-rekan untuk berdiskusi atau memperhatikan cara kerja mereka. Menurut saya, jaringan informal ini sangat penting karena melalui interaksi informal, kita bisa mendapatkan banyak informasi dan dukungan yang tidak selalu tersedia dalam struktur formal. Jaringan informal ini dapat membantu dalam memahami dinamika organisasi, mendapatkan saran dari rekan-rekan, dan membangun kepercayaan. Semua ini sangat berperan dalam mendukung kemajuan karir perempuan ke posisi pimpinan tinggi.” *(wawancara tanggal 13/5/2024)*

Adapun hal serupa diungkapkan oleh Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender:

“Pastinya, kita harus membangun relasi yang kuat di tempat kerja. Dalam dunia kerja, kita tidak bisa bekerja sendirian, kita perlu sumbangsih dan dukungan dari orang lain. Kita perlu berkoordinasi dengan berbagai unit kerja dan juga pihak eksternal seperti dunia usaha, stakeholders, NGO, dan perguruan tinggi untuk aspek akademis. Jaringan informal ini sangat penting karena membantu dalam berbagi informasi, mendukung kerja sama, dan memperkuat koordinasi. Jaringan ini bisa mendukung kemajuan karir, termasuk bagi perempuan, karena memberikan akses ke peluang, pengetahuan, dan dukungan yang mungkin tidak didapatkan melalui jalur formal. Jadi, menurut saya, jaringan informal sangat membantu dalam mendukung karir, terutama karir perempuan.” *(wawancara tanggal 4/6/2024)*

c. Organisasi

Aspek organisasi merupakan salah satu hambatan buatan signifikan dalam fenomena glass ceiling, di mana persepsi berbeda

terhadap kemajuan karir antara laki-laki dan perempuan mempengaruhi peluang perempuan untuk mencapai posisi penting di ASN. Budaya kerja dan kebijakan di banyak organisasi, termasuk instansi pemerintah, sering kali lebih menguntungkan laki-laki, yang dianggap lebih ambisius dan kompeten dibandingkan perempuan. Stereotip gender ini membuat perempuan kurang dipertimbangkan untuk promosi dan peluang pengembangan karir. Selain itu, kebijakan internal instansi seringkali belum sepenuhnya mendukung kesetaraan gender, dengan kurangnya fleksibilitas kerja dan program pengembangan karir yang mempertimbangkan kebutuhan khusus perempuan.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek organisasi diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek organisasi Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya, KKP telah melakukan upaya yang efektif ya Mba. KKP juga telah menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, di mana setiap pegawai, baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan mencapai ke posisi yang mereka inginkan. Walaupun menurut saya gaada hambatan ya Mba, tapi saya percaya bahwa perempuan perlu lebih didorong untuk berani maju ke posisi yang lebih tinggi.”

(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek organisasi Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Jika dikatakan bahwa ada pembatasan, sebenarnya tidak ada. Namun, peluang bagi perempuan perlu dibuka lebih luas dan lebih nyata. Jika seseorang memang memiliki kemampuan yang baik, seharusnya mereka diberikan kesempatan. Jadi, tidak selalu perempuan kalah karena situasinya. Saya tidak bisa mengatakan kebijakan ini tidak adil, karena peluang itu sebenarnya ada dan tidak pernah dinyatakan bahwa posisi tertentu harus diisi oleh

laki-laki. Namun, mungkin perlu lebih banyak upaya agar perempuan diberi peluang untuk menduduki jabatan yang lebih strategis”

(wawancara tanggal 13/5/2024)

Dalam aspek organisasi Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya, KKP sudah memperlakukan laki-laki dan perempuan secara adil dalam kemajuan karir”

(wawancara tanggal 17/5/2024)

Dalam aspek organisasi Informan 4 selaku selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya, kebijakan di KKP sudah memberikan perlakuan yang adil kepada laki-laki dan perempuan dalam hal kemajuan karir. Dalam proses perekrutan, tidak ada diskriminasi berdasarkan jenis kelamin. Semua pegawai, baik laki-laki maupun perempuan, memiliki peluang yang sama untuk berkembang dan mencapai posisi yang lebih tinggi, selama mereka memenuhi kualifikasi dan persyaratan yang ditetapkan.”

(wawancara tanggal 30/5/2024)

Dalam aspek organisasi Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya, sejauh ini belum ada hambatan terkait jenjang karir berdasarkan jenis kelamin di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Kalau seseorang dianggap memenuhi syarat, dia pasti akan maju. Sebagai contoh, di Sekjen sendiri, posisi fungsional tertinggi, yaitu fungsional ahli utama, dipegang oleh seorang perempuan. Jadi, saya merasa kebijakan di KKP cukup adil dalam memperlakukan laki-laki dan perempuan.”

(wawancara tanggal 4/6/2024)

d. Keluarga

Dalam aspek keluarga, tuntutan pekerjaan sering kali memaksa perempuan untuk meninggalkan keluarga untuk waktu yang lama, menghadapi tantangan tambahan sebagai ibu rumah tangga.

Komitmen pekerjaan yang membutuhkan waktu dan dedikasi tinggi, seperti sering berpergian atau bekerja di luar jam kerja, membuat perempuan tertekan untuk memilih antara kewajiban keluarga dan tanggung jawab profesional. Kondisi ini dapat menyebabkan perempuan menarik diri dari peluang promosi atau peran kepemimpinan yang membutuhkan komitmen waktu lebih besar. Selain itu, kesulitan menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga sering menghambat kemajuan karir perempuan, karena peran ganda sebagai pekerja dan ibu rumah tangga mengurangi waktu dan energi yang dapat perempuan fokuskan pada pengembangan karir.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek keluarga diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek keluarga Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya tuntutan pekerjaan yang bikin kita harus sering meninggalkan keluarga dalam waktu yang lama itu pasti berpengaruh banget, Mbak. Baik perempuan maupun laki-laki, kan kita semua dihadapkan dengan tuntutan yang sama dalam jabatan kita. Misalnya, saya kan di biro hukum, tugasnya sering banget bikin peraturan dan advokasi hukum, yang kadang-kadang harus dilakukan di luar wilayah. Nah, ini kan berlaku buat siapa aja, gak peduli laki-laki atau perempuan. Tapi, kalo di keluarga gak ada dukungan, pasti berpengaruh banget, ya, Mbak. Misalnya, kalo sebagai perempuan, rumahnya gak support, pasti bikin repot. Nah, ini juga bisa berdampak sama di tempat kerja. Kalo pimpinan gak nyaman, bisa jadi dia bakal review kinerja kita, kan, karena pasti dia lebih milih anak buah yang bisa diajak kerjasama. Menurut saya ini berpengaruh banget, Mbak, pada kemajuan karir. Bahkan, beberapa perempuan mungkin udah memutuskan dari awal untuk gak ambil jabatan lebih tinggi, karena takut dengan semua tuntutan itu. Jadi, sebenarnya, keputusan buat ambil atau gak ambil jabatan lebih tinggi juga banyak dipengaruhi sama perempuannya sendiri, ya, Mbak. Ada yang udah dari awal bilang, "Aku gak mau", dan bahkan ada

yang, kalo udah dikasih jabatan, malah minta mundur karena gak kuat.”

(wawancara tanggal 17/5/2024)

Dalam aspek Keluarga Informan 4 selaku selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Kalau saya secara pribadi tidak merasa demikian, karena saya selalu berusaha manage waktu antara pekerjaan dan keluarga dengan baik. Sejujurnya, jika perempuan bekerja, dukungan dari keluarga, terutama suami, sangatlah penting. Kalau suami mendukung, saya yakin anak-anak juga akan ikut mendukung. Menurut saya, memang keluarga harus memberikan dukungan, tetapi itu harus didasarkan pada komitmen yang sudah disepakati sejak awal antara suami dan istri. Jika ada komitmen untuk sama-sama bekerja dan saling mendukung, maka tantangan meninggalkan keluarga untuk pekerjaan bisa diatasi. Saran saya, seorang wanita yang ingin bekerja harus memastikan ada dukungan dan komitmen dari suami. Dengan begitu, semua tugas dan tanggung jawab bisa dikerjakan bersama-sama dan kemajuan karir tidak akan terhambat.”

(wawancara tanggal 30/5/2024)

Dalam aspek Keluarga Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Kalau bicara soal meninggalkan keluarga dalam waktu yang relatif lama, misalnya seminggu, saya melihatnya dari perspektif di Biro Perencanaan. Di sana, pekerjaan lebih bersifat administratif, jadi tidak begitu memerlukan waktu yang lama untuk ditinggalkan. Tapi, jika ada penugasan seperti Diklat atau kegiatan di luar kantor yang berbulan-bulan, mungkin ada dampaknya terutama bagi perempuan yang juga harus memikirkan keluarganya. Perempuan pasti memperhitungkan bagaimana keadaan anak-anaknya, terutama jika mereka masih kecil. Kalau belum memiliki anak, mungkin akan lebih fleksibel dalam menerima penugasan apa pun. Namun, jika sudah memiliki anak, prioritasnya tentu akan berbeda. Ada pertimbangan apakah penugasan tersebut dapat diterima atau tidak, terutama jika memerlukan waktu yang lama. Ini juga berlaku untuk laki-laki yang sudah berkeluarga, mereka juga harus mempertimbangkan dampaknya terhadap keluarga.”

(wawancara tanggal 4/6/2024)

Dalam aspek Keluarga Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya, tuntutan pekerjaan yang memerlukan saya untuk meninggalkan keluarga dalam waktu relatif lama sih tidak mempengaruhi kemajuan karir saya. Waktu yang dibutuhkan juga tidak terlalu lama, sehingga tidak menjadi hambatan buat saya. Selama ini, saya tidak mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga. Kunci utamanya menurut saya dengan memanage waktu dengan baik saja. Selain itu, komunikasi dengan keluarga. Karena anak saya 2, dan ada yang bantu juga dirumah jadi bagi-bagi tugas saja.”

(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek Keluarga Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Kalau itu menurut saya tidak. Justru, tuntutan seperti itu bisa menunjukkan bahwa perempuan juga mampu melakukan tugas yang sama dengan laki-laki. Ini bukan berarti perempuan meninggalkan tanggung jawabnya sebagai ibu rumah tangga, tetapi lebih kepada komitmen yang sudah dibangun dengan pasangan dan keluarga. Tugas ini justru menunjukkan bahwa perempuan bisa bertanggung jawab baik di karir maupun keluarga.”

(wawancara tanggal 13/5/2024)

2. Hambatan Alami

a. Peran ganda perempuan

Salah satu aspek yang sangat mempengaruhi adalah peran ganda yang sering harus dijalani perempuan. Peran ini mencakup tanggung jawab profesional di tempat kerja dan tanggung jawab rumah tangga. Perempuan sering kali harus membagi perhatian dan waktu antara karir dan keluarga, menyebabkan tekanan tambahan untuk memenuhi ekspektasi kedua peran tersebut. Akibatnya, perempuan sering merasa terjebak dalam dilema antara mencapai keberhasilan dalam karir dan memenuhi tuntutan peran sebagai ibu di rumah.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek Perempuan terjebak dalam peran ganda diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek peran ganda perempuan Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Bagi saya, hal ini tidak menjadi hambatan dalam karir saya. Yang penting bisa manage waktu dengan baik saja. Selain itu, saya juga membagi tugas dengan anak-anak saya. Mereka sangat membantu dalam berbagai pekerjaan rumah tangga. Walaupun dirumah saya ada asisten rumah tangga. Anak saya yang kedua juga membantu dalam mengatur keuangan belanja mingguan, pokoknya dia yang mengatur saya hanya memberi uang ke anak saya saja.”

(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek peran ganda perempuan Informan 4 selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Mengelola peran ganda sebagai ibu dan pegawai memang menantang, tapi saya berusaha untuk tidak membawa pekerjaan ke rumah. Walaupun sering pulang malam, saya usahakan begitu sampai rumah, saya benar-benar memprioritaskan waktu untuk keluarga. Jika tidak ada tugas mendesak dari pimpinan, saya menutup buku kerja saat di rumah dan melanjutkannya keesokan harinya di kantor. Di rumah, saya fokus pada keluarga dan memastikan hari Sabtu dan Minggu, terutama Minggu, dihabiskan bersama keluarga. Tentu saja, sebagai pimpinan, komunikasi dengan atasan tetap berjalan, tapi saya selalu meminta izin kepada suami jika ada tugas mendesak. Dengan dukungan suami dan pengaturan waktu yang baik, Alhamdulillah, saya bisa menjalankan kedua peran ini tanpa hambatan berarti dalam karir.”

(wawancara tanggal 30/5/2024)

Dalam aspek peran ganda perempuan Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Saya mengelola peran ganda sebagai wanita di rumah dan di tempat kerja dengan manajemen waktu dengan baik. Saya berusaha untuk memberikan perhatian yang cukup pada kedua peran tersebut dan memastikan bahwa saya dapat membagi waktu

dengan efisien antara pekerjaan dan keluarga. Meskipun tantangan datang dalam menyeimbangkan keduanya, saya melihatnya sebagai peluang untuk tumbuh dan belajar. Dengan manajemen waktu yang baik, saya dapat mengatasi hambatan tersebut dan tetap berkembang dalam karier saya.”

(wawancara tanggal 13/5/2024)

Dalam aspek peran ganda perempuan Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Menurut pengalaman saya, mengelola peran ganda antara tanggung jawab di rumah dan di tempat kerja memang memerlukan pembagian waktu yang proporsional. Mulai dari bangun tidur hingga tidur kembali, saya fokus pada keseimbangan antara keluarga dan pekerjaan. Saya memiliki jadwal tetap, di mana saya tahu kapan harus berada di kantor dan kapan waktu untuk fokus pada keluarga di rumah. Saya memiliki prinsip untuk selalu hadir tepat waktu di kantor dan juga pulang tepat waktu, kecuali ada kebutuhan organisasi yang memerlukan kerja di luar jam kerja standar. Meskipun demikian, hal ini tidak terjadi setiap hari. Saya percaya pada pengelolaan waktu yang efisien, di mana kita harus memprioritaskan tugas sesuai dengan urgensi dan pentingnya.”

(wawancara tanggal 4/6/2024)

Dalam aspek peran ganda perempuan Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Nah, jadi, buat saya, mengelola peran ganda sebagai perempuan, baik di rumah maupun di tempat kerja, itu memang jadi sesuatu yang butuh waktu dan effort ekstra, Mbak. Tapi, gak bisa dipungkiri, kadang-kadang ini jadi tantangan juga buat karir saya. Misalnya, harus punya waktu buat keluarga tapi juga harus tetap fokus di pekerjaan. Tapi, saya selalu berusaha buat seimbangkan keduanya.”

(wawancara tanggal 17/5/2024)

b. Kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan

Meskipun ada kemajuan dalam kesetaraan gender, tanggung jawab utama dalam merawat anak masih sering jatuh pada perempuan. Hal ini dapat menghambat karir perempuan karena

harus membagi waktu dan perhatian antara pekerjaan dan pengasuhan anak. Kesenjangan ini menciptakan ketidaksetaraan dalam kesempatan karir, karena perempuan mungkin harus mengorbankan peluang karir untuk memenuhi tanggung jawab keluarga. Beban pengasuhan anak juga menambah tekanan bagi perempuan dalam menjalankan peran sebagai pegawai dan ibu, karena perempuan dituntut untuk memberikan perhatian yang memadai kepada anak sekaligus menunjukkan dedikasi yang sama terhadap karir.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Ya, jadi menurut pengalaman saya, kadang memang ada perasaan bahwa beban pengasuhan anak lebih banyak jatuh ke perempuan. Tapi, bagi saya, penting banget untuk sharing dan berbagi tanggung jawab, baik itu dalam urusan anak atau urusan lainnya. Misalnya, kalau saya harus keluar rumah, pastinya saya dan suami saling berperan dalam pengasuhan anak. Jadi, bagi saya, sejauh ini, semuanya fine-fine aja, Mbak.”

(wawancara tanggal 17/5/2024)

Dalam aspek kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Sebenarnya, dalam case saya, saya berpikir bahwa kodratnya mungkin sudah seperti itu di Timur, bahwa saat saya memutuskan untuk berkarir, urusan rumah tangga tetap menjadi tanggung jawab saya. Namun, tentunya kami berkomitmen dengan pasangan untuk berbagi tugas. Sejauh ini, saya tidak mengalami masalah dalam hal ini.”

(wawancara tanggal 13/5/2024)

Dalam aspek kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan Informan 4 selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Kebetulan di keluarga kami, saya dan suami sama-sama memikirkan pengasuhan anak. Ketika saya sedang banyak pekerjaan, suami lebih banyak memperhatikan anak-anak. Jadi, komitmen ini memang harus kita pegang sejak awal. Hingga sekarang, bahkan saat kami sudah memiliki cucu, Alhamdulillah, saya dan suami masih saling berbagi tugas dalam hal pengasuhan. Di rumah, kami sama-sama berperan, sehingga tidak ada kesenjangan dalam beban pengasuhan yang mempengaruhi karir saya.”

(wawancara tanggal 30/5/2024)

Dalam aspek kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Sejauh pengalaman saya, saya tidak merasakan adanya kesenjangan signifikan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan. Bagi saya, komunikasi yang baik dengan suami menjadi kunci utama dalam menjalani peran sebagai orang tua.”

(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Tentu, untuk persoalan kesenjangan dalam pengasuhan anak, saya rasa sangat tergantung pada pasangan masing-masing. Dalam hal ini, suami saya juga bekerja seperti saya. Ketika saya memiliki tugas di luar, saya selalu berkomunikasi dengan suami saya. Jadi, jika saya harus pergi, suami saya akan ada di rumah untuk mengurus anak. Ini tentang bagaimana kita berkomunikasi dengan pasangan. Saya percaya bahwa pengasuhan anak dan tugas-tugas rumah haruslah dilakukan bersama-sama, bukan hanya menjadi tanggung jawab satu pihak. Pasangan saya juga mendukung karir saya dan kami berbagi tanggung jawab dalam mengurus rumah tangga. Jadi, saya merasa bahwa ini tidak mempengaruhi karir saya secara negatif karena kami saling mendukung dan berbagi

tanggung jawab dalam pengasuhan anak dan kegiatan rumah tangga.”

(wawancara tanggal 4/6/2024)

c. Pertimbangan karir yang berbeda antara laki-laki dan perempuan

Laki-laki dan perempuan sering memiliki perspektif dan prioritas berbeda terkait pengembangan karir. Laki-laki cenderung lebih fokus pada kemajuan karir dan mencapai posisi kepemimpinan, didukung oleh norma sosial yang mendorong laki-laki mengutamakan pekerjaan sebagai bagian dari identitas dan kesuksesan pribadi. Sebaliknya, perempuan lebih mempertimbangkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, tanggung jawab keluarga, dan dampak komitmen kerja tinggi terhadap peran domestik perempuan. Akibatnya, perempuan sering memilih karir yang lebih fleksibel atau kurang menuntut, mengurangi peluang perempuan mencapai posisi kepemimpinan tinggi. Selain itu, budaya organisasi dan ekspektasi sosial mendorong laki-laki mengejar kenaikan jabatan, sementara perempuan menghadapi tekanan untuk menyesuaikan karir dengan peran ganda di keluarga, membuat perempuan ragu mengambil posisi yang menuntut komitmen waktu besar atau mobilitas tinggi.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek pertimbangan karir yang berbeda antara laki-laki dan perempuan diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek pertimbangan karir yang berbeda antara laki-laki dan perempuan Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Di timur, mungkin masih ada yang beranggapan bahwa perempuan tidak boleh memiliki karier yang lebih tinggi. Namun, kadang kita percaya bahwa rezeki tidak hanya datang melalui satu

saluran saja. Misalnya, jika rumah tangganya dipimpin oleh seorang laki-laki, itu tidak masalah bagi saya. Saya tidak melihat adanya pertimbangan yang menjadi kendala bagi saya. Saya punya pendidikan dan komitmen untuk menggunakan pendidikan tersebut untuk mendukung karier saya dan masa depan anak-anak saya. Jadi, bagi saya, tidak ada masalah dalam hal ini.”

(wawancara tanggal 13/5/2024)

Dalam aspek pertimbangan karir yang berbeda antara laki-laki dan perempuan Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Kalau dari pengalaman saya, saya tidak merasakan harus memiliki pertimbangan yang berbeda dalam pengambilan keputusan karir dengan laki-laki. Mungkin ada beberapa perempuan yang memiliki pertimbangan terkait tanggung jawab keluarga dalam keputusan karir. Misalnya, beberapa perempuan mungkin memiliki kekhawatiran tentang kesulitan dalam menyeimbangkan waktu antara karir dan peran keluarga.”

(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek pertimbangan karir yang berbeda antara laki-laki dan perempuan Informan 4 selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya, perempuan memang memiliki pertimbangan yang berbeda dibandingkan laki-laki dalam pengambilan keputusan karir. Pertimbangan ini terutama terkait dengan komitmen keluarga. Ketika seorang perempuan sudah berkeluarga, keputusan kariernya biasanya melibatkan persetujuan dari suami. Sebagai umat Muslim, ketika suami merestui, insya Allah kita bisa menjalankan karir dengan lancar. Secara umum, saya melihat bahwa kodrat sebagai wanita, seperti mengurus rumah tangga dan anak, sering menjadi prioritas. Walaupun begitu, ada banyak contoh perempuan yang sukses dalam karir, seperti Bu Sri Mulyani dan saya sendiri, yang mendapat dukungan penuh dari suami. Dukungan ini sangat penting agar karir bisa berkembang maksimal. Namun, ada juga perempuan yang mungkin tidak mendapatkan dukungan yang sama sehingga mereka memutuskan untuk tidak mengutamakan karir. Misalnya, ada pegawai yang memilih untuk tetap pada posisi staf saja karena

ingin lebih fokus mengurus keluarga. Ini sangat bergantung pada komitmen dan dukungan dari keluarga. Jadi, intinya adalah dukungan dan komitmen dari kedua belah pihak dalam keluarga sangat menentukan kemajuan karier seorang perempuan. Dengan dukungan suami, perempuan bisa lebih leluasa mengembangkan karier mereka.”

(wawancara tanggal 30/5/2024)

Dalam aspek pertimbangan karir yang berbeda antara laki-laki dan perempuan Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya, Mbak, memang ada pertimbangan yang berbeda antara perempuan dan laki-laki dalam pengambilan keputusan karier. Contohnya, beberapa perempuan mungkin memilih untuk tidak mengejar jabatan tinggi karena menyadari bahwa semakin tinggi jabatan, semakin besar tanggung jawabnya. Dan, tentu saja, semakin besar tanggung jawab itu, semakin kecil porsi waktu yang bisa dialokasikan untuk mengurus rumah tangga. Jadi, ini jadi pertimbangan penting, Mbak. Untungnya, saya didukung penuh oleh keluarga, jadi gak ada masalah buat saya. Tapi, kalau situasinya berbeda, pasti saya juga bakal mempertimbangkan hal itu, Mbak.”

(wawancara tanggal 17/5/2024)

Dalam aspek pertimbangan karir yang berbeda antara laki-laki dan perempuan Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Tentu, dalam pengambilan keputusan karier, perempuan sering kali memiliki pertimbangan yang berbeda dari laki-laki. Ini adalah pandangan saya secara pribadi. Misalnya, ketika kita dihadapkan pada kesempatan untuk ditugaskan di luar kota atau pekerjaan yang memerlukan perjalanan jauh dari keluarga, hal ini pasti akan menjadi pertimbangan. Ada faktor keluarga yang perlu dipertimbangkan, mungkin ada tanggung jawab yang harus kita hadapi di rumah. Ini adalah hal yang pasti memengaruhi keputusan. Namun, saya percaya bahwa dengan komunikasi yang baik, baik dengan keluarga maupun dengan atasan di tempat kerja, kita dapat menemukan solusi

yang memadai. Jadi, saya melihat bahwa perbedaan ini memang berpengaruh, namun dengan komunikasi yang baik, biasanya dapat diatasi.”

(wawancara tanggal 4/6/2024)

d. Pengaruh budaya maskulin

Budaya maskulin mengutamakan norma-norma, nilai-nilai, dan perilaku yang tradisionalnya dikaitkan dengan laki-laki, seperti agresivitas, kompetisi, dan dominasi. Di lingkungan kerja yang didominasi budaya ini, perempuan sering merasa tidak nyaman atau tidak diterima sepenuhnya karena dianggap tidak sesuai dengan ekspektasi tersebut. Akibatnya, perempuan bisa merasa terpinggirkan atau diabaikan dalam pengambilan keputusan, pengembangan karir, dan peluang kenaikan jabatan.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek pengaruh budaya maskulin diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek pengaruh budaya maskulin Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Pengaruh budaya "maskulin" di Kementerian Kelautan dan Perikanan terhadap karir saya sebagai perempuan cukup terasa. Budaya ini cenderung memberi tekanan pada sifat-sifat yang dianggap "maskulin", seperti keputusan tegas dan dominasi, sementara sifat-sifat yang lebih terkait dengan perempuan, seperti kerjasama dan empati, mungkin kurang diapresiasi atau bahkan dianggap tidak sesuai. Akibatnya, perempuan mungkin merasa kurang didorong atau diakui dalam kemajuan karir mereka, karena lingkungan kerja lebih mendukung sifat-sifat yang dianggap "maskulin".”

(wawancara tanggal 13/5/2024)

Dalam aspek pengaruh budaya maskulin Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Menurut pengalaman saya, budaya yang lebih cenderung "maskulin" di Kementerian Kelautan dan Perikanan

sebenarnya gak terlalu berpengaruh negatif buat karir saya sebagai perempuan. Malah, kadang-kadang itu justru bisa jadi semacam tantangan yang memacu saya buat terus maju. Di sana, sejauh yang saya lihat, kemampuan dan prestasi yang diakui, gak dipandang dari jenis kelamin, tapi dari hasil kerja.”
(wawancara tanggal 17/5/2024)

Dalam aspek pengaruh budaya maskulin Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Bagi saya secara pribadi, saya tidak merasa bahwa budaya tersebut menjadi hambatan dalam perjalanan karier saya. Saya percaya bahwa setiap orang memiliki potensi yang sama untuk meraih kesuksesan, tanpa memandang jenis kelamin.”
(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek pengaruh budaya maskulin Informan 4 selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Menurut pengalaman saya, budaya "maskulin" di Kementerian Kelautan dan Perikanan tidak berpengaruh signifikan terhadap karier saya sebagai perempuan. Saya merasa bahwa kesempatan yang diberikan kepada pegawai, baik laki-laki maupun perempuan, cukup adil dan setara. Dalam lingkungan kerja kami, yang lebih diutamakan adalah kompetensi dan dedikasi.”
(wawancara tanggal 30/5/2024)

Dalam aspek pengaruh budaya maskulin Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Budaya "maskulin" di Kementerian Kelautan dan Perikanan, yang mengutamakan laki-laki sebagai pemimpin, memang memiliki pengaruh yang cukup signifikan. Namun, di KKP sendiri, upaya untuk mendorong kesetaraan gender telah dijalankan melalui pengarusutamaan gender sudah cukup lama. Ini memungkinkan akses dan partisipasi perempuan dalam karir untuk dibuka lebih luas. Meskipun demikian, ada tes seperti Uji Kompetensi yang dapat memengaruhi nilai, baik bagi laki-laki maupun perempuan. Meskipun jumlah perempuan di KKP relatif lebih sedikit dibandingkan laki-laki,

akses untuk berkarir telah dibuka dengan adil. Jadi, sementara kesan maskulin masih ada, tetapi menurut saya, langkah-langkah untuk memperbaiki ketidaksetaraan gender telah diambil dengan membuka akses karir lebih luas.”

(wawancara tanggal 4/6/2024)

e. Ketidalcukupan bantuan organisasi, seperti jadwal kerja yang tidak fleksibel dan durasi cuti melahirkan yang kurang memadai.

Salah satu contoh ketidakcukupan bantuan organisasi adalah jadwal kerja yang tidak fleksibel. Banyak organisasi menetapkan jam kerja tanpa mempertimbangkan kebutuhan karyawan dengan tanggung jawab keluarga, khususnya perempuan. Jadwal yang kaku ini membuat perempuan sulit menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan domestik. Selain itu, durasi cuti melahirkan yang tidak memadai juga menghambat kemajuan karir perempuan, memaksa perempuan kembali bekerja sebelum siap secara fisik dan mental. Hal ini dapat mempengaruhi kesejahteraan, produktivitas, dan kinerja perempuan serta tempat kerja.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek ketidakcukupan bantuan organisasi diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek ketidakcukupan bantuan organisasi Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Bagi saya sudah cukup ya Mba. Jadwal kerja dan cuti juga sudah ada aturannya.”

(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek ketidakcukupan bantuan organisasi Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Oh kalau itu sudah diatur dalam peraturan, dan saya merasa mendapatkan dukungan yang cukup.”

(wawancara tanggal 13/5/2024)

Dalam aspek ketidakcukupan bantuan organisasi Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Kalau dari saya, saya rasa udah mendapatkan dukungan yang cukup dari instansi, sih. Jadwal kerja yang fleksibel dan durasi cuti melahirkan yang memadai, semuanya udah ada aturannya. Jadi, secara pribadi, hal ini gak terlalu berpengaruh negatif buat karir saya. Sudah cukup sih menurut saya, Mbak.”

(wawancara tanggal 17/5/2024)

Dalam aspek ketidakcukupan bantuan organisasi Informan 4 selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Ya, menurut saya, saya merasa mendapatkan dukungan yang cukup dari instansi. Jadwal kerja yang fleksibel dan durasi cuti melahirkan sudah diatur dengan baik dalam peraturan.”

(wawancara tanggal 30/5/2024)

Dalam aspek ketidakcukupan bantuan organisasi Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Saya merasa sudah mendapatkan dukungan yang cukup dari instansi, karena semua kebutuhan terkait jadwal kerja yang fleksibel dan durasi cuti melahirkan yang memadai sudah diatur dengan jelas dalam peraturan yang berlaku.”

(wawancara tanggal 4/6/2024)

f. Perempuan harus mencurahkan waktu lebih pada peran keluarga ketika memiliki anak balita hingga remaja.

Saat memiliki anak balita hingga remaja, perempuan cenderung menghabiskan lebih banyak waktu untuk peran keluarga. Pada tahap perkembangan ini, anak-anak membutuhkan perhatian dan

pendampingan intensif, yang seringkali menjadi tanggung jawab perempuan sebagai Ibu. Akibatnya, perempuan harus membagi perhatian dan energi antara tanggung jawab profesional dan rumah tangga. Tantangan ini dapat menghambat pengembangan karir perempuan, karena memiliki waktu dan energi yang terbatas untuk fokus pada pelatihan atau mengejar peluang kenaikan jabatan di tempat kerja.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek perempuan harus mencurahkan waktu lebih pada peran keluarga ketika memiliki anak balita hingga remaja diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek perempuan harus mencurahkan waktu lebih pada peran keluarga ketika memiliki anak balita hingga remaja Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Tentu saja, sebagai seorang ibu, saya merasa penting untuk meluangkan lebih banyak waktu untuk peran keluarga, terutama saat memiliki anak dari balita hingga praremaja. Meskipun pada masa itu teknologi belum sebaik sekarang, saya tetap memanfaatkan waktu dengan memperhatikan komunikasi yang intens, misalnya melalui telepon, untuk tetap terhubung dan terlibat dalam kehidupan anak-anak saya.”

(wawancara tanggal 13/5/2024)

Dalam aspek perempuan harus mencurahkan waktu lebih pada peran keluarga ketika memiliki anak balita hingga remaja Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Saat memiliki anak usia balita hingga praremaja, tentu saja perlu mencurahkan lebih banyak pada peran keluarga. Kalau menurut saya, dengan manajemen waktu yang baik agar dapat membagi waktu dengan sebaik mungkin antara tanggung jawab pekerjaan dan peran sebagai ibu di rumah.”

(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek perempuan harus mencurahkan waktu lebih pada peran keluarga ketika memiliki anak balita hingga remaja Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Tentu saja, terutama saat memiliki anak balita, peran sebagai seorang ibu menjadi sangat penting. Meskipun saat anak memasuki usia praremaja, kebutuhannya mungkin berbeda, tetapi bagi ibu, perhatian dan waktu yang diberikan masih cukup besar. Misalnya, untuk anak balita, perhatian terhadap nutrisi dan pendidikan menjadi fokus utama. Mengelola waktu menjadi kunci di sini. Saat di rumah, fokusnya pada kebutuhan keluarga, sedangkan di kantor, fokus pada tugas pekerjaan. Tentu saja, ada tantangan dalam pengaturan waktu. Saya biasanya dibantu oleh asisten rumah tangga (ART) untuk pengasuhan anak, yang membantu dalam mengurangi beban pekerjaan rumah tangga. Namun, saya tetap memastikan bahwa saya tetap terlibat aktif dalam kegiatan keluarga. Jadi, pengelolaan waktu dilakukan dengan memisahkan fokus antara keluarga dan pekerjaan, tetapi tetap memantau situasi di rumah ketika berada di kantor.”

(wawancara tanggal 4/6/2024)

Dalam aspek perempuan harus mencurahkan waktu lebih pada peran keluarga ketika memiliki anak balita hingga remaja Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Sampai sekarang sih, Mbak, saya gak merasa perlu banget curahkan lebih banyak waktu untuk peran keluarga, kecuali tentunya kalau ada anggota keluarga yang sakit atau butuh perhatian khusus. Tapi, selama ini, saya gak pernah nolak tugas atau tanggung jawab karena alasan keluarga. Karena, bagi saya, penting banget buat bisa berbagi tugas dan waktu dengan pasangan, jadi gak terlalu memberatkan salah satu pihak. Ya, memang, semua keputusan pasti ada konsekuensinya, ya, Mbak. Misalnya, kalo saya harus ngurangin waktu di rumah, mungkin saya harus mempertimbangkan untuk mengambil bantuan orang lain buat bantu jaga anak. Jadi, menurut saya, itu semua lebih ke soal pilihan dan kemauan buat cari solusi aja.”

(wawancara tanggal 17/5/2024)

Dalam aspek perempuan harus mencurahkan waktu lebih pada peran keluarga ketika memiliki anak balita hingga remaja Informan 4 selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Kalau saya flashback ke masa saat anak-anak saya masih kecil, memang saya merasa perlu mencurahkan lebih banyak waktu pada peran keluarga. Kebetulan saat itu saya masih menjadi staf, sehingga tanggung jawab di kantor belum terlalu besar. Ini memberikan saya lebih banyak waktu untuk berada di rumah dan mendampingi anak-anak saya saat mereka masih balita hingga praremaja. Saat anak-anak saya masih kecil, saya bisa lebih fleksibel dalam mengelola waktu antara pekerjaan dan keluarga. Ketika mereka mulai remaja dan sudah lebih mandiri, tanggung jawab saya di kantor juga meningkat. Pada saat itu, saya sudah menjadi pejabat eselon tiga. Jadi, alhamdulillah, seiring dengan bertambahnya usia anak-anak dan kemampuan mereka untuk mandiri, saya bisa lebih fokus pada karier saya. Pengelolaan waktu ini sangat penting. Pada saat saya perlu lebih banyak waktu untuk keluarga, saya masih berada dalam posisi yang memungkinkan saya untuk melakukannya. Ketika tanggung jawab di kantor meningkat, anak-anak saya sudah cukup dewasa untuk memahami dan mendukung saya. Jadi, saya merasa tidak ada masalah besar dalam menyeimbangkan peran sebagai ibu dan profesional di kantor. Alhamdulillah, semuanya berjalan seiring dan sejalan dengan kebutuhan keluarga dan karier saya.”

(wawancara tanggal 30/5/2024)

g. Asumsi bahwa karir perempuan harus mengikuti karir suaminya

Asumsi ini didasarkan pada norma-norma sosial tradisional yang menganggap karir laki-laki lebih penting daripada karir perempuan. Akibatnya, perempuan diharapkan menyesuaikan jalur karir dengan pekerjaan suami. Hal ini sering membuat perempuan harus mengorbankan peluang karir, seperti menolak kenaikan

jabatan atau kesempatan pengembangan profesional, demi mendukung karir suami.

Melalui wawancara kepada informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tentang fenomena *glass ceiling* dengan aspek asumsi bahwa karir perempuan harus mengikuti karir suaminya diperoleh hasil wawancara sebagai berikut:

Dalam aspek asumsi bahwa karir perempuan harus mengikuti karir suaminya Informan 1 selaku PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Saya rasa tidak perlu mengikuti karier suami saya. Dalam kasus saya, karena kami berdua bekerja di Kementerian, jadi tidak ada keharusan bagi salah satu dari kami untuk pindah ke daerah lain. Keputusan ini menurut saya sangat tergantung pada komitmen masing-masing individu. Bagi saya, penting untuk tetap menjaga komunikasi yang intens dan pertemuan yang berkualitas, tanpa harus mengikuti karier suami.”

(wawancara tanggal 13/5/2024)

Dalam aspek asumsi bahwa karir perempuan harus mengikuti karir suaminya Informan 2 selaku Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Nah, sejujurnya, saya belum pernah benar-benar merasa perlu untuk mengikuti karir suami saya, sih. Mungkin karena belum pernah dalam situasi kayak gitu atau belum sampai di titik itu. Malah, pengalaman saya, suami saya yang lebih sering mengikuti saya, karena dia kerja di sektor swasta. Pernah suatu kali, dia dapat tawaran kerja di luar kota, tapi saya nggak mau, karena lebih prefer stay di Jakarta. Tapi, kalo liat dari sisi KKP atau Kementerian, bisa juga kok ikut suami. Saya lihat ada beberapa yang pindah ikut suami gak masalah, asal ada peluang dan posisi kosong. Tapi, ya, kadang-kadang jadi bikin susah buat pilih, karena peluang kerja di daerah bisa lebih sedikit dibandingkan di pusat. Jadi, semua ini ya, kembali lagi ke pilihan masing-masing perempuan, ada yang lebih prioritas keluarga, ada yang lebih ambisius. Saya sendiri, lebih kayak go with the flow aja, nggak punya target atau ambisi besar, yang penting tetap

berusaha yang terbaik dan nggak masalah kalau harus lembur atau kerja lebih keras.”

(wawancara tanggal 17/5/2024)

Dalam aspek asumsi bahwa karir perempuan harus mengikuti karir suaminya Informan 3 selaku Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Kalau saya sih gaperlu ya. Saya tidak merasa bahwa keputusan karir suami saya harus mempengaruhi pilihan dan langkah saya dalam karir saya.”

(wawancara tanggal 22/5/2024)

Dalam aspek asumsi bahwa karir perempuan harus mengikuti karir suaminya Informan 4 selaku Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Saya merasa tidak perlu mengikuti karier suami saya. Ini kembali lagi ke komitmen yang sudah kami bangun sejak awal. Kebetulan suami saya bekerja di sektor swasta, jadi kami bisa menjalankan karier masing-masing secara independen namun tetap mendukung satu sama lain. Memang ada situasi di mana seorang istri mungkin perlu mengikuti karier suaminya, terutama jika suaminya memiliki posisi yang tinggi yang memerlukan dukungan penuh dari keluarga. Namun, dalam kasus saya, karena suami bekerja di swasta, saya masih bisa menjalankan karier saya di KKP tanpa harus menghadapi konflik terkait pilihan karier. Kami selalu berusaha untuk berjalan bersama-sama dan saling mendukung. Ini memungkinkan saya untuk tetap fokus pada kemajuan karier saya, sementara suami saya juga bisa berkembang dalam bidangnya sendiri. Jadi, sejauh ini, kami bisa mengelola kedua karier kami tanpa ada masalah yang berarti.”

(wawancara tanggal 30/5/2024)

Dalam aspek asumsi bahwa karir perempuan harus mengikuti karir suaminya Informan 5 selaku Fungsional Perencana Ahli Muda dan sebagai anggota Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Sebagai seorang ibu, tentu saja saya ingin mendukung karir suami saya sebaik mungkin. Namun, dalam hal ini, saya juga mempertimbangkan karir saya sendiri sebagai seorang ASN. Meskipun suami saya mempunyai prioritas karier yang lebih awal, saya tetap berusaha semaksimal mungkin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab saya. Keputusan terkait penjenjangan karier juga kami komunikasikan bersama sebagai pasangan. Namun, sebagai seorang ibu, saya juga harus mempertimbangkan kebutuhan keluarga. Meskipun perbedaan prioritas karier antara suami dan saya, kami saling mendukung dan memahami, sehingga hal ini tidak menjadi hambatan dalam kehidupan rumah tangga kami.”
(wawancara tanggal 4/6/2024)

C. Pembahasan

Di dalam pembahasan ini terdapat 2 faktor-faktor yang mempengaruhi *glass ceiling*, yaitu hambatan buatan dan alami. Dari hasil penelitian dengan metode wawancara pada bagian ini peneliti akan memaparkan analisis data yang peneliti peroleh dari hasil penelitian di Kementerian Kelautan dan Perikanan mengenai fenomena *glass ceiling* sebagai berikut:

1. Hambatan Buatan

a. Individu

Dalam aspek individu, perempuan sering kali harus bekerja lebih keras daripada laki-laki untuk mencapai kemajuan karir yang sama, akibat stereotip gender dan bias yang masih kuat dalam masyarakat dan lingkungan kerja. Stereotip ini menimbulkan keraguan terhadap kemampuan perempuan, sehingga perempuan harus membuktikan kompetensinya dengan lebih intensif, menghadapi ekspektasi yang lebih tinggi, dan penilaian yang lebih kritis, yang pada akhirnya menambah beban dalam perjalanan karir perempuan.

Berikut adalah hasil data yang penulis olah tentang jumlah pegawai perempuan yang menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama:

Tabel 4.2 Jumlah JPT Pratama Perempuan

Jenis Kelamin	Jabatan
Perempuan	Kepala Biro Hukum
Perempuan	Kepala Biro Keuangan
Perempuan	Sekretaris Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya
Perempuan	Sekretaris Inspektorat Jenderal
Perempuan	Inspektur IV
Perempuan	PLT. Kepala Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan
Perempuan	PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan
Perempuan	PLT. Direktur Produksi dan Usaha Budi Daya
Perempuan	PLT. Kepala Pusat Pengendalian Mutu
Perempuan	PLT. Kepala Badan Pengendalian dan Pengawasan Mutu Hasil Kelautan dan Perikanan

Sumber : Data diolah penulis, 2024

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa terdapat 10 (sepuluh) perempuan yang menduduki Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Jabatan-jabatan yang ditempati oleh perempuan meliputi Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Keuangan, Sekretaris Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, Sekretaris Inspektorat Jenderal, PLT. Kepala Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan, PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan, Direktur Produksi dan Usaha Budi Daya, PLT. Kepala Pusat Pengendalian Mutu, serta PLT. Kepala Badan Pengendalian dan Pengawasan Mutu Hasil Kelautan dan Perikanan. Meskipun keberadaan perempuan di posisi-posisi strategis ini menunjukkan kemajuan, namun masih terdapat

kesenjangan yang signifikan dalam jumlah perempuan yang mencapai posisi kepemimpinan tinggi.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara penulis dengan PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan bahwa:

“Jika yang dimaksud adalah posisi strategis, sepertinya ada perbedaan. Di KKP ini, ada 9 eselon 1 yang teknis, lima di antaranya, kemudian satu sekretariat jenderal, satu inspektur jenderal, dan dua badan di samping staf ahli menteri yang berjumlah tiga. Sepertinya memang posisi-posisi strategis ini masih terpilah, karena selama ini belum pernah ada Sekretaris Jenderal yang perempuan, belum pernah ada Inspektur Jenderal yang perempuan. Bahkan, seingat saya, eselon satu Dirjen pun belum pernah ada yang perempuan. Namun, staf ahli menteri sudah ada yang perempuan, atau saat ini, misalnya, ada PLT Kepala Badan, yaitu Ibu Is, tetapi belum dikepreskan, jadi masih sebagai pelaksana tugas.” (*wawancara tanggal 13/5/2024*)

Di dalam aspek ini, perempuan sering harus berusaha lebih keras dibandingkan laki-laki untuk mencapai kemajuan karir yang sama, karena stereotip gender dan bias yang masih kuat dalam masyarakat dan lingkungan kerja. Stereotip ini menimbulkan keraguan terhadap kemampuan perempuan, memaksa perempuan untuk membuktikan kompetensi secara lebih intensif, menghadapi ekspektasi yang lebih tinggi, dan penilaian yang lebih kritis, sehingga menciptakan beban tambahan dalam karir. Selain itu, perempuan sering kali harus mengorbankan lebih banyak aspek personal dan profesional untuk mencapai kemajuan karir yang setara dengan laki-laki. Perempuan tidak hanya harus menunjukkan performa kerja yang luar biasa, tetapi juga harus menghadapi tantangan tambahan seperti ketidakseimbangan tanggung jawab domestik, serta kurangnya dukungan dan kebijakan yang mendukung kesetaraan gender di tempat kerja.

PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Selama perjalanan karir saya sebagai ASN, saya belum pernah memiliki atasan perempuan. Semua atasan saya adalah laki-laki. Pada awalnya, saya merasa adanya ketidakpercayaan, menurut pandangan saya pribadi. Namun, saya tidak pernah mengajukan pertanyaan langsung kepada pimpinan saya mengenai hal ini. Meskipun demikian, saya yakin bahwa kualitas pekerjaan dan kinerja saya tidak kalah dengan rekan-rekan sejawat saya. Walaupun terkadang, saya merasa seperti 'kalah' karena ada orang dari luar yang lebih diunggulkan. Namun demikian, saya tetap fokus pada pekerjaan saya tanpa terpengaruh oleh perasaan tersebut.”
(wawancara tanggal 13/5/2024)

PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan juga mengungkapkan dalam mencapai posisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama bahwa harus berusaha lebih keras sebagai berikut:

“Ya, saya merasa demikian. Perjalanan karir saya memang penuh tantangan. Saya merasakan bahwa saya harus bekerja lebih keras untuk mencapai posisi saya sekarang. Misalnya, saya baru bisa menduduki eselon 2 pada usia 43 tahun, padahal idealnya, menurut saya, harusnya di bawah 40 tahun. Hal ini membuat karir di KKP terasa kurang terstruktur dibandingkan dengan kementerian lain yang memiliki jenjang karir yang lebih jelas. Di KKP, kemajuan karir kadang-kadang tergantung pada faktor personal atau bantuan dari pimpinan. Saya merasa, meskipun tidak memiliki koneksi atau bantuan, saya harus bekerja keras untuk menunjukkan kemampuan saya. Sementara yang lain, dengan bantuan dari atas, bisa lebih cepat naik jabatan. Menurut saya, KKP perlu perencanaan karir yang lebih baik sehingga siapapun yang memiliki kinerja bagus, baik perempuan maupun laki-laki, dapat memperoleh haknya secara tepat waktu.” (wawancara tanggal 13/5/2024)

Hal serupa diungkapkan oleh Fungsional Perencana Ahli Muda selaku Anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender bahwa:

“Kalau menurut saya, perempuan memang perlu usaha lebih keras untuk mencapai posisi pimpinan tinggi pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan, terutama karena sifat teknis dari kementerian ini yang identik dengan pekerjaan yang dianggap "cowok banget". Image pekerjaan di bidang kelautan dan perikanan memang sering kali terlihat lebih cocok untuk laki-laki. Selain itu, perempuan biasanya menghadapi tantangan tambahan seperti peran sebagai ibu dan istri. Misalnya, saat menyusui, hamil, atau mengalami menstruasi, perempuan harus menyeimbangkan antara

pekerjaan dan tanggung jawab biologis yang bisa mempengaruhi kinerja mereka. Hal-hal seperti ini memang bisa membuat perempuan perlu memberikan effort lebih dibandingkan laki-laki. Namun, dari segi kemampuan dan kompetensi, tidak ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan. Semua tergantung bagaimana kita bisa menyeimbangkan peran dan menekan ego untuk menghadapi tantangan yang ada. Jadi, meskipun ada tantangan tambahan, bukan berarti perempuan tidak bisa mencapai posisi tinggi, hanya saja butuh usaha ekstra.” (*wawancara tanggal 4/6/2024*)

Adapun tanggapan lain yang diberikan oleh dua informan yang menyatakan bahwa perempuan tidak harus berusaha lebih keras dibandingkan laki-laki dalam mencapai jabatan pimpinan tinggi pratama, khususnya di KKP. Informan dengan jabatan Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Keuangan, dan Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021.

Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Menurut saya, di Kementerian Kelautan dan Perikanan, perempuan tidak harus berusaha lebih keras daripada laki-laki untuk mencapai posisi pimpinan tinggi pratama. Isu-isu gender tidak membedakan kesempatan di KKP, dan semua individu memiliki peluang yang sama.” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Kepala Biro Keuangan bahwa:

“Menurut saya, perempuan tidak perlu berusaha lebih keras daripada laki-laki untuk mencapai posisi pimpinan tinggi pratama di KKP. Selama perempuan memiliki kualifikasi yang sesuai dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan, mereka memiliki peluang yang sama untuk mencapai posisi tersebut.” (*wawancara tanggal 22/5/2024*)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 sebagai berikut:

“Menurut saya, tidak ada perbedaan antara perempuan dan laki-laki dalam hal usaha yang harus dilakukan untuk mencapai posisi jpt pratama di KKP. Semua pegawai, baik laki-laki maupun perempuan

harus memiliki dedikasi yang tinggi, loyalitas, dan kompetensi yang sesuai. Mungkin ada anggapan bahwa perempuan harus berusaha lebih keras karena mereka lebih sering kali memiliki tugas ganda, seperti tanggung jawab di rumah maupun di kantor. Tetapi kalau menurut pengalaman saya sih tidak.” (*wawancara tanggal 30/5/2024*)

Beberapa informan, seperti PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan serta Fungsional Perencana Ahli Muda, menekankan bahwa perempuan perlu usaha ekstra karena sifat teknis pekerjaan di Kementerian Kelautan dan Perikanan yang sering dianggap lebih cocok untuk laki-laki. Namun, informan lain, seperti Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Keuangan, dan Pejabat Fungsional Ahli Utama, berpendapat bahwa di KKP tidak ada perbedaan usaha yang harus dilakukan antara laki-laki dan perempuan untuk mencapai posisi pimpinan tinggi, selama memiliki kualifikasi dan kompetensi yang sesuai.

Selain itu di dalam aspek individu adanya perbedaan antara laki-laki dan perempuan terhadap kemajuan karir ini mencerminkan ketidakadilan struktural yang sistematis. Meskipun ada perempuan yang berhasil menembus *glass ceiling*, perempuan sering kali perlu mengorbankan waktu, tenaga, dan sumber daya yang jauh lebih besar daripada yang dibutuhkan oleh laki-laki. Faktor-faktor ini mengakibatkan perempuan kurang terwakili dalam posisi kepemimpinan dan pengambilan keputusan di instansi.

PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“...Menurut saya, pimpinan di KKP perlu lebih berani membuka ruang bagi perempuan. Seperti yang saya lihat di kementerian lain, seperti di Kominfo, sudah ada Sekjen yang perempuan. Jadi, saya melihat ada perbedaan dalam hal ini dan perlu adanya keberanian lebih dari pimpinan untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada perempuan.” (*wawancara tanggal 13/5/2024*)

Adapun tanggapan lain yang diberikan oleh keempat informan yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam pandangan informan terhadap kemajuan dalam karir, khususnya di KKP. Informan dengan jabatan Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Keuangan, dan Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021, dan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku Anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender.

Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Saya tidak melihat adanya perbedaan signifikan antara laki-laki dan perempuan dalam pandangan mereka terhadap kemajuan dalam karir. Tergantung pada individu tersebut dalam memanfaatkan peluang yang ada.” (*wawancara tanggal 22/5/2024*)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Kepala Biro Hukum :

“Nah, kalau dari pengalaman saya di KKP, Mbak, sejak jadi CPNS dulu, saya nggak terlalu melihat perbedaan besar dalam pandangan antara laki-laki dan perempuan terhadap kemajuan karir. Di sini, semuanya balik lagi ke individu masing-masing, gitu, Mbak. Jadi, kalau seseorang mau belajar dan berkembang, pasti punya kesempatan yang sama untuk maju. Cuma ya, memang posisi jabatan tuh terbatas, Mbak.” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Sehingga dari data dan hasil wawancara yang sudah peneliti lakukan dalam aspek Individu terlihat bahwa terdapat kesenjangan yang signifikan antara jumlah perempuan dan laki-laki yang menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Meskipun terdapat sepuluh perempuan yang menduduki jabatan tersebut, termasuk di antaranya Kepala Biro Hukum, dan Kepala Biro Keuangan tetapi masih ada posisi strategis yang belum pernah diisi oleh perempuan, seperti Sekretaris Jenderal dan Inspektur Jenderal. Hasil wawancara menunjukkan bahwa perempuan sering harus berusaha lebih keras untuk mencapai posisi tersebut, karena sifat teknis pekerjaan di KKP yang dianggap lebih cocok untuk laki-laki,

serta adanya tantangan tambahan seperti tanggung jawab domestik. Meskipun beberapa informan menganggap bahwa perempuan tidak harus berusaha lebih keras, namun terdapat pandangan bahwa perlu adanya keberanian dari pimpinan untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada perempuan dalam mencapai posisi pimpinan tertinggi. Selain itu, ada juga yang berpendapat bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara laki-laki dan perempuan dalam pandangan informan terhadap kemajuan karir, tergantung pada individu dalam memanfaatkan peluang yang ada. Pimpinan di KKP diharapkan untuk memberikan kesempatan lebih besar dan lebih mendorong perempuan dalam mencapai kemajuan karir yang lebih tinggi.

b. Interpersonal

Interpersonal merujuk pada dinamika interaksi antarindividu dalam lingkungan kerja, yang meliputi hubungan antarpegawai, dan interaksi antara atasan dan bawahan. Salah satu aspek utama dari faktor interpersonal adalah mentor formal. Mentor formal adalah individu yang memiliki pengalaman dan wawasan yang cukup untuk memberikan bimbingan dan nasihat kepada bawahan dalam proses pengembangan karir. Mentor formal juga dapat membantu dalam membuka akses peluang karir dan jaringan profesional.

Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Saya pribadi tidak memiliki pengalaman dalam mencari mentor formal untuk pengembangan karir saya. Dalam perjalanan karir saya, saya lebih fokus pada bekerja secara profesional dan menjalankan tugas-tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Saya selalu berusaha untuk menjalankan setiap tugas dengan profesionalisme tinggi, karena saya percaya bahwa penilaian pimpinan juga berdasarkan kinerja profesional. Meskipun saya tidak memiliki mentor formal, saya yakin bahwa banyak orang lain yang mungkin memiliki pengalaman berbeda. Setiap orang memiliki cara pandang dan pendekatan yang berbeda terhadap pengembangan karir. Misalnya, pada masa kepemimpinan Menteri Susi Pudjiastuti, gaya dan pola kerja beliau sangat unik dan berbeda. Hal tersebut

menunjukkan bahwa tidak ada satu standar yang bisa diterapkan untuk semua orang. Setiap individu memiliki standar dan cara kerja masing-masing yang harus dihormati.” *(wawancara tanggal 30/5/2024)*

Hal serupa juga diungkapkan oleh PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan bahwa:

“Pengalaman saya dalam mencari mentor formal biasanya terbentuk melalui kegiatan-kegiatan di kementerian. Secara formal, hubungan antara atasan dan bawahan memang sudah menciptakan lingkungan mentoring. Saya selalu menganggap pimpinan saya sebagai mentor. Walaupun kadang-kadang hubungan ini juga menjadi tolak ukur bagi saya artinya, jika suatu hari saya berada dalam posisi yang sama, saya bisa belajar dari apa yang dilakukan pimpinan saya. Saya bisa melihat kelemahan-kelemahan yang ada dan berusaha melakukan perbaikan. Sebagai contoh, saya sering belajar dari Kepala Badan sebagai bagian dari struktur organisasi. Saya menganggapnya sebagai mentor atau coach, yang membantu saya memahami bagaimana menghadapi tantangan dan mengambil keputusan strategis. Mentor-mentor ini sangat membantu dalam memberikan wawasan dan pengalaman, yang sangat berguna untuk pengembangan karir saya di kementerian.” *(wawancara tanggal 13/5/2024)*

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya oleh Fungsional Perencana Ahli Muda dan Anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender bahwa:

“Dalam perjalanan karir saya, saya memang tidak secara formal mencari mentor. Namun, di dunia kerja, mentor sering kali adalah pimpinan atau atasan kita. Mereka yang berada satu atau beberapa level di atas kita biasanya menjadi mentor formal yang membimbing kita. Mentor-mentor ini memainkan peran penting dalam perkembangan karir saya. Mereka memberikan arahan, saran, dan dukungan yang sangat berharga. Meskipun tidak selalu dalam bentuk program formal, bimbingan dari para atasan ini sangat efektif dalam membantu saya memahami tanggung jawab pekerjaan dan mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk kemajuan karir. Selain itu, interaksi dengan rekan-rekan di bagian lain juga memberikan perspektif berbeda yang turut mempengaruhi kinerja dan pengembangan profesional saya. Jadi, meskipun tidak ada mentor formal, bimbingan yang saya terima dari pimpinan dan

interaksi dengan rekan kerja sangat membantu dalam kemajuan karir saya.” (*wawancara tanggal 4/6/2024*)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Biro Hukum sebagai berikut:

“Tidak ada hal-hal seperti mencari mentor formal deh dalam pengalaman saya. Biasanya sih pimpinan ya Mba sebagai mentor formal.” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Hal serupa dan lain juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Biro Keuangan sebagai berikut:

“Saya tidak memiliki pengalaman dalam mencari mentor formal. Tetapi saya selalu berusaha untuk belajar dari atasan saya.” (*wawancara tanggal 22/5/2024*)

Berdasarkan hasil wawancara, terlihat bahwa mentor formal tidak selalu menjadi fokus dalam pengembangan karir bagi beberapa individu di lingkungan kerja KKP. Beberapa informan mengungkapkan bahwa lebih menitikberatkan pada kinerja profesional dan hubungan interaksi dengan atasan serta rekan kerja dalam pengembangan karir. Meskipun mentor formal tidak secara eksplisit dicari, hubungan dengan atasan dan rekan kerja dianggap sangat berharga dalam memberikan arahan, saran, dan dukungan dalam pengembangan karir. Dalam lingkungan kerja KKP, beberapa atasan dianggap sebagai mentor formal yang membimbing bawahan dalam perkembangan karir informan.

Selain mentor formal, aspek interpersonal juga mencakup jaringan informal. Jaringan informal merupakan hubungan yang terbentuk secara alami di tempat kerja ataupun di luar tempat kerja, seperti hubungan dengan rekan kerja di unit lain atau membangun relasi di bidang olahraga ataupun kegiatan lain. Jaringan informal ini dapat memberikan akses berupa informasi, peluang, dan dukungan dalam proses pengembangan karir.

Kepala Pusat Pendidikan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Ya, saya memang memilih untuk membangun jaringan informal yang kuat di tempat kerja. Saya sering mengajak rekan-rekan untuk berdiskusi atau memperhatikan cara kerja mereka. Menurut saya, jaringan informal ini sangat penting karena melalui interaksi informal, kita bisa mendapatkan banyak informasi dan dukungan yang tidak selalu tersedia dalam struktur formal. Jaringan informal ini dapat membantu dalam memahami dinamika organisasi, mendapatkan saran dari rekan-rekan, dan membangun kepercayaan. Semua ini sangat berperan dalam mendukung kemajuan karir perempuan ke posisi pimpinan tinggi.” *(wawancara tanggal 13/5/2024)*

Hal serupa juga diungkapkan oleh Fungsional Perencana Ahli Muda selaku Anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender bahwa:

“Pastinya, kita harus membangun relasi yang kuat di tempat kerja. Dalam dunia kerja, kita tidak bisa bekerja sendirian, kita perlu sumbangsih dan dukungan dari orang lain. Kita perlu berkoordinasi dengan berbagai unit kerja dan juga pihak eksternal seperti dunia usaha, stakeholders, NGO, dan perguruan tinggi untuk aspek akademis. Jaringan informal ini sangat penting karena membantu dalam berbagi informasi, mendukung kerja sama, dan memperkuat koordinasi. Jaringan ini bisa mendukung kemajuan karir, termasuk bagi perempuan, karena memberikan akses ke peluang, pengetahuan, dan dukungan yang mungkin tidak didapatkan melalui jalur formal. Jadi, menurut saya, jaringan informal sangat membantu dalam mendukung karir, terutama karir perempuan.” *(wawancara tanggal 4/6/2024)*

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Biro Keuangan sebagai berikut:

“Ya, saya membangun relasi dengan pegawai lainnya, khususnya pegawai perempuan di unit lainnya. Saya ada grup sendiri Mba dengan mereka. Dengan adanya jaringan informal ini, menurut saya kita dapat saling membantu dan memberikan dorongan satu sama lain.” *(wawancara tanggal 22/5/2024)*

Adapun tanggapan lain yang diberikan oleh dua informan yang menyatakan bahwa informan memilih untuk tidak memiliki jaringan informal. Informan dengan jabatan Kepala Biro Hukum, dan Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021.

“Untuk jaringan informal tidak ada sih kalau saya.” (wawancara dengan kepala biro hukum tanggal 17/5/2024)

“Saya sendiri tidak terlalu mengandalkan jaringan informal di tempat kerja. Dengan adanya model asesmen dalam proses rekrutmen dan penilaian, jaringan informal menjadi kurang relevan. Jadi, menurut saya, jaringan informal tidak lagi memainkan peran besar dalam kemajuan karir di KKP. Sebagai gantinya, saya lebih fokus pada profesionalisme dalam menjalankan tugas. Saya selalu berusaha melaksanakan setiap tugas dengan baik dan sesuai standar yang ditetapkan. Bagi saya, kunci utama adalah bekerja secara profesional dan menjaga hubungan baik dengan semua rekan kerja, termasuk pimpinan dan bawahan. Selain itu, saya juga memandang penting untuk melihat bawahan bukan hanya sebagai bawahan, tetapi sebagai mitra kerja. Dengan demikian, kita bisa membangun hubungan kerja yang lebih baik dan produktif.” (wawancara dengan pejabat fungsional ahli utama tanggal 30/5/2024)

Dari hasil data dan wawancara yang sudah dilakukan, peneliti memberi kesimpulan bahwa dapat diketahui aspek interpersonal, terutama mentor formal dan jaringan informal, memiliki peran yang signifikan dalam pengembangan karir di lingkungan kerja KKP. Meskipun ada yang tidak memiliki pengalaman mencari mentor formal, ketiga informan mengungkapkan bahwa interaksi dengan atasan, bawahan, dan rekan kerja memberikan dukungan, arahan, dan wawasan yang berharga dalam pengembangan karir. Sementara itu, pembangunan jaringan informal juga dianggap penting terutama dalam memberikan akses ke informasi, peluang, serta dukungan tambahan. Namun, ada juga informan yang memilih untuk tidak mengandalkan jaringan informal dan lebih memprioritaskan profesionalisme dan hubungan kerja yang baik sebagai kunci utama dalam kemajuan karir.

c. Organisasi

Aspek organisasi merupakan salah satu aspek hambatan buatan yang signifikan dalam fenomena *glass ceiling*. Persepsi yang berbeda antara laki-laki dan perempuan terhadap kemajuan karir sering kali memengaruhi peluang perempuan untuk mencapai posisi penting di

ASN. Dalam banyak organisasi, termasuk instansi pemerintah, budaya kerja dan kebijakan sering kali lebih menguntungkan laki-laki. Laki-laki cenderung dilihat sebagai lebih ambisius dan kompeten, sementara perempuan dianggap kurang berdedikasi atau kurang mampu memegang posisi kepemimpinan. Stereotip gender ini dapat menyebabkan perempuan diabaikan atau kurang dipertimbangkan untuk promosi dan kesempatan pengembangan karir yang signifikan.

Hal ini disetujui oleh PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Seperti yang sudah saya sampaikan sebelumnya, jika dikatakan bahwa ada pembatasan, sebenarnya tidak ada. Namun, peluang bagi perempuan perlu dibuka lebih luas dan lebih nyata. Jika seseorang memang memiliki kemampuan yang baik, seharusnya mereka diberikan kesempatan. Jadi, tidak selalu perempuan kalah karena situasinya. Saya tidak bisa mengatakan kebijakan ini tidak adil, karena peluang itu sebenarnya ada dan tidak pernah dinyatakan bahwa posisi tertentu harus diisi oleh laki-laki. Namun, mungkin perlu lebih banyak upaya agar perempuan diberi peluang untuk menduduki jabatan yang lebih strategis. Hingga saat ini, misalnya, belum pernah ada Sekjen perempuan di Kementerian Kelautan dan Perikanan.” (*wawancara tanggal 13/5/2024*)

Adapun tanggapan lain yang diberikan oleh keempat informan yang menyatakan bahwa kebijakan KKP sudah memperlakukan laki-laki dan perempuan secara adil dalam kemajuan karir. Informan dengan jabatan Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Keuangan, Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021, dan Fungsional Perencana Ahli Muda dan Anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender.

Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa :

“Menurut saya, KKP sudah memperlakukan laki-laki dan perempuan secara adil dalam kemajuan karir” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa :

“Menurut saya, kebijakan di KKP sudah memperlakukan laki-laki dan perempuan secara adil dalam kemajuan karir. Dalam proses perekrutan, tidak ada perbedaan perlakuan berdasarkan jenis kelamin. Semua pegawai laki-laki ataupun perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan meraih posisi yang lebih tinggi, asalkan mereka memenuhi kualifikasi dan persyaratan yang telah ditetapkan.” *(wawancara tanggal 22/5/2024)*

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 sebagai berikut:

“Menurut saya, kebijakan di KKP sudah memberikan perlakuan yang adil kepada laki-laki dan perempuan dalam hal kemajuan karir. Dalam proses perekrutan, tidak ada diskriminasi berdasarkan jenis kelamin. Semua pegawai, tidak memandang gender, memiliki peluang yang sama asalkan mereka memenuhi kualifikasi dan persyaratan yang ada.” *(wawancara tanggal 30/5/2024)*

Hal serupa juga diungkapkan oleh Fungsional Perencana Ahli Muda selaku Anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender bahwa:

“Menurut saya, sejauh ini belum ada hambatan terkait jenjang karir berdasarkan jenis kelamin di Kementerian Kelautan dan Perikanan. Kalau seseorang dianggap memenuhi syarat, dia pasti akan maju. Sebagai contoh, di Sekjen sendiri, posisi fungsional tertinggi, yaitu fungsional ahli utama, dipegang oleh seorang perempuan. Jadi, saya merasa kebijakan di KKP cukup adil dalam memperlakukan laki-laki dan perempuan” *(wawancara tanggal 4/6/2024)*

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa meskipun ada persepsi berbeda mengenai hambatan karir berdasarkan gender, keempat informan di KKP merasa bahwa kebijakan yang ada sudah memperlakukan laki-laki dan perempuan secara adil. Informan juga berpendapat bahwa KKP memberikan peluang yang sama bagi semua pegawai yang memenuhi kualifikasi, tanpa memandang laki-laki ataupun perempuan. Namun, satu informan lainnya berpendapat bahwa KKP perlu lebih banyak upaya untuk membuka peluang yang lebih nyata bagi perempuan agar bisa menduduki posisi strategis, mengingat

sampai saat ini belum ada perempuan yang berhasil menjadi Sekjen di KKP.

Selain itu, kebijakan internal instansi juga memegang peran krusial. Banyak instansi mungkin belum sepenuhnya mengadopsi kebijakan yang mendukung kesetaraan gender, seperti fleksibilitas kerja atau program pengembangan karir yang mempertimbangkan kebutuhan khusus perempuan.

Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa :

“Menurut saya, KKP telah melakukan upaya yang efektif ya Mba. KKP juga telah menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, di mana setiap pegawai, baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan mencapai ke posisi yang mereka inginkan. Walaupun menurut saya gaada hambatan ya Mba, tapi saya percaya bahwa perempuan perlu lebih didorong untuk berani maju ke posisi yang lebih tinggi.”
(wawancara tanggal 22/5/2024)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Kalau menurut saya di KKP udah lumayan baik dalam mengatasi hambatan-hambatan muncul karena perbedaan pandangan antara laki-laki dan perempuan. Disini juga program pengarusutamaan gender dan menurut saya juga sudah cukup efektif. Tapi mungkin saran menurut saya sih, seperti yang saya bilang sebelumnya mungkin peluangnya lebih dibuka lagi sih ya dan perempuan harus lebih didorong.” *(wawancara tanggal 13/5/2024)*

Hal lainnya juga diungkapkan oleh Informan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku Anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender bahwa:

“Kalau dalam hal ini, KKP sendiri sudah sejak lama menggaungkan pengarusutamaan gender, mungkin sekitar tahun 2010 atau 2011. Sehingga, konsep pengarusutamaan gender ini sudah dipahami oleh banyak orang terkait dengan persamaan gender. Dari sisi kebijakan, KKP sudah mengeluarkan kebijakan yang berlaku baik di internal

maupun eksternal. Untuk eksternal, kebijakan ini juga menjangkau daerah-daerah, khususnya dinas-dinas di bawah KKP. Kebijakan-kebijakan tersebut mencakup banyak hal, misalnya kebijakan untuk ibu yang melahirkan, atau saat pandemi COVID-19, KKP mengeluarkan surat edaran untuk WFH bagi ibu hamil dan menyusui, serta mereka yang sakit. Selain itu, KKP juga sudah menunjang sarana dan prasarana yang memadai. Setiap gedung di KKP sudah memiliki ruang laktasi, bahkan setiap unit kerja pun ada. Selain itu, ada juga ruang penitipan anak, meskipun kapasitasnya masih terbatas. Dari kebijakan yang ada, kita bisa melihat upaya untuk membuat perubahan, seperti dulu tidak ada ruang laktasi dan sekarang sudah ada, sehingga ibu-ibu bisa pumping dengan nyaman. Saran saya untuk perbaikan lebih lanjut, KKP bisa terus melakukan sosialisasi pengarusutamaan gender setiap tahun agar semua pegawai terus diingatkan mengenai pentingnya kesetaraan gender. Selain itu, KKP bisa meningkatkan kapasitas tempat penitipan anak agar lebih banyak pegawai yang bisa memanfaatkannya. Mungkin juga perlu ada pelatihan-pelatihan khusus untuk pimpinan agar mereka lebih memahami dan mendukung kebijakan-kebijakan gender ini dengan lebih baik lagi. Dengan komitmen yang kuat dan sosialisasi yang berkelanjutan, saya yakin KKP bisa semakin baik dalam mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin timbul terkait perbedaan pandangan gender dalam kemajuan karir.” (*wawancara tanggal 4/6/2024*)

Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa :

“Menurut saya sih sudah efektif ya mba, kebijakan nya juga sudah adil” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 sebagai berikut:

“Menurut saya, upaya KKP dalam mengatasi hambatan-hambatan terkait perbedaan pandangan antara laki-laki dan perempuan terhadap kemajuan karir sudah cukup efektif. Kebijakan-kebijakan yang diterapkan juga sudah adil, memberikan kesempatan yang sama bagi setiap pegawai untuk berkembang dan meraih posisi yang lebih tinggi.” (*wawancara tanggal 30/5/2024*)

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan, peneliti memberi kesimpulan bahwa meskipun terdapat persepsi bahwa budaya kerja dan

kebijakan organisasi sering kali lebih menguntungkan laki-laki, mayoritas informan di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) merasa bahwa kebijakan yang ada sudah memperlakukan laki-laki dan perempuan secara adil dalam hal kemajuan karir. Namun, satu informan menyatakan bahwa perlu ada upaya lebih untuk membuka peluang yang lebih nyata bagi perempuan agar bisa menduduki posisi strategis, mengingat sampai saat ini belum ada perempuan yang menjadi Sekjen di KKP. Sementara itu, informan lain menyoroti pentingnya program pengarusutamaan gender dan perlunya peningkatan sarana serta sosialisasi kebijakan gender untuk mendukung kesetaraan yang lebih baik di lingkungan kerja.

d. Keluarga

Di dalam aspek Keluarga, tuntutan pekerjaan sering kali memerlukan perempuan meninggalkan keluarga untuk waktu yang lama. Perempuan, yang secara tradisional dipandang sebagai Ibu di rumah tangga, menghadapi tantangan tambahan ketika harus berkomitmen pada pekerjaan yang memerlukan waktu dan dedikasi tinggi. Tuntutan untuk sering berpergian atau bekerja di luar jam kerja dapat membuat merasa untuk memilih antara kewajiban keluarga dan tanggung jawab profesional. Kondisi ini bisa menyebabkan perempuan menarik diri dari peluang untuk promosi atau peran kepemimpinan yang memerlukan komitmen waktu yang lebih besar.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala Biro Hukum sebagai berikut:

“Menurut saya tuntutan pekerjaan yang bikin kita harus sering meninggalkan keluarga dalam waktu yang lama itu pasti berpengaruh banget, Mbak. Baik perempuan maupun laki-laki, kan kita semua dihadapkan dengan tuntutan yang sama dalam jabatan kita. Misalnya, saya kan di biro hukum, tugasnya sering banget bikin peraturan dan advokasi hukum, yang kadang-kadang harus dilakukan di luar wilayah. Nah, ini kan berlaku buat siapa aja, gak

peduli laki-laki atau perempuan. Tapi, kalo di keluarga gak ada dukungan, pasti berpengaruh banget, ya, Mbak. Misalnya, kalo sebagai perempuan, rumahnya gak support, pasti bikin repot. Nah, ini juga bisa berdampak sama di tempat kerja. Kalo pimpinan gak nyaman, bisa jadi dia bakal review kinerja kita, kan, karena pasti dia lebih milih anak buah yang bisa diajak kerjasama.” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Adapun tanggapan lain yang diberikan oleh keempat informan yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan yang memerlukan informan untuk meninggalkan keluarga tidak mempengaruhi kemajuan karir. Informan dengan jabatan PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan, Kepala Biro Keuangan, Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021, dan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender.

PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Kalau itu menurut saya tidak. Justru, tuntutan seperti itu bisa menunjukkan bahwa perempuan juga mampu melakukan tugas yang sama dengan laki-laki. Ini bukan berarti perempuan meninggalkan tanggung jawabnya sebagai ibu rumah tangga, tetapi lebih kepada komitmen yang sudah dibangun dengan pasangan dan keluarga. Tugas ini justru menunjukkan bahwa perempuan bisa bertanggung jawab baik di karir maupun keluarga.” (*wawancara tanggal 13/5/2024*)

Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Kalau saya secara pribadi tidak merasa demikian, karena saya selalu berusaha manage waktu antara pekerjaan dan keluarga dengan baik. Sejujurnya, jika perempuan bekerja, dukungan dari keluarga, terutama suami, sangatlah penting. Kalau suami mendukung, saya yakin anak-anak juga akan ikut mendukung. Menurut saya, memang keluarga harus memberikan dukungan, tetapi itu harus didasarkan pada komitmen yang sudah disepakati sejak awal antara suami dan istri. Jika ada komitmen untuk sama-sama bekerja dan saling mendukung, maka tantangan meninggalkan

keluarga untuk pekerjaan bisa diatasi. Saran saya, seorang wanita yang ingin bekerja harus memastikan ada dukungan dan komitmen dari suami. Dengan begitu, semua tugas dan tanggung jawab bisa dikerjakan bersama-sama dan kemajuan karir tidak akan terhambat.”
(wawancara tanggal 30/5/2024)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Kepala Biro Keuangan sebagai berikut:

“Menurut saya, tuntutan pekerjaan yang memerlukan saya untuk meninggalkan keluarga dalam waktu relatif lama sih tidak mempengaruhi kemajuan karir saya. Waktu yang dibutuhkan juga tidak terlalu lama, sehingga tidak menjadi hambatan buat saya.”
(wawancara tanggal 22/5/2024)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Kalau bicara soal meninggalkan keluarga dalam waktu yang relatif lama, misalnya seminggu, saya melihatnya dari perspektif di Biro Perencanaan. Di sana, pekerjaan lebih bersifat administratif, jadi tidak begitu memerlukan waktu yang lama untuk ditinggalkan. Tapi, jika ada penugasan seperti Diklat atau kegiatan di luar kantor yang berbulan-bulan, mungkin ada dampaknya terutama bagi perempuan yang juga harus memikirkan keluarganya.” *(wawancara tanggal 4/6/2024)*

Hal lainnya juga diungkapkan oleh Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender:

“Perempuan pasti memperhitungkan bagaimana keadaan anak-anaknya, terutama jika mereka masih kecil. Kalau belum memiliki anak, mungkin akan lebih fleksibel dalam menerima penugasan apa pun. Namun, jika sudah memiliki anak, prioritasnya tentu akan berbeda. Ada pertimbangan apakah penugasan tersebut dapat diterima atau tidak, terutama jika memerlukan waktu yang lama. Ini juga berlaku untuk laki-laki yang sudah berkeluarga, mereka juga harus mempertimbangkan dampaknya terhadap keluarga. Di KKP, banyak yang disebut dengan "mengejar karir", di mana seseorang bisa mendapatkan beasiswa di luar negeri yang mungkin membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk menyelesaikannya. Meskipun menuntut waktu yang lama dan meninggalkan keluarga, ini bisa dianggap sebagai langkah untuk meningkatkan karir dengan

mendapatkan pengetahuan baru. Jadi, semuanya tergantung pada bagaimana kita menyikapinya, baik sebagai perempuan maupun laki-laki.” (*wawancara tanggal 4/6/2024*)

Tuntutan pekerjaan yang memerlukan pegawai untuk meninggalkan keluarga dapat menjadi tantangan yang signifikan bagi perempuan, terutama karena peran ganda sebagai ibu rumah tangga. Namun, sebagian besar informan di KKP merasa bahwa dengan manajemen waktu yang baik dan dukungan dari keluarga, terutama suami, tantangan ini dapat diatasi. Informan juga menekankan pentingnya komitmen bersama dalam keluarga untuk mendukung karir perempuan. Selain itu, meskipun ada informan yang mengakui dampak dari tugas-tugas yang memerlukan waktu jauh dari keluarga bahwa hal ini tidak menghambat kemajuan karir jika didukung dengan kebijakan instansi yang adil dan lingkungan kerja yang mendukung.

Selain itu dalam aspek keluarga, perempuan sering kali menghadapi kesulitan dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan yang memerlukan waktu lama dengan tanggung jawab keluarga, yang dapat menghambat kemajuan karir. Banyak perempuan merasa terjebak dalam peran ganda sebagai pekerja dan ibu rumah tangga, yang mengakibatkan perempuan memiliki lebih sedikit waktu dan energi untuk fokus pada pengembangan karir.

Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Ya, jadi, kalau saya pribadi sih, untungya saya didukung banget sama keluarga, jadi gak ada masalah gitu, Mbak. Baru kemarin pulang dari tugas di luar kota, hari ini udah balik lagi. Jadi, buat saya, untungya gak ada kendala. Alhamdulillah.” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Selama ini, saya tidak mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga. Kunci utamanya menurut saya dengan manage waktu dengan baik saja. Selain itu, komunikasi dengan keluarga.

Karena anak saya 2, dan ada yang bantu juga dirumah jadi bagi-bagi tugas saja.” (*wawancara tanggal 22/5/2024*)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Saya kira memang kuncinya adalah kemampuan untuk manage waktu. Saya selalu sampaikan kepada anak-anak saya dan juga kepada rekan-rekan bahwa kunci keberhasilan seseorang itu adalah bagaimana dia mampu mengatur waktu dan tugas-tugas yang perlu dikerjakan. Dalam urusan rumah tangga, terutama jika anak-anak masih kecil dan memerlukan perhatian, kita tentu perlu mencari mitra yang bisa membantu. Membangun kepercayaan dengan orang yang membantu kita sangat penting. Semua ini adalah pilihan yang harus diambil dan dikelola dengan baik. Bagi saya, mengatur waktu dengan seimbang antara pekerjaan dan keluarga adalah kunci keberhasilan. Saya merasa tidak pernah kesulitan dalam mengatur hal ini karena komitmen yang sudah saya bangun dengan suami dan keluarga. Pengertian dari anak-anak dan kerabat juga sangat membantu. Meskipun ada tantangan, seperti mitra yang membantu di rumah harus berhenti dan kita perlu mencari yang baru, semua itu adalah bagian dari tanggung jawab yang harus dikerjakan. Saya juga menularkan semangat ini kepada rekan-rekan wanita, bahkan kepada laki-laki. Jika seseorang tidak mampu mengatur waktunya, saya yakin dia juga tidak bisa menjadi pemimpin yang baik. Saya selalu mendorong anak buah saya untuk mampu mengatur waktu mereka dengan baik, karena ini adalah kunci untuk menjalankan karir dan tanggung jawab rumah tangga dengan sukses. Saya melihat bahwa kemampuan untuk manage waktu adalah faktor yang sangat menentukan, baik untuk laki-laki maupun perempuan. Ini adalah sesuatu yang saya pelajari dari pengalaman pribadi saya.” (*wawancara tanggal 13/5/2024*)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Kalau bagi saya sendiri, tidak merasa sulit. Seperti yang saya sampaikan sebelumnya, dukungan dari keluarga, Alhamdulillah, menjadi nilai positif bagi saya. Anak-anak dan suami sangat mendukung. Kebetulan, suami saya juga bekerja, tapi di sektor

swasta, jadi dia sangat memahami dan mendukung saya. Alhamdulillah, sampai hari ini semuanya masih bisa berjalan dengan baik.” (*wawancara tanggal 30/5/2024*)

Hal lainnya juga diungkapkan oleh Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender:

“Sejauh ini, saya belum mengalami posisi yang memerlukan waktu yang lama dalam pekerjaan, seperti berbulan-bulan. Namun, jika harus berpikir tentang lamanya seminggu, itu pun relatif tergantung pada konteks pekerjaan. Di Biro Perencanaan, jarang ada situasi di mana kami harus meninggalkan kantor untuk waktu yang lama. Tapi, jika memang harus terjadi, mungkin sulit untuk menyeimbangkan tanggung jawab keluarga. Saya pikir, tantangan ini dapat diatasi dengan berkomunikasi dengan baik. Jika sudah berkeluarga, kita harus mencocokkan jadwal dengan keluarga, mungkin dengan menitipkan anak kepada anggota keluarga atau asisten rumah tangga. Komunikasi juga penting dengan pasangan dan pimpinan. Jika semua pihak terlibat dan memahami situasi, maka sulitnya menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga bisa diatasi dengan lebih baik. Jadi, dengan komunikasi yang baik, tantangan tersebut tidak akan menjadi hambatan yang besar.” (*wawancara tanggal 4/6/2024*)

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan peneliti memberi kesimpulan bahwa tuntutan pekerjaan yang sering memaksa pegawai meninggalkan keluarga untuk waktu yang lama dapat menjadi tantangan signifikan bagi perempuan karena peran ganda sebagai pekerja dan ibu rumah tangga. Meski beberapa informan merasa bahwa dengan manajemen waktu yang baik dan dukungan keluarga, tantangan ini bisa diatasi, ada juga yang menyatakan dampaknya terhadap kemajuan karir jika tidak ada dukungan yang memadai. Informan seperti PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan, Kepala Biro Keuangan, dan Pejabat Fungsional Ahli Utama menekankan pentingnya dukungan keluarga dan komitmen bersama dalam mengatasi tantangan ini. Informan menunjukkan bahwa dengan pengaturan waktu yang tepat dan komunikasi yang baik, perempuan dapat menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga tanpa

mengorbankan kemajuan karir. Dukungan keluarga, terutama dari pasangan, menjadi faktor kunci dalam keberhasilan perempuan menghadapi tuntutan pekerjaan yang berat.

2. Hambatan Alami

a. Peran ganda perempuan

Salah satu aspek yang mempengaruhi secara signifikan adalah peran ganda yang sering kali harus dijalani oleh perempuan. Peran ganda ini mencakup tanggung jawab profesional di tempat kerja dan tanggung jawab rumah tangga. Perempuan seringkali ditempatkan dalam posisi yang memerlukan untuk membagi perhatian dan waktu antara karir dan keluarga, mengakibatkan perempuan mengalami tekanan tambahan untuk memenuhi ekspektasi di kedua peran tersebut. Dengan adanya peran ganda ini, perempuan sering kali merasa terjebak dalam dilema antara meraih keberhasilan dalam karir dan memenuhi tuntutan peran sebagai Ibu di rumah.

Selain itu, peran ganda juga seringkali berdampak pada kesejahteraan mental dan fisik perempuan. Menghadapi tekanan dari tanggung jawab profesional dan tanggung jawab keluarga secara bersamaan dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan kecemasan yang berkelanjutan. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja di tempat kerja serta hubungan interpersonal di rumah. Oleh karena itu, penting untuk mengakui dan mengatasi dampak negatif yang ditimbulkan oleh peran ganda ini dengan memberikan dukungan yang cukup baik dari lingkungan kerja maupun keluarga.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala Biro Hukum sebagai berikut:

“Nah, jadi, buat saya, mengelola peran ganda sebagai perempuan, baik di rumah maupun di tempat kerja, itu memang jadi sesuatu yang butuh waktu dan effort ekstra, Mbak. Tapi, gak bisa dipungkiri,

kadang-kadang ini jadi tantangan juga buat karir saya. Misalnya, harus punya waktu buat keluarga tapi juga harus tetap fokus di pekerjaan. Tapi, saya selalu berusaha buat seimbangkan keduanya.”
(wawancara tanggal 17/5/2024)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 mengungkapkan bahwa:

“Mengelola peran ganda sebagai ibu dan pegawai memang menantang, tapi saya berusaha untuk tidak membawa pekerjaan ke rumah. Walaupun sering pulang malam, saya usahakan begitu sampai rumah, saya benar-benar memprioritaskan waktu untuk keluarga. Jika tidak ada tugas mendesak dari pimpinan, saya menutup buku kerja saat di rumah dan melanjutkannya keesokan harinya di kantor. Di rumah, saya fokus pada keluarga dan memastikan hari Sabtu dan Minggu, terutama Minggu, dihabiskan bersama keluarga. Tentu saja, sebagai pimpinan, komunikasi dengan atasan tetap berjalan, tapi saya selalu meminta izin kepada suami jika ada tugas mendesak. Dengan dukungan suami dan pengaturan waktu yang baik,” (wawancara tanggal 30/5/2024)

Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Menurut pengalaman saya, mengelola peran ganda antara tanggung jawab di rumah dan di tempat kerja memang memerlukan pembagian waktu yang proporsional. Mulai dari bangun tidur hingga tidur kembali, saya fokus pada keseimbangan antara keluarga dan pekerjaan. Saya memiliki jadwal tetap, di mana saya tahu kapan harus berada di kantor dan kapan waktu untuk fokus pada keluarga di rumah. Saya memiliki prinsip untuk selalu hadir tepat waktu di kantor dan juga pulang tepat waktu, kecuali ada kebutuhan organisasi yang memerlukan kerja di luar jam kerja standar. Meskipun demikian, hal ini tidak terjadi setiap hari. Saya percaya pada pengelolaan waktu yang efisien, di mana kita harus memprioritaskan tugas sesuai dengan urgensi dan pentingnya.”
(wawancara tanggal 4/6/2024)

Adapun tanggapan lain yang serupa dari hasil wawancara dengan PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Saya mengelola peran ganda sebagai wanita di rumah dan di tempat kerja dengan manajemen waktu dengan baik. Saya berusaha untuk memberikan perhatian yang cukup pada kedua peran tersebut dan memastikan bahwa saya dapat membagi waktu dengan efisien antara pekerjaan dan keluarga. Meskipun tantangan datang dalam menyeimbangkan keduanya, saya melihatnya sebagai peluang untuk tumbuh dan belajar. Dengan manajemen waktu yang baik, saya dapat mengatasi hambatan tersebut dan tetap berkembang dalam karier saya.” *(wawancara tanggal 13/5/2024)*

Hal lainnya juga diungkapkan oleh Kepala Biro Keuangan:

“Bagi saya, hal ini tidak menjadi hambatan dalam karir saya. Yang penting bisa manage waktu dengan baik saja. Selain itu, saya juga membagi tugas dengan anak-anak saya. Mereka sangat membantu dalam berbagai pekerjaan rumah tangga. Walaupun dirumah saya ada asisten rumah tangga. Anak saya yang kedua juga membantu dalam mengatur keuangan belanja mingguan, pokoknya dia yang mengatur saya hanya memberi uang ke anak saya saja.” *(wawancara tanggal 22/5/2024)*

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan, peneliti memberi kesimpulan bahwa salah satu aspek yang mempengaruhi secara signifikan adalah peran ganda yang sering kali harus dijalani oleh perempuan. Peran ganda ini mencakup tanggung jawab profesional di tempat kerja dan tanggung jawab rumah tangga. Perempuan seringkali ditempatkan dalam posisi yang memerlukan untuk membagi perhatian dan waktu antara karir dan keluarga, mengakibatkan perempuan mengalami tekanan tambahan untuk memenuhi ekspektasi di kedua peran tersebut. Hal ini didukung oleh informan yang menekankan tantangan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan rumah tangga. Informan menyatakan pentingnya manajemen waktu yang baik, dukungan dari keluarga, dan kebijakan tempat kerja yang fleksibel untuk mengurangi dampak negatif dari peran ganda ini. Semua informan menekankan bahwa meskipun peran ganda ini menantang, dengan strategi pengelolaan waktu yang baik dan dukungan yang tepat dapat memenuhi tuntutan di kedua peran tersebut tanpa mengorbankan kesejahteraan mental dan fisik.

b. Kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan

Terlepas dari kemajuan dalam kesetaraan gender, tanggung jawab utama dalam merawat anak masih seringkali jatuh pada tanggung jawab perempuan. Hal ini bisa menjadi hambatan signifikan bagi karir perempuan, karena sering kali harus membagi perhatian dan waktu antara pekerjaan di tempat kerja dan tanggung jawab pengasuhan anak di rumah. Kesenjangan ini menciptakan ketidaksetaraan dalam kesempatan karir, karena perempuan mungkin harus mengorbankan peluang pengembangan karir untuk memenuhi tanggung jawab keluarga.

Selain itu, kesenjangan dalam beban pengasuhan anak juga dapat menciptakan tekanan tambahan bagi perempuan dalam menjalankan peran sebagai pegawai dan seorang ibu. Perempuan sering dihadapkan pada tuntutan untuk memberikan perhatian dan pengasuhan yang memadai kepada anak, sementara juga dihadapkan pada tekanan untuk menunjukkan dedikasi yang sama terhadap karir perempuan.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Kepala Biro Hukum sebagai berikut:

“Ya, jadi menurut pengalaman saya, kadang memang ada perasaan bahwa beban pengasuhan anak lebih banyak jatuh ke perempuan. Tapi, bagi saya, penting banget untuk sharing dan berbagi tanggung jawab, baik itu dalam urusan anak atau urusan lainnya. Misalnya, kalau saya harus keluar rumah, pastinya saya dan suami saling berperan dalam pengasuhan anak. Jadi, bagi saya, sejauh ini, semuanya fine-fine aja, Mbak.” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Adapun tanggapan lain yang diberikan oleh keempat informan yang menyatakan bahwa tidak merasakan kesenjangan beban pengasuhan anak. Informan dengan jabatan Kepala Biro Keuangan, PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan, Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 dan

Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender.

Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Sejauh pengalaman saya, saya tidak merasakan adanya kesenjangan signifikan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan. Bagi saya, komunikasi yang baik dengan suami menjadi kunci utama dalam menjalani peran sebagai orang tua.”
(wawancara tanggal 22/5/2024)

Hal lainnya juga diungkapkan oleh PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan:

“Sebenarnya, dalam case saya, saya berpikir bahwa kodratnya mungkin sudah seperti itu di Timur, bahwa saat saya memutuskan untuk berkarir, urusan rumah tangga tetap menjadi tanggung jawab saya. Namun, tentunya kami berkomitmen dengan pasangan untuk berbagi tugas. Sejauh ini, saya tidak mengalami masalah dalam hal ini.” *(wawancara tanggal 13/5/2024)*

Hal serupa juga diungkapkan oleh Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021:

“Kebetulan di keluarga kami, saya dan suami sama-sama memikirkan pengasuhan anak. Ketika saya sedang banyak pekerjaan, suami lebih banyak memperhatikan anak-anak. Jadi, komitmen ini memang harus kita pegang sejak awal. Hingga sekarang, bahkan saat kami sudah memiliki cucu, Alhamdulillah, saya dan suami masih saling berbagi tugas dalam hal pengasuhan. Di rumah, kami sama-sama berperan, sehingga tidak ada kesenjangan dalam beban pengasuhan yang mempengaruhi karir saya.” *(wawancara tanggal 30/5/2024)*

Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Tentu, untuk persoalan kesenjangan dalam pengasuhan anak, saya rasa sangat tergantung pada pasangan masing-masing. Dalam hal ini, suami saya juga bekerja seperti saya. Ketika saya memiliki tugas di luar, saya selalu berkomunikasi dengan suami saya. Jadi, jika saya harus pergi, suami saya akan ada di rumah untuk mengurus anak. Ini

tentang bagaimana kita berkomunikasi dengan pasangan. Saya percaya bahwa pengasuhan anak dan tugas-tugas rumah haruslah dilakukan bersama-sama, bukan hanya menjadi tanggung jawab satu pihak. Pasangan saya juga mendukung karir saya dan kami berbagi tanggung jawab dalam mengurus rumah tangga. Jadi, saya merasa bahwa ini tidak mempengaruhi karir saya secara negatif karena kami saling mendukung dan berbagi tanggung jawab dalam pengasuhan anak dan kegiatan rumah tangga.” (*wawancara tanggal 4/6/2024*)

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan, peneliti memberi kesimpulan bahwa terlepas dari kemajuan dalam kesetaraan gender, tanggung jawab utama dalam merawat anak masih seringkali jatuh pada perempuan. Hal ini bisa menjadi hambatan signifikan bagi karir perempuan, karena sering kali harus membagi perhatian dan waktu antara pekerjaan di tempat kerja dan tanggung jawab pengasuhan anak di rumah. Kesenjangan ini menciptakan ketidaksetaraan dalam kesempatan karir, karena perempuan mungkin harus mengorbankan peluang pengembangan karir untuk memenuhi tanggung jawab keluarga. Selain itu, kesenjangan dalam beban pengasuhan anak juga dapat menciptakan tekanan tambahan bagi perempuan dalam menjalankan peran sebagai pegawai dan seorang ibu. Namun, beberapa informan mengungkapkan bahwa komunikasi dan pembagian tanggung jawab yang baik dengan pasangan dapat mengurangi dampak negatif dari beban pengasuhan ini. Informan menekankan pentingnya dukungan pasangan dan kerjasama dalam mengelola tanggung jawab rumah tangga dan pengasuhan anak, sehingga dapat menjalani karir dan tanggung jawab keluarga dengan lebih seimbang.

c. Pertimbangan karir yang berbeda antara laki-laki dan perempuan

Laki-laki dan perempuan seringkali memiliki perspektif dan prioritas yang berbeda terkait dengan pengembangan karir. Laki-laki cenderung lebih fokus pada kemajuan karir dan pencapaian posisi kepemimpinan, karena norma-norma sosial yang mendukung laki-laki

untuk mengutamakan pekerjaan sebagai bagian dari identitas dan kesuksesan pribadi. Di sisi lain, perempuan lebih mungkin untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, tanggung jawab keluarga, dan dampak komitmen kerja yang tinggi terhadap peran domestik. Perbedaan ini dapat mengakibatkan perempuan lebih sering memilih karir yang dianggap lebih fleksibel atau kurang menuntut, sehingga mengurangi peluang perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan yang lebih tinggi.

Selain itu, budaya organisasi dan ekspektasi sosial juga mempengaruhi pertimbangan karir antara laki-laki dan perempuan. Laki-laki seringkali didorong untuk mengejar peluang kenaikan jabatan dan tanggung jawab yang lebih besar, sementara perempuan mungkin menghadapi tekanan untuk menyesuaikan karir dengan peran ganda di keluarga. Ekspektasi ini dapat mempengaruhi keputusan karir perempuan, sehingga ragu untuk mengambil posisi yang menuntut komitmen waktu yang lebih besar atau pekerjaan yang memerlukan mobilitas tinggi.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan ketiga informan yaitu Kepala Biro Hukum, Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021, dan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender.

Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa :

“Menurut saya, Mbak, memang ada pertimbangan yang berbeda antara perempuan dan laki-laki dalam pengambilan keputusan karier. Contohnya, beberapa perempuan mungkin memilih untuk tidak mengejar jabatan tinggi karena menyadari bahwa semakin tinggi jabatan, semakin besar tanggung jawabnya. Dan, tentu saja, semakin besar tanggung jawab itu, semakin kecil porsi waktu yang bisa dialokasikan untuk mengurus rumah tangga. Jadi, ini jadi

pertimbangan penting, Mbak. Untungnya, saya didukung penuh oleh keluarga, jadi gak ada masalah buat saya. Tapi, kalau situasinya berbeda, pasti saya juga bakal mempertimbangkan hal itu, Mbak.” *(wawancara tanggal 17/5/2024)*

Hal serupa juga diungkapkan oleh Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021:

“Menurut saya, perempuan memang memiliki pertimbangan yang berbeda dibandingkan laki-laki dalam pengambilan keputusan karier. Pertimbangan ini terutama terkait dengan komitmen keluarga. Ketika seorang perempuan sudah berkeluarga, keputusan kariernya biasanya melibatkan persetujuan dari suami. Sebagai umat Muslim, ketika suami merestui, insya Allah kita bisa menjalankan karier dengan lancar. Secara umum, saya melihat bahwa kodrat sebagai wanita, seperti mengurus rumah tangga dan anak, sering menjadi prioritas. Walaupun begitu, ada banyak contoh perempuan yang sukses dalam karier, seperti Bu Sri Mulyani dan saya sendiri, yang mendapat dukungan penuh dari suami. Dukungan ini sangat penting agar karier bisa berkembang maksimal.” *(wawancara tanggal 30/5/2024)*

Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 juga menambahkan bahwa:

“Namun, ada juga perempuan yang mungkin tidak mendapatkan dukungan yang sama sehingga mereka memutuskan untuk tidak mengutamakan karier. Misalnya, ada pegawai yang memilih untuk tetap pada posisi staf saja karena ingin lebih fokus mengurus keluarga. Ini sangat bergantung pada komitmen dan dukungan dari keluarga. Jadi, intinya adalah dukungan dan komitmen dari kedua belah pihak dalam keluarga sangat menentukan kemajuan karier seorang perempuan. Dengan dukungan suami, perempuan bisa lebih leluasa mengembangkan karier mereka.” *(wawancara tanggal 30/5/2024)*

Adapun tanggapan lain yang serupa dari hasil wawancara dengan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender mengungkapkan bahwa:

“Tentu, dalam pengambilan keputusan karier, perempuan sering kali memiliki pertimbangan yang berbeda dari laki-laki. Ini adalah pandangan saya secara pribadi. Misalnya, ketika kita dihadapkan

pada kesempatan untuk ditugaskan di luar kota atau pekerjaan yang memerlukan perjalanan jauh dari keluarga, hal ini pasti akan menjadi pertimbangan. Ada faktor keluarga yang perlu dipertimbangkan, mungkin ada tanggung jawab yang harus kita hadapi di rumah. Ini adalah hal yang pasti memengaruhi keputusan. Namun, saya percaya bahwa dengan komunikasi yang baik, baik dengan keluarga maupun dengan atasan di tempat kerja, kita dapat menemukan solusi yang memadai. Jadi, saya melihat bahwa perbedaan ini memang berpengaruh, namun dengan komunikasi yang baik, biasanya dapat diatasi.” (*wawancara tanggal 4/6/2024*)

Adapun tanggapan lain yang diberikan oleh kedua informan yang menyatakan bahwa pertimbangan karir yang berbeda antara laki-laki dan perempuan tidak mempengaruhi karir. Informan dengan jabatan PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan, dan Kepala Biro Keuangan.

PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Di timur, mungkin masih ada yang beranggapan bahwa perempuan tidak boleh memiliki karier yang lebih tinggi. Namun, kadang kita percaya bahwa rezeki tidak hanya datang melalui satu saluran saja. Misalnya, jika rumah tangganya dipimpin oleh seorang laki-laki, itu tidak masalah bagi saya. Saya tidak melihat adanya pertimbangan yang menjadi kendala bagi saya. Saya punya pendidikan dan komitmen untuk menggunakan pendidikan tersebut untuk mendukung karier saya dan masa depan anak-anak saya. Jadi, bagi saya, tidak ada masalah dalam hal ini.” (*wawancara tanggal 13/5/2024*)

Hal serupa juga dikatakan oleh Kepala Biro Keuangan bahwa:

“Kalau dari pengalaman saya, saya tidak merasakan harus memiliki pertimbangan yang berbeda dalam pengambilan keputusan karir dengan laki-laki. Mungkin ada beberapa perempuan yang memiliki pertimbangan terkait tanggung jawab keluarga dalam keputusan karir. Misalnya, beberapa perempuan mungkin memiliki kekhawatiran tentang kesulitan dalam menyeimbangkan waktu antara karir dan peran keluarga.” (*wawancara tanggal 22/5/2024*)

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan, peneliti memberi kesimpulan bahwa laki-laki dan perempuan seringkali memiliki

perspektif dan prioritas yang berbeda terkait dengan pengembangan karir. Laki-laki cenderung lebih fokus pada kemajuan karir dan pencapaian posisi kepemimpinan, karena norma-norma sosial yang mendukung untuk mengutamakan pekerjaan sebagai bagian dari identitas dan kesuksesan pribadi. Di sisi lain, perempuan lebih mungkin untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, tanggung jawab keluarga, dan dampak komitmen kerja yang tinggi terhadap peran domestik. Perbedaan ini dapat mengakibatkan perempuan lebih sering memilih karir yang dianggap lebih fleksibel atau kurang menuntut, sehingga mengurangi peluang untuk mencapai posisi kepemimpinan yang lebih tinggi. Hal ini didukung oleh beberapa informan yang menyatakan bahwa perempuan sering kali harus mempertimbangkan tanggung jawab keluarga saat mengambil keputusan karir, meskipun dukungan keluarga, terutama dari pasangan, dapat membantu perempuan mengatasi tantangan ini.

Selain itu, budaya organisasi dan ekspektasi sosial juga mempengaruhi pertimbangan karir antara laki-laki dan perempuan. Laki-laki seringkali didorong untuk mengejar peluang kenaikan jabatan dan tanggung jawab yang lebih besar, sementara perempuan mungkin menghadapi tekanan untuk menyesuaikan karir perempuan dengan peran ganda di keluarga. Ekspektasi ini dapat mempengaruhi keputusan karir perempuan, sehingga perempuan ragu untuk mengambil posisi yang menuntut komitmen waktu yang lebih besar atau pekerjaan yang memerlukan mobilitas tinggi. Namun, ada dua informan yang menyatakan bahwa pertimbangan karir yang berbeda ini tidak mempengaruhi informan secara signifikan, karena informan telah menemukan cara untuk menyeimbangkan tanggung jawab keluarga dan pekerjaan dengan baik. Informan bahkan merasa bahwa pendidikan dan komitmen dapat digunakan untuk mendukung karir informan dan masa

depan keluarga, menunjukkan bahwa dukungan dari pasangan dan keluarga sangat penting dalam menentukan kemajuan karir seorang perempuan.

d. Pengaruh budaya maskulin

Budaya maskulin merujuk pada norma-norma, nilai-nilai, dan perilaku yang lebih mengutamakan sifat-sifat yang secara tradisional dikaitkan dengan laki-laki, seperti agresivitas, kompetitif, dan dominasi. Dalam lingkungan kerja yang didominasi oleh budaya maskulin, perempuan sering kali merasa tidak nyaman atau tidak diterima sepenuhnya karena dianggap kurang sesuai dengan ekspektasi tersebut. Sifat-sifat seperti empati, kolaborasi, dan komunikasi yang lebih asertif yang sering dikaitkan dengan perempuan tidak selalu dihargai dalam budaya ini.

Hal ini dapat mengakibatkan perempuan merasa terpinggirkan atau diabaikan dalam proses pengambilan keputusan, pengembangan karir, dan peluang kenaikan jabatan. Perempuan mungkin merasa bahwa kontribusi dan ide-ide tidak diakui atau dihargai dengan sama. Bahkan, dalam beberapa kasus, perempuan mungkin merasa harus menyesuaikan diri dengan norma-norma maskulin untuk dapat diterima dan dihormati dalam lingkungan kerja tersebut.

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Pengaruh budaya "maskulin" di Kementerian Kelautan dan Perikanan terhadap karir saya sebagai perempuan cukup terasa. Budaya ini cenderung memberi tekanan pada sifat-sifat yang dianggap "maskulin", seperti keputusan tegas dan dominasi, sementara sifat-sifat yang lebih terkait dengan perempuan, seperti kerjasama dan empati, mungkin kurang diapresiasi atau bahkan dianggap tidak sesuai. Akibatnya, perempuan mungkin merasa

kurang didorong atau diakui dalam kemajuan karir mereka, karena lingkungan kerja lebih mendukung sifat-sifat yang dianggap "maskulin".” (*wawancara tanggal 13/5/2024*)

Hal serupa juga dikatakan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender bahwa:

“Budaya "maskulin" di Kementerian Kelautan dan Perikanan, yang mengutamakan laki-laki sebagai pemimpin, memang memiliki pengaruh yang cukup signifikan. Namun, di KKP sendiri, upaya untuk mendorong kesetaraan gender telah dijalankan melalui pengarusutamaan gender sudah cukup lama. Ini memungkinkan akses dan partisipasi perempuan dalam karir untuk dibuka lebih luas. Meskipun demikian, ada tes seperti Uji Kompetensi yang dapat memengaruhi nilai, baik bagi laki-laki maupun perempuan. Meskipun jumlah perempuan di KKP relatif lebih sedikit dibandingkan laki-laki, akses untuk berkarir telah dibuka dengan adil. Jadi, sementara kesan maskulin masih ada, tetapi menurut saya, langkah-langkah untuk memperbaiki ketidaksetaraan gender telah diambil dengan membuka akses karir lebih luas.” (*wawancara tanggal 4/6/2024*)

Adapun tanggapan lain yang diberikan oleh ketiga informan yang menyatakan bahwa pengaruh budaya maskulin tidak mempengaruhi karir. Informan dengan jabatan Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Keuangan dan Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021.

Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa :

“Menurut pengalaman saya, budaya yang lebih cenderung "maskulin" di Kementerian Kelautan dan Perikanan sebenarnya gak terlalu berpengaruh negatif buat karir saya sebagai perempuan. Malah, kadang-kadang itu justru bisa jadi semacam tantangan yang memacu saya buat terus maju. Di sana, sejauh yang saya lihat, kemampuan dan prestasi yang diakui, gak dipandang dari jenis kelamin, tapi dari hasil kerja.” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Hal serupa juga dikatakan oleh Kepala Biro Keuangan bahwa:

“Bagi saya secara pribadi, saya tidak merasa bahwa budaya tersebut menjadi hambatan dalam perjalanan karier saya. Saya percaya bahwa setiap orang memiliki potensi yang sama untuk meraih

kesuksesan, tanpa memandang jenis kelamin.” (*wawancara tanggal 22/5/2024*)

Hal lainnya juga diungkapkan oleh Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 bahwa:

“Menurut pengalaman saya, budaya "maskulin" di Kementerian Kelautan dan Perikanan tidak berpengaruh signifikan terhadap karier saya sebagai perempuan. Saya merasa bahwa kesempatan yang diberikan kepada pegawai, baik laki-laki maupun perempuan, cukup adil dan setara. Dalam lingkungan kerja kami, yang lebih diutamakan adalah kompetensi dan dedikasi.” (*wawancara tanggal 30/5/2024*)

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan peneliti memberi kesimpulan bahwa budaya maskulin merujuk pada norma-norma, nilai-nilai, dan perilaku yang lebih mengutamakan sifat-sifat yang secara tradisional dikaitkan dengan laki-laki, seperti agresivitas, kompetitif, dan dominasi. Dalam lingkungan kerja yang didominasi oleh budaya maskulin, perempuan sering kali merasa tidak nyaman atau tidak diterima sepenuhnya karena dianggap kurang sesuai dengan ekspektasi tersebut.

Hal ini didukung oleh wawancara dengan PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan yang menyatakan bahwa budaya maskulin di Kementerian Kelautan dan Perikanan memberi tekanan pada sifat-sifat yang dianggap maskulin, sementara sifat-sifat yang lebih terkait dengan perempuan mungkin kurang diapresiasi. Fungsional Perencana Ahli Muda juga mengakui bahwa budaya maskulin memiliki pengaruh yang signifikan, meskipun KKP telah melakukan upaya untuk mendorong kesetaraan gender melalui pengarusutamaan gender, yang memungkinkan akses dan partisipasi perempuan dalam karir dibuka lebih luas. Meskipun demikian, tes seperti Uji Kompetensi dapat mempengaruhi nilai, baik bagi laki-laki maupun perempuan. Oleh karena itu, sementara kesan maskulin masih ada, langkah-langkah

untuk memperbaiki ketidaksetaraan gender telah diambil dengan membuka akses karir lebih luas.

Namun, beberapa informan lainnya seperti Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Keuangan, dan Pejabat Fungsional Ahli Utama menyatakan bahwa budaya maskulin tidak mempengaruhi karir secara negatif. Kepala Biro Hukum melihat budaya maskulin sebagai tantangan yang memacu untuk terus maju, dengan prestasi diakui berdasarkan hasil kerja, bukan jenis kelamin. Kepala Biro Keuangan dan Pejabat Fungsional Ahli Utama juga menyatakan bahwa budaya tersebut tidak menjadi hambatan dalam karir informan, dengan menekankan bahwa kesempatan yang diberikan kepada pegawai cukup adil dan setara, dan yang lebih diutamakan adalah kompetensi dan dedikasi.

e. Ketidacukupan bantuan organisasi, seperti jadwal kerja yang tidak fleksibel dan durasi cuti melahirkan yang kurang memadai.

Salah satu contoh ketidacukupan bantuan organisasi adalah jadwal kerja yang tidak fleksibel. Banyak organisasi menetapkan jam kerja yang tidak fleksibel, tanpa mempertimbangkan kebutuhan karyawan yang memiliki tanggung jawab keluarga, khususnya perempuan yang memiliki tanggung jawab dirumah. Jadwal kerja yang tidak fleksibel ini mengakibatkan perempuan kesulitan menyeimbangkan antara tanggung jawab profesional dan domestik.

Selain itu, durasi cuti melahirkan yang kurang memadai juga dapat menjadi hambatan signifikan dalam kemajuan karir perempuan. Cuti melahirkan yang tidak memadai dapat memaksa perempuan untuk kembali bekerja sebelum benar-benar siap, baik secara fisik maupun mental. Hal ini tidak hanya dapat mempengaruhi kesejahteraan dan

produktivitas perempuan, tetapi juga dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas di tempat kerja.

Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan informan PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan sebagai berikut:

“Oh kalau itu sudah diatur dalam peraturan, dan saya merasa mendapatkan dukungan yang cukup.” (*wawancara tanggal 13/5/2024*)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Kepala Biro Hukum bahwa:

“Kalau dari saya, saya rasa udah mendapatkan dukungan yang cukup dari instansi, sih. Jadwal kerja yang fleksibel dan durasi cuti melahirkan yang memadai, semuanya udah ada aturannya. Jadi, secara pribadi, hal ini gak terlalu berpengaruh negatif buat karir saya. Sudah cukup sih menurut saya, Mbak.” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Bagi saya sudah cukup ya Mba. Jadwal kerja dan cuti juga sudah ada aturannya.” (*wawancara tanggal 22/5/2024*)

Hal lainnya juga diungkapkan oleh Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 bahwa:

“Ya, menurut saya, saya merasa mendapatkan dukungan yang cukup dari instansi. Jadwal kerja yang fleksibel dan durasi cuti melahirkan sudah diatur dengan baik dalam peraturan.” (*wawancara tanggal 30/5/2024*)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender bahwa:

“Saya merasa sudah mendapatkan dukungan yang cukup dari instansi, karena semua kebutuhan terkait jadwal kerja yang fleksibel dan durasi cuti melahirkan yang memadai sudah diatur dengan jelas dalam peraturan yang berlaku.” (*wawancara tanggal 4/6/2024*)

Dari hasil wawancara yang peneliti sudah lakukan, beberapa informan merasa bahwa dukungan dari organisasi sudah memadai. PLT.

Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan menyatakan bahwa aturan terkait jadwal kerja dan cuti melahirkan sudah cukup mendukung. Pandangan serupa diungkapkan oleh Kepala Biro Hukum, Kepala Biro Keuangan, dan Pejabat Fungsional Ahli Utama, yang merasa bahwa dukungan yang informan terima dari instansi sudah memadai, dengan jadwal kerja fleksibel dan durasi cuti melahirkan yang diatur dengan baik. Hal ini juga diperkuat oleh Fungsional Perencana Ahli Muda, yang menyatakan bahwa kebutuhan terkait jadwal kerja fleksibel dan cuti melahirkan sudah diatur dengan jelas dalam peraturan yang berlaku, memberikan dukungan yang cukup bagi perempuan dalam menjalani karir dan tanggung jawab keluarga.

f. Perempuan harus mencurahkan waktu lebih pada peran keluarga ketika memiliki anak balita hingga remaja

Ketika memiliki anak balita hingga remaja, perempuan cenderung mencurahkan lebih banyak waktu pada peran keluarga. Pada tahap-tahap perkembangan ini, anak-anak memerlukan perhatian, pengasuhan, dan pendampingan yang intensif, yang seringkali dibebankan pada perempuan sebagai seorang ibu. Tanggung jawab ini tidak hanya melibatkan aspek fisik, seperti memberikan makanan dan menjaga kesehatan anak, tetapi juga aspek emosional, seperti mendampingi anak dalam belajar dan memberikan dukungan moral. Kondisi ini membuat perempuan seringkali harus mengatur ulang jadwal dan prioritas untuk memastikan kebutuhan anak terpenuhi, yang bisa sangat menantang dan menguras energi.

Akibatnya, perempuan harus membagi perhatian dan energi antara tanggung jawab profesional di tempat kerja dan tanggung jawab di rumah. Tantangan ini dapat menghambat perempuan dalam mengembangkan karir, karena perempuan memiliki waktu dan energi yang lebih terbatas untuk berfokus pada pengembangan karir, pelatihan, atau mengejar peluang kenaikan jabatan yang tersedia di lingkungan

kerja. Selain itu, tekanan untuk memenuhi ekspektasi di kedua bidang ini dapat menimbulkan stres dan kelelahan yang berdampak negatif pada kesehatan mental dan kesejahteraan perempuan. Oleh karena itu, perlunya dukungan yang lebih besar dari organisasi, seperti kebijakan kerja fleksibel dan program pengembangan karir yang inklusif, sangat penting untuk membantu perempuan menyeimbangkan peran ganda tanpa harus mengorbankan salah satu aspek kehidupan perempuan.

Berdasarkan wawancara yang peneliti telah lakukan, hal ini didukung oleh keempat informan. Informan dengan jabatan Kepala Biro Keuangan, PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan, Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021, dan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender.

Kepala Biro Keuangan mengungkapkan bahwa:

“Saat memiliki anak usia balita hingga praremaja, tentu saja perlu mencurahkan lebih banyak pada peran keluarga. Kalau menurut saya, dengan manajemen waktu yang baik agar dapat membagi waktu dengan sebaik mungkin antara tanggung jawab pekerjaan dan peran sebagai ibu di rumah.” (*wawancara tanggal 22/5/2024*)

Hal serupa juga diungkapkan oleh PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan bahwa:

“Tentu saja, sebagai seorang ibu, saya merasa penting untuk meluangkan lebih banyak waktu untuk peran keluarga, terutama saat memiliki anak dari balita hingga praremaja. Meskipun pada masa itu teknologi belum sebaik sekarang, saya tetap memanfaatkan waktu dengan memperhatikan komunikasi yang intens, misalnya melalui telepon, untuk tetap terhubung dan terlibat dalam kehidupan anak-anak saya.” (*wawancara tanggal 13/5/2024*)

Hal lainnya juga diungkapkan oleh Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 bahwa:

“Kalau saya flashback ke masa saat anak-anak saya masih kecil, memang saya merasa perlu mencurahkan lebih banyak waktu pada

peran keluarga. Kebetulan saat itu saya masih menjadi staf, sehingga tanggung jawab di kantor belum terlalu besar. Ini memberikan saya lebih banyak waktu untuk berada di rumah dan mendampingi anak-anak saya saat mereka masih balita hingga praremaja. Saat anak-anak saya masih kecil, saya bisa lebih fleksibel dalam mengelola waktu antara pekerjaan dan keluarga. Ketika mereka mulai remaja dan sudah lebih mandiri, tanggung jawab saya di kantor juga meningkat. Pada saat itu, saya sudah menjadi pejabat eselon tiga. Jadi, alhamdulillah, seiring dengan bertambahnya usia anak-anak dan kemampuan mereka untuk mandiri, saya bisa lebih fokus pada karier saya.” (*wawancara tanggal 30/5/2024*)

Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 juga menambahkan bahwa:

“Pengelolaan waktu ini sangat penting. Pada saat saya perlu lebih banyak waktu untuk keluarga, saya masih berada dalam posisi yang memungkinkan saya untuk melakukannya. Ketika tanggung jawab di kantor meningkat, anak-anak saya sudah cukup dewasa untuk memahami dan mendukung saya. Jadi, saya merasa tidak ada masalah besar dalam menyeimbangkan peran sebagai ibu dan profesional di kantor. Alhamdulillah, semuanya berjalan seiring dan sejalan dengan kebutuhan keluarga dan karier saya.” (*wawancara tanggal 30/5/2024*)

Hal serupa juga terdapat dari informan lainnya, wawancara yang peneliti lakukan dengan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender bahwa:

“Tentu saja, terutama saat memiliki anak balita, peran sebagai seorang ibu menjadi sangat penting. Meskipun saat anak memasuki usia praremaja, kebutuhannya mungkin berbeda, tetapi bagi ibu, perhatian dan waktu yang diberikan masih cukup besar. Misalnya, untuk anak balita, perhatian terhadap nutrisi dan pendidikan menjadi fokus utama. Mengelola waktu menjadi kunci di sini. Saat di rumah, fokusnya pada kebutuhan keluarga, sedangkan di kantor, fokus pada tugas pekerjaan. Tentu saja, ada tantangan dalam pengaturan waktu. Saya biasanya dibantu oleh asisten rumah tangga (ART) untuk pengasuhan anak, yang membantu dalam mengurangi beban pekerjaan rumah tangga. Namun, saya tetap memastikan bahwa saya tetap terlibat aktif dalam kegiatan keluarga. Jadi, pengelolaan waktu dilakukan dengan memisahkan fokus antara keluarga dan pekerjaan, tetapi tetap memantau situasi di rumah ketika berada di kantor.” (*wawancara tanggal 4/6/2024*)

Adapun tanggapan lain yang diberikan oleh salah satu informan yang menyatakan bahwa tidak perlu mencurahkan waktu lebih pada saat memiliki anak balita ataupun remaja. Informan dengan jabatan Kepala Biro Hukum mengungkapkan bahwa:

“Sampai sekarang sih, Mbak, saya gak merasa perlu banget curahkan lebih banyak waktu untuk peran keluarga, kecuali tentunya kalau ada anggota keluarga yang sakit atau butuh perhatian khusus. Tapi, selama ini, saya gak pernah nolak tugas atau tanggung jawab karena alasan keluarga. Karena, bagi saya, penting banget buat bisa berbagi tugas dan waktu dengan pasangan, jadi gak terlalu memberatkan salah satu pihak. Ya, memang, semua keputusan pasti ada konsekuensinya, ya, Mbak. Misalnya, kalo saya harus ngurangin waktu di rumah, mungkin saya harus mempertimbangkan untuk mengambil bantuan orang lain buat bantu jaga anak. Jadi, menurut saya, itu semua lebih ke soal pilihan dan kemauan buat cari solusi aja.” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Dari hasil wawancara yang sudah dilakukan, peneliti memberi kesimpulan bahwa perempuan yang memiliki anak balita hingga remaja cenderung mencurahkan lebih banyak waktu dan perhatian pada peran keluarga. Informan Kepala Biro Keuangan, PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan, serta Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021, semuanya mengungkapkan pentingnya pengelolaan waktu untuk menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan domestik. Informan menekankan bahwa pada tahap perkembangan anak yang masih membutuhkan perhatian intensif, informan harus mengatur ulang jadwal dan prioritas untuk memastikan kebutuhan anak-anak terpenuhi. Hal ini dilakukan melalui manajemen waktu yang baik dan, dalam beberapa kasus, bantuan dari asisten rumah tangga.

Sebaliknya, Kepala Biro Hukum menyatakan bahwa dirinya tidak merasa perlu mencurahkan lebih banyak waktu untuk peran keluarga kecuali dalam situasi khusus seperti saat anggota keluarga sakit. Ia menekankan pentingnya berbagi tugas dan waktu dengan pasangan

untuk meringankan beban satu pihak saja. Dengan demikian, meskipun ada tanggung jawab besar di rumah, dia tetap mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab profesionalnya tanpa merasa terbebani. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan waktu dan kerjasama dengan pasangan bisa menjadi solusi efektif dalam menyeimbangkan peran sebagai ibu dan profesional di tempat kerja.

g. Asumsi bahwa karir perempuan harus mengikuti karir suaminya

Asumsi ini berakar pada norma-norma sosial tradisional yang menganggap bahwa karir laki-laki lebih penting daripada karir perempuan, sehingga perempuan diharapkan menyesuaikan diri dengan jalur karir dan kebutuhan pekerjaan suami. Norma-norma ini membentuk ekspektasi bahwa perempuan harus mendahulukan tanggung jawab domestik dan keluarga, meskipun hal ini berarti perempuan harus mengesampingkan ambisi profesional mereka sendiri.

Hal ini seringkali mengakibatkan perempuan harus mengorbankan peluang karir, seperti menolak kenaikan jabatan atau kesempatan pengembangan profesional, untuk mendukung karir suami. Akibatnya, potensi perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan atau untuk berkembang secara maksimal dalam karir menjadi terbatas, yang pada akhirnya memperkuat ketidaksetaraan gender dalam dunia kerja.

Berdasarkan wawancara yang peneliti telah lakukan Informan dengan jabatan Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa:

“Saya rasa tidak perlu mengikuti karier suami saya. Dalam kasus saya, karena kami berdua bekerja di Kementerian, jadi tidak ada keharusan bagi salah satu dari kami untuk pindah ke daerah lain. Keputusan ini menurut saya sangat tergantung pada komitmen masing-masing individu. Bagi saya, penting untuk tetap menjaga

komunikasi yang intens dan pertemuan yang berkualitas, tanpa harus mengikuti karier suami.” (*wawancara tanggal 13/5/2024*)

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan dengan jabatan Kepala Biro Hukum bahwa:

“Nah, sejujurnya, saya belum pernah benar-benar merasa perlu untuk mengikuti karir suami saya, sih. Mungkin karena belum pernah dalam situasi kayak gitu atau belum sampai di titik itu. Malah, pengalaman saya, suami saya yang lebih sering mengikuti saya, karena dia kerja di sektor swasta. Pernah suatu kali, dia dapat tawaran kerja di luar kota, tapi saya nggak mau, karena lebih prefer stay di Jakarta. Tapi, kalo liat dari sisi KKP atau Kementerian, bisa juga kok ikut suami. Saya lihat ada beberapa yang pindah ikut suami gak masalah, asal ada peluang dan posisi kosong. Tapi, ya, kadang-kadang jadi bikin susah buat pilih, karena peluang kerja di daerah bisa lebih sedikit dibandingkan di pusat. Jadi, semua ini ya, kembali lagi ke pilihan masing-masing perempuan, ada yang lebih prioritas keluarga, ada yang lebih ambisius. Saya sendiri, lebih kayak go with the flow aja, nggak punya target atau ambisi besar, yang penting tetap berusaha yang terbaik dan nggak masalah kalau harus lembur atau kerja lebih keras.” (*wawancara tanggal 17/5/2024*)

Hal lainnya juga diungkapkan oleh Kepala Biro Keuangan bahwa :

“Kalau saya sih gaperlu ya. Saya tidak merasa bahwa keputusan karir suami saya harus mempengaruhi pilihan dan langkah saya dalam karir saya.” (*wawancara tanggal 22/5/2024*)

Hal serupa juga diungkapkan oleh informan dengan jabatan Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 bahwa:

“Kebetulan suami saya bekerja di sektor swasta, jadi kami bisa menjalankan karir masing-masing secara independen namun tetap mendukung satu sama lain.” (*wawancara tanggal 30/5/2024*)

Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya menjabat sebagai Kepala Biro SDM hingga tahun 2021 menambahkan bahwa:

“Memang ada situasi di mana seorang istri mungkin perlu mengikuti karir suaminya, terutama jika suaminya memiliki posisi yang tinggi yang memerlukan dukungan penuh dari keluarga. Namun, dalam kasus saya, karena suami bekerja di swasta, saya masih bisa

menjalankan karier saya di KKP tanpa harus menghadapi konflik terkait pilihan karier. Kami selalu berusaha untuk berjalan bersama-sama dan saling mendukung. Ini memungkinkan saya untuk tetap fokus pada kemajuan karier saya, sementara suami saya juga bisa berkembang dalam bidangnya sendiri. Jadi, sejauh ini, kami bisa mengelola kedua karier kami tanpa ada masalah yang berarti.”
(wawancara tanggal 30/5/2024)

Hal lain juga diungkapkan melalui wawancara yang peneliti lakukan dengan Fungsional Perencana Ahli Muda selaku anggota Tim Pokja Pengarusutamaan Gender bahwa:

“Sebagai seorang ibu, tentu saja saya ingin mendukung karir suami saya sebaik mungkin. Namun, dalam hal ini, saya juga mempertimbangkan karir saya sendiri sebagai seorang ASN. Meskipun suami saya mempunyai prioritas karier yang lebih awal, saya tetap berusaha semaksimal mungkin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab saya. Keputusan terkait penjenjangan karier juga kami komunikasikan bersama sebagai pasangan. Namun, sebagai seorang ibu, saya juga harus mempertimbangkan kebutuhan keluarga. Meskipun perbedaan prioritas karier antara suami dan saya, kami saling mendukung dan memahami, sehingga hal ini tidak menjadi hambatan dalam kehidupan rumah tangga kami.”
(wawancara tanggal 4/6/2024)

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, peneliti memberi kesimpulan bahwa perempuan di Kementerian Kelautan dan Perikanan tidak selalu harus menyesuaikan karier informan dengan karier suami. Informan dengan jabatan PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan Penyuluhan mengungkapkan bahwa komitmen individu dan komunikasi yang baik memungkinkan dirinya untuk tetap fokus pada karier tanpa harus mengikuti jalur karier suami. Hal serupa disampaikan oleh Kepala Biro Hukum, yang menjelaskan bahwa ia tidak merasa perlu mengikuti karier suami dan lebih memilih untuk menetap di Jakarta, bahkan ketika suaminya mendapat tawaran kerja di luar kota. Kepala Biro Keuangan juga mengungkapkan pandangan serupa, bahwa keputusan karier suami tidak mempengaruhi langkah kariernya.

Lebih lanjut, Pejabat Fungsional Ahli Utama dan sebelumnya Kepala Biro SDM menyatakan bahwa karena suaminya bekerja di sektor swasta, informan bisa menjalankan karier masing-masing secara independen sambil tetap saling mendukung. Fungsional Perencana Ahli Muda juga menyatakan pentingnya saling dukung dalam pasangan dan mengelola prioritas karier masing-masing. Meskipun mengutamakan kebutuhan keluarga, informan ini tetap berusaha maksimal dalam menjalankan tugasnya sebagai ASN. Dari wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan pasangan dan komunikasi yang baik memungkinkan perempuan untuk mengembangkan karier secara mandiri tanpa harus mengorbankan peluang profesional demi karier suami.

D. Sintesis Pemecahan Masalah

Hambatan Buatan		
Indikator	Temuan	Strategi
Individu	Ditemukan bahwa perempuan menghadapi tantangan seperti tanggung jawab domestik dan persepsi bahwa KKP lebih cocok untuk laki-laki karena pekerjaan teknis.	Pimpinan di Kementerian Kelautan dan Perikanan perlu memberikan kesempatan yang besar dan mendorong perempuan dalam mencapai kepemimpinan tinggi dan KKP perlu perencanaan karir yang lebih baik sehingga siapapun yang memiliki kinerja bagus, baik perempuan maupun laki-laki, dapat

		memperoleh haknya secara tepat waktu.
Interpersonal	Informan tidak memiliki pengalaman mencari mentor formal dan menganggap atasan sebagai mentor. Jaringan informal membantu mendapatkan informasi, dukungan, dan peluang, namun ada individu yang memilih fokus pada profesionalisme tanpa mengandalkannya.	KKP perlu mengembangkan program mentoring formal untuk mendukung pengembangan karir, baik laki-laki ataupun perempuan.
Organisasi	Kebijakan KKP sudah memperlakukan pegawai laki-laki dan perempuan secara adil	KKP perlu mempertahankan kebijakan yang adil tersebut dengan terus mengimplementasikan program-program yang mendukung kesetaraan gender, seperti peningkatan fleksibilitas kerja melalui kebijakan kerja jarak jauh dan jadwal kerja yang lebih fleksibel untuk perempuan, serta memperluas program

		mentoring dan pelatihan kepemimpinan yang secara khusus ditujukan untuk perempuan KKP juga perlu memastikan adanya fasilitas penunjang, seperti ruang laktasi dan tempat penitipan anak, untuk membantu perempuan dalam menjalankan peran ganda sebagai pekerja dan ibu. Lebih lanjut, KKP dapat mengadakan sosialisasi rutin mengenai program pengarusutamaan gender (PUG).
Keluarga	Dengan manajemen waktu dengan baik dan dengan adanya dukungan keluarga, tantangan seperti meninggalkan keluarga saat bekerja dapat diatasi.	Tetap mempertahankan komitmen yang telah dibangun dengan keluarga dan tetap mengatur/memanajemen waktu dengan baik
Hambatan Alami		
Indikator	Temuan	Strategi
Peran ganda perempuan	Kepala Biro Hukum menyatakan bahwa mengelola peran ganda	KKP perlu mempertahankan kebijakan yang telah dibuat, contohnya seperti

	membutuhkan waktu dan usaha ekstra.	kebijakan WFH untuk perempuan dalam mendukung kesetaraan gender di lingkungan KKP
Kesenjangan dalam beban pengasuhan anak antara laki-laki dan perempuan	Kepala Biro Hukum dan pejabat lainnya menekankan pentingnya berbagi tanggung jawab dan komunikasi yang baik dengan pasangan untuk mengurangi beban perempuan dalam menyeimbangkan karir dan keluarga.	KKP dapat menambahkan fasilitas seperti <i>daycare</i> (tempat penitipan anak) dan ruang laktasi pada lini KKP di daerah-daerah agar dukungan bagi perempuan lebih merata.
Pertimbangan karir yang berbeda antara laki-laki dan perempuan	Ditemukan bahwa memang ada pertimbangan yang berbeda antara laki-laki dan perempuan. Perempuan perlu menyesuaikan karir dengan peran ganda di keluarga.	KKP perlu melanjutkan dan intensifkan sosialisasi program pengarusutamaan gender dan menekankan pentingnya kesetaraan gender. KKP juga perlu mengevaluasi kebijakan-kebijakan yang sudah ada terkait kesetaraan gender untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya
Pengaruh budaya maskulin	PLT. Kepala Pusat Pelatihan dan	Mengadakan program pelatihan yang fokus pada

	Penyuluhan menyatakan bahwa budaya maskulin di KKP memberi tekanan pada sifat-sifat yang dianggap maskulin, sementara sifat-sifat yang lebih terkait dengan perempuan mungkin kurang diapresiasi	pengembangan keterampilan <i>soft skills</i> seperti empati, kolaborasi, dan komunikasi efektif. Program ini harus mencakup semua pegawai tanpa memandang gender, sehingga sifat-sifat yang lebih terkait dengan perempuan dapat lebih dihargai
Ketidakcukupan bantuan organisasi, seperti jadwal kerja yang tidak fleksibel dan durasi cuti melahirkan yang kurang memadai.	Semua informan menyatakan bahwa dukungan dari organisasi sudah memadai dan diatur dengan baik dalam peraturan yang berlaku	KKP perlu memastikan bahwa dukungan seperti jadwal kerja, cuti melahirkan dan fasilitas penunjang lainnya sesuai peraturan yang berlaku. Monitoring dan evaluasi berkala diperlukan untuk memastikan akses adil bagi pegawai perempuan. Selain itu, sosialisasi dan penyuluhan rutin tentang hak-hak ini harus dilakukan agar semua pegawai memahami dan menyadarinya.
Perempuan harus mencurahkan lebih waktu pada peran keluarga ketika	Perempuan dengan anak balita hingga remaja cenderung	Mengadakan sosialisasi mengenai manajemen waktu bagi pegawai

memiliki anak balita hingga remaja	mencurahkan lebih banyak waktu pada peran keluarga. Manajemen waktu yang baik dan dukungan dari pasangan atau asisten rumah tangga membantu menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan domestik.	perempuan serta memfasilitasi diskusi kelompok untuk berbagi pengalaman dan tips dalam mengelola waktu.
Asumsi bahwa karir perempuan mengikuti suaminya	Perempuan di KKP tidak selalu harus menyesuaikan karir mereka dengan karir suami. Komitmen individu dan komunikasi yang baik memungkinkan mereka untuk tetap fokus pada karir tanpa harus mengikuti jalur karir suami.	Mendorong komunikasi dan dukungan antara pasangan dalam pengelolaan karir masing-masing melalui <i>family gathering</i> yang berbasis gender