

► Research Brief

INVESTING IN WOMEN
SMART ECONOMICS
AN INITIATIVE OF THE AUSTRALIAN GOVERNMENT



Supported by
J.P.Morgan

June 2020

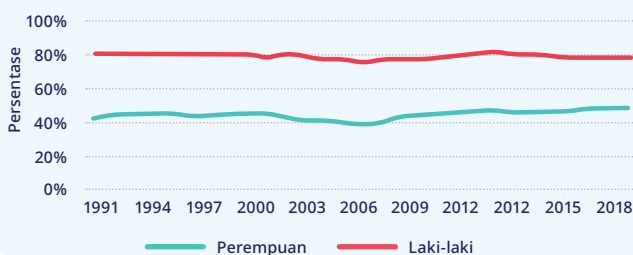
Melangkah Menuju Keberhasilan: Argumentasi pendukung kiprah perempuan dalam bisnis dan manajemen di Indonesia

► 1. Pengantar dan gambaran umum tentang Indonesia

Indonesia merupakan negara dengan perekonomian terbesar di Asia Tenggara, yang dicirikan dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi yang digerakkan oleh permintaan domestik yang kuat. Di tahun 2018, produk domestik bruto (PDB) Indonesia mencapai total US\$1,04 triliun, yang dibentuk oleh sektor jasa sebesar 43 persen dan oleh sektor manufaktur sebesar hampir 20 persen.¹ Sektor jasa utama antara lain retail (eceran), transportasi dan keramahtamahan (*hospitality*). Sektor manufaktur utama mencakup automotif dan suku cadang, elektronik, tekstil dan alas kaki.

Sektor jasa dan sektor manufaktur masing-masing menyediakan lapangan kerja bagi pekerja upahan sebanyak 47 persen dan 13 persen.² Jumlah seluruh angkatan kerja mencapai hampir 134 juta orang, dan proporsi perempuan usia bekerja yang berpartisipasi dalam angkatan kerja mencapai 51 persen dibandingkan dengan laki-laki usia bekerja yang mencapai 78 persen.³ Antara tahun 1991 dan 2018, proporsi perempuan bekerja dalam populasi orang usia bekerja naik dari 45 persen menjadi 51 persen (Gambar 1).

Gambar 1. Rasio antara pekerja dan populasi (dalam persen), Indonesia, 1991-2019, perempuan dan laki-laki



Sumber: ILO Stats (2020).

Indonesia menghadapi beberapa tantangan akibat pandemi COVID-19. Pada 2020 pemerintah meluncurkan beberapa upaya untuk mengurangi risiko penularan, termasuk menerapkan penguncian wilayah secara parsial pada area yang terkena dampak, melakukan pembatasan perjalanan serta melarang berkumpulnya orang dalam jumlah besar. Langkah-langkah ini antara lain mengakibatkan berkurangnya permintaan domestik, perubahan pada pengaturan kerja dan gangguan pada rantai pasok. Alhasil, pertumbuhan ekonomi menurun, khususnya di sektor-sektor utama termasuk pariwisata, manufaktur, retail dan penjualan serta jasa.

Di Indonesia, dampak pandemi COVID-19 turut menunjukkan dampak yang berkaitan dengan gender.⁴ Ada banyak sekali perempuan yang bekerja pada pekerjaan yang sifatnya sementara atau paruh waktu, dan akibatnya memiliki risiko lebih besar kehilangan pekerjaan dibandingkan laki-laki. Pekerja perempuan juga merupakan mayoritas dalam sektor jasa, yang amat terpuak akibat pembatasan yang diterapkan demi menekan penyebaran virus. Kendati krisis ini menyoroti pentingnya pengaturan kerja yang fleksibel serta penerapan bekerja dari rumah, kondisi saat ini turut memperburuk beban ganda perempuan dalam menyeimbangkan antara kewajiban keluarga dan kewajiban pekerjaan.

¹ World Bank Group: World Bank Data (2020).

² Ibid.

³ ILO, *ILOSTAT Database* (2020).

⁴ IW, *A Rapid Analysis on COVID-19 and Implications for Women's Economic Participation* (May 2020).

⁵ Ikhtisar negara (country brief) ini disusun bersama antara International Labour Organization (ILO) dan Investing and Women (IW).

Risalah negara Indonesia menunjukkan argumentasi pendukung yang menguraikan alasan bagi keragaman gender dalam manajemen serta kesetaraan gender di tempat kerja di Indonesia dengan memperhatikan konteks COVID-19.⁵ Laporan ini juga menunjukkan upaya ILO dalam memberikan keterampilan penting teknis dan non-teknis (*soft skills*) terkait STEM (Sains, Teknologi, Teknik dan Matematika) bagi pekerja perempuan demi meningkatkan kemungkinan mereka dipekerjakan dan memperbesar prospek karier mereka di Indonesia.

Risalah negara tersebut menyoroti berbagai temuan yang relevan bagi Indonesia yang diambil dari laporan ILO berjudul *Women in Business and Management (WIBM): The Business Case for Change*. Temuan-temuan ini dilengkapi dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) dan Investing in Women (IW). Penelitian WIBM tersebut menelaah bagaimana keragaman gender di tingkat pengambilan keputusan di suatu entitas usaha meningkatkan kinerja lembaga serta menambah profitabilitas. Sebagai bagian dari kegiatan ini, ILO melakukan survei global yang diikuti 12.940 perusahaan di 70 negara.

Di Indonesia, survei ini dilakukan terhadap 416 perusahaan. Dari seluruh perusahaan yang disurvei, 39 persen merupakan usaha kecil, 38 persen usaha besar dan 23 persen usaha menengah.⁶ Sebanyak 76 persen perusahaan beroperasi di tingkat lokal, dan 24 persen merupakan perusahaan multinasional. Kebanyakan perusahaan dalam survei ini berasal dari sektor manufaktur (19 persen), diikuti kegiatan jasa lainnya (10 persen) dan kegiatan menjaga toko, penjualan atau perdagangan (10 persen) (Gambar 2).



Catatan: Yang dimaksud dengan sektor ekonomi lainnya mengacu pada sektor-sektor yang besarnya masing-masing kurang dari 5 persen.

Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change* (Jenewa, 2019).

► 2. Argumentasi pendukung mendorong kiprah perempuan dalam bisnis dan manajemen

Meningkatnya keragaman gender di tempat kerja akan menciptakan keuntungan usaha bagi perusahaan, termasuk, antara lain, profitabilitas dan produktivitas yang lebih baik, meningkatnya kemampuan dalam mempertahankan bakat serta daya kreativitas yang lebih tinggi. Perusahaan di Indonesia dihadapkan pada kekurangan keterampilan, yang dapat diatasi dengan jalan merekrut dan mendorong lebih banyak perempuan untuk menduduki posisi manajemen.

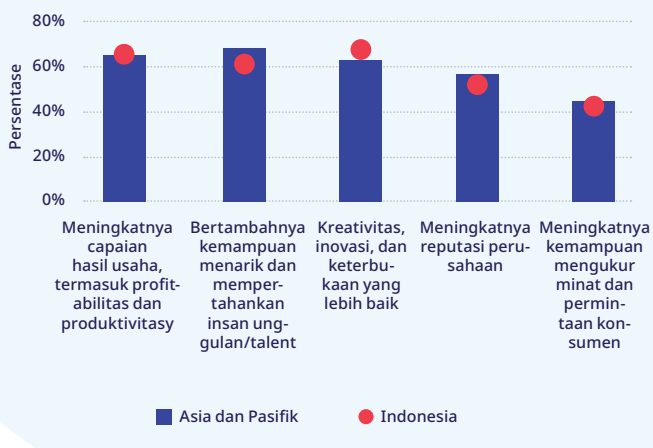
2.1. Prakarsa di bidang keragaman gender meningkatkan capaian hasil perusahaan

Sebagian besar perusahaan yang disurvei di Indonesia (77 persen) sepakat bahwa keragaman gender membantu meningkatkan capaian hasil usaha pada perusahaan mereka dibandingkan dengan 68 persen perusahaan di Asia dan Pasifik. Di antara perusahaan di Indonesia, usaha menengah (85 persen) dan manufaktur (83 persen) serta perusahaan di bidang keuangan atau asuransi (81 persen) merupakan yang paling besar kemungkinannya melaporkan adanya capaian hasil yang lebih baik dalam usaha mereka.

Kebanyakan perusahaan yang disurvei di Indonesia sepakat bahwa keragaman gender mendatangkan berbagai keuntungan bagi usaha mereka. Dari perusahaan-perusahaan di Indonesia yang melaporkan capaian yang lebih baik, sebanyak **66 persen melaporkan kenaikan profitabilitas dan produktivitas serta kreativitas, inovasi dan keterbukaan yang lebih baik, 61 persen melaporkan bertambah baiknya kemampuan menarik dan mempertahankan keterampilan/bakat, 53 persen mengatakan bahwa reputasi perusahaan mereka menjadi semakin baik dan 46 persen melaporkan adanya kemampuan yang lebih baik dalam mengukur minat dan permintaan konsumen** (Gambar 3). Bila kita bandingkan, relatif lebih sedikit perusahaan di Asia dan Pasifik yang melaporkan perolehan laba dan produktivitas yang lebih baik, sekaligus kreativitas, inovasi dan keterbukaan yang lebih besar.

⁶ Usaha kecil: 2 hingga 100 pekerja, usaha menengah: 101 hingga 250 pekerja, dan usaha besar: lebih dari 250 pekerja.

Gambar 3. Proporsi perusahaan dengan capaian hasil usaha yang lebih baik dari prakarsa terkait keragaman dan kesetaraan gender, hasil di Indonesia dan Asia Pasifik



Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

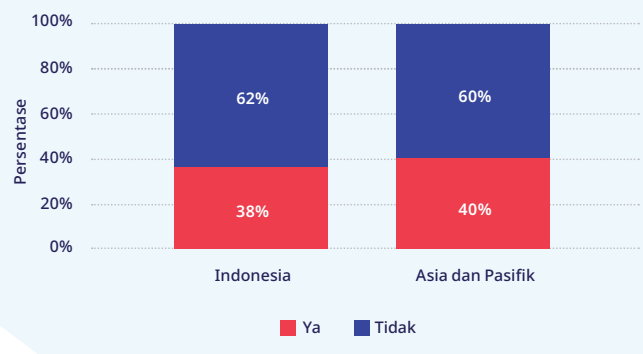
Perusahaan yang melaporkan adanya profitabilitas yang lebih baik berkat adanya prakarsa keragaman gender mengalami peningkatan laba yang dapat diukur. **Dari perusahaan-perusahaan di Indonesia yang melaporkan profitabilitas yang lebih besar, sebanyak 32 persen melaporkan kenaikan laba sebesar 5 hingga 10 persen dan sebesar 10 hingga 15 persen, serta 18 persen melaporkan kenaikan laba sebesar 15 hingga 20 persen.**

Perusahaan yang memiliki kebijakan kesetaraan peluang dalam pekerjaan atau kebijakan keragaman dan inklusi, tenaga kerja yangimbang gender, serta perempuan sebagai direktur utama (CEO) secara positif dikaitkan dengan diperolehnya capaian hasil usaha yang lebih baik. Perusahaan di Indonesia yang memiliki kebijakan kesetaraan peluang dalam pekerjaan atau kebijakan keragaman dan inklusi memiliki kemungkinan 14 persen lebih besar memperoleh capaian hasil usaha yang lebih baik. Di Asia dan Pasifik, perusahaan dengan tenaga kerja yangimbang gender memiliki kemungkinan 3 persen lebih besar memperoleh capaian hasil usaha yang lebih baik.⁷ Selain itu, perusahaan-perusahaan di Asia Pasifik yang memiliki CEO perempuan memiliki kemungkinan 5 persen lebih besar memperoleh capaian hasil usaha yang lebih baik.

2.2. Sulitnya menarik dan mempertahankan pekerja yang terampil

Mempertahankan pekerja yang produktif merupakan tantangan besar dalam hal SDM bagi perusahaan, karena menemukan dan menarik orang-orang yang terampil memerlukan proses yang sulit dan makan biaya. Tingginya tingkat perputaran keluar-masuk pekerja mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan, karena perusahaan akan perlu menanamkan sumber daya mereka (berinvestasi) untuk merekrut, melatih, dan membina anggota tim baru. Perusahaan-perusahaan yang disurvei ILO diminta menjawab pertanyaan apakah mempertahankan pekerja perempuan yang terampil merupakan masalah bagi mereka. Sebanyak 62 persen perusahaan di Indonesia mengatakan bahwa mempertahankan pekerja perempuan yang terampil memang menjadi tantangan. Tidak jauh berbeda, sebanyak 60 persen perusahaan di Asia dan Pasifik melaporkan bahwa mempertahankan pekerja perempuan yang terampil memang penuh tantangan (Gambar 4).

Gambar 4. Proporsi perusahaan yang melaporkan bahwa mempertahankan pekerja perempuan yang terampil merupakan tantangan, hasil di Indonesia dan Asia Pasifik



Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

Studi yang dilakukan IW yang bertajuk Working Women in Southeast Asia (Pekerja Perempuan di Asia Tenggara) membedah kondisi, kebijakan dan praktik yang mempengaruhi retensi pekerja perempuan di tempat kerja. Di Indonesia, survei atas 40.000 pekerja dari delapan perusahaan dilakukan untuk menganalisis tiga faktor yang mempengaruhi retensi pekerja perempuan, yaitu: kepuasan terhadap pekerjaan secara

⁷ Imbang gender didefinisikan sebagai komposisi yang mana proporsi salah satu gender mencapai 40 hingga 60 persen.

keseluruhan; pandangan terhadap keadilan dan peluang pengembangan karier; serta keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan.⁸

Di perusahaan-perusahaan di Indonesia, tingkat kepuasan terhadap pekerjaan secara keseluruhan yang ditunjukkan oleh pekerja perempuan dikaitkan dengan kemampuan mengakses pelatihan dan peluang untuk naik jabatan. Khususnya, perempuan yang mendapat kesempatan mengikuti pelatihan yang mereka perlukan untuk mengembangkan diri ternyata lebih mungkin melaporkan bahwa mereka memperoleh upah yang setara untuk pekerjaan dengan nilai yang setara, dan bahwa mereka secara keseluruhan merasa puas. Tidak jauh berbeda, perempuan yang sudah familiar dengan kriteria promosi jabatan lebih mungkin meyakini bahwa mereka memperoleh imbalan yang adil dan bahwa peluang promosi jabatan yang tersedia memang sudah adil. Selain itu, perempuan yang bekerja di perusahaan yang memiliki kebijakan bekerja secara fleksibel lebih besar kemungkinan menyepakati bahwa mereka memiliki keleluasaan yang diperlukan untuk menyeimbangkan antara kehidupan dan pekerjaan mereka.

Kemampuan pemberi kerja dalam mempertahankan perempuan yang mumpuni juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya, termasuk pelecehan di tempat kerja.⁹ Dalam upaya mencari tahu apakah perempuan meyakini bahwa mereka dilecehkan di tempat kerja, IW melakukan survei terhadap 2.000 perempuan dan laki-laki usia 18 hingga 40 tahun dari berbagai sektor pekerjaan di kawasan perkotaan di Indonesia pada 2019¹⁰ sebagai bagian dari survei IW yang bertajuk Norma Sosial, Sikap dan Praktik (SNAP). Sekitar 23 persen perempuan yang disurvei menyatakan bahwa benar dan sangat benar mereka mengalami pelecehan di tempat kerja dari atasan atau rekan kerja. Akan tetapi, sebuah survei tahun 2017 pada sektor garmen di Indonesia, di mana perempuan merupakan mayoritas pekerja (58 persen), menunjukkan angka pelecehan yang relatif lebih tinggi.¹¹ Survei tersebut menemukan bahwa 57 persen dari 773 perempuan pekerja sektor garmen di suatu kawasan industri di Jakarta mengalami kekerasan dan pelecehan seksual.¹²

Pemahaman atas faktor-faktor yang mempengaruhi retensi pekerja perempuan yang terampil merupakan hal yang penting. Survei IW yang dilakukan untuk

mengetahui kondisi di Indonesia mendapati bahwa kesetaraan peluang dalam memperoleh pelatihan dan promosi jabatan menjadi bahan pertimbangan penting bagi perempuan. Prakarsa perusahaan yang memajukan kesetaraan gender di bidang ini dapat berkontribusi pada keberhasilan mempertahankan pekerja perempuan yang terampil. Serupa dengan hal tersebut, prakarsa yang dapat mencegah terjadinya kekerasan dan pelecehan seksual dapat berkontribusi pada tingkat kepuasan perempuan pada pekerjaan secara keseluruhan. Berdasarkan survei perusahaan yang dilakukan ILO, perusahaan-perusahaan di Indonesia memajukan kesetaraan gender di bidang-bidang tersebut. Dari perusahaan yang disurvei, lebih dari 70 persen memiliki kebijakan pelatihan keterampilan dan/atau pelatihan jabatan eksekutif, serta rekrutmen, retensi pegawai dan promosi jabatan, dan sebanyak 34 persen menjalankan prakarsa untuk mencegah terjadinya pelecehan seksual.

2.3. Jumlah perempuan sebagai tenaga mumpuni bertambah banyak

Kendati perusahaan secara keseluruhan menghadapi tantangan terkait kurangnya tenaga terampil dan retensi pegawai, kelompok perempuan yang mumpuni terus membesar. Jumlah perempuan yang lulus dari pendidikan tinggi semakin banyak dibandingkan laki-laki. Di Indonesia, proporsi perempuan yang lulus dari pendidikan tinggi naik dari 16 persen pada 1993 menjadi 59 persen pada 2018.¹³ Tidak jauh berbeda, di Asia dan Pasifik, sebanyak 51 persen dari total lulusan pendidikan tinggi adalah perempuan.¹⁴

Semakin banyak perempuan di Indonesia mengikuti dan lulus dari program pendidikan jangka pendek, termasuk pendidikan teknik tingkat tinggi serta pelatihan teknis dan kejuruan. Dalam 15 tahun terakhir, proporsi perempuan yang mengikuti program pendidikan tersebut naik dari 49 persen menjadi 58 persen. Pada periode yang sama, proporsi perempuan yang lulus dari program pendidikan tersebut naik dari 53 persen menjadi 65 persen.

Perempuan semakin mengembangkan kemampuan mereka dalam disiplin ilmu STEM (Sains, Teknologi, Teknik dan Matematika), bidang yang saat ini sangat

⁸ Lima dari delapan perusahaan berasal dari sektor manufaktur, sehingga banyak pekerja dalam sampel ini merupakan tenaga kerja kurang terampil.

⁹ Konvensi ILO No. 190 bertujuan melindungi semua pekerja, terlepas dari status ikatan kerja mereka, dari kekerasan dan pelecehan di tempat kerja. Konvensi ini mengakui bahwa perilaku tersebut merupakan bentuk penganiayaan atau pelanggaran terhadap hak-hak manusia (HAM) dan tidak sejalan dengan prinsip pekerjaan yang layak.

¹⁰ Investing in Women: Attitudes to Equality: Understanding social norms, perceptions and practices around gender in Indonesia, the Philippines and Vietnam (2019). Survei ini dilakukan dengan jumlah peserta perempuan dan laki-laki yang setara.

¹¹ ILO: Mixed picture for Indonesia's garment sector (2017).

¹² The Jakarta Post: "Indonesia remains 'grim place' for working women", 11 Mar. 2019. Survei ini dilakukan oleh Perempuan Mahardika, lembaga di Indonesia yang memajukan hak-hak perempuan.

¹³ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization – Institute for Statistics (UNESCO-UIS): UIS Data Centre (2020).

¹⁴ ILO: Women in Business and Management: The Business Case for Change, op. cit.

diminati oleh pemberi kerja. Jumlah perempuan mencapai 37 persen dari lulusan pendidikan STEM tingkat tinggi di Indonesia dan mencapai 40 persen di Asia dan Pasifik.¹⁵ Kendati mayoritas (63 persen) lulusan pendidikan tinggi di bidang STEM tetap saja laki-laki, semakin banyak perempuan memasuki bidang STEM dan pekerjaan terkait. Hal ini meningkatkan kelompok

perempuan mumpuni yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan.

Berdasarkan survei SNAP yang dilakukan IW, perempuan Indonesia ingin mengembangkan karier mereka dan mengemban tanggung jawab tambahan dengan memangku jabatan dalam manajemen senior.

Kotak 1.

Mendukung pengembangan karier perempuan dalam bidang STEM di Indonesia

Dalam dasawarsa mendatang, kemajuan teknologi termasuk otomatisasi robot dan kecerdasan buatan akan mengubah tatanan kerja dan jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh pekerja di Indonesia. Berdasarkan perkiraan ILO, sebanyak 56 persen lapangan kerja (atau lebih dari 60 juta pekerjaan) di Indonesia menghadapi risiko besar terdampak oleh otomatisasi. Dampak yang terbesar terdapat di sektor manufaktur di mana sebagian besar pekerjaan tidak saja akan memerlukan pengetahuan teknis namun juga kemampuan berpikir tingkat tinggi seperti kreativitas, berpikir kritis dan pemecahan masalah. Kebanyakan perempuan di sektor manufaktur bekerja pada posisi yang tidak memerlukan keterampilan tinggi dari segi STEM (Sains, Teknologi, Teknik dan Matematika). Alhasil, kemungkinan perempuan di Indonesia kehilangan pekerjaan mereka akibat adopsi teknologi lebih besar dibandingkan dengan laki-laki.

Seiring dengan terjadinya otomatisasi dan digitalisasi yang makin intensif, perusahaan perlu beradaptasi dengan bergesernya kebutuhan keterampilan. Hal ini mensyaratkan adanya penanaman sumber daya (investasi) yang lebih besar dari perusahaan dalam memberikan pelatihan, dengan prioritas pada keterampilan yang bersifat kritis dan dapat dialihkan, yang membantu pekerja perempuan memajukan karier mereka sembari meningkatkan daya saing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan STEM yang tinggi, seperti industri manufaktur dan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Guna memfasilitasi transisi kerja perempuan di masa mendatang dan dalam menanggapi kebutuhan perusahaan di Indonesia, sejak tahun 2017 ILO telah menjalankan program Perempuan dalam STEM yang menggarap kesiapan dan pengembangan tenaga kerja perempuan dengan dukungan dari J.P. Morgan Chase Foundation. Program ini memberikan keterampilan penting di bidang STEM bagi pekerja perempuan guna meningkatkan keterserapan perempuan dalam pekerjaan dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Dengan menyediakan keterampilan, program ini pada akhirnya membantu perusahaan memenuhi kebutuhan keterampilan mereka di Indonesia.

Program Perempuan dalam STEM ILO telah merancang dan menyelenggarakan seperangkat modul pelatihan yang unik bagi perusahaan untuk meningkatkan keterampilan non-teknis, seperti kreativitas, berpikir kritis, kerja sama dalam tim dan pemecahan masalah. Setelah pelatihan, sebanyak 36 penyelia yang membawahi peserta pelatihan ILO dari empat perusahaan besar dijadikan sampel dalam survei yang dilakukan untuk mengetahui perubahan penting terkait perilaku dan praktik di tempat kerja terhadap pekerja mereka yang diakibatkan oleh pelatihan ILO. Dari para penyelia disurvei:

- ▶ Sebanyak 73 persen melaporkan naiknya kepercayaan diri pada anggota timnya;
- ▶ Sebanyak 65 persen melaporkan kemampuan tim mereka dalam memecahkan masalah di tempat kerja tanpa memerlukan dukungan dari pihak manajemen mengalami peningkatan;
- ▶ Sebanyak 81 persen mengatakan bahwa komunikasi di tim mereka semakin baik;
- ▶ Sebanyak 71 persen melaporkan adanya peningkatan kolaborasi dengan anggota tim di tempat kerja.

Program Perempuan dalam STEM ILO telah menyediakan insentif yang amat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan keterampilan dan kebutuhan produktivitas di Indonesia. Penting agar perusahaan-perusahaan di Indonesia memajukan akses atas pelatihan keterampilan non-teknis demi memenuhi kebutuhan produktivitas dan menanggapi transformasi di tempat kerja yang diakibatkan oleh kemajuan teknologi.

Sumber: ILO: *ASEAN in Transformation: Automotive and Autoparts Shifting Gears* (Bangkok, 2016).

¹⁵ UNESCO UIS (2020); *ibid.*

Dari perempuan yang disurvei, sebanyak 82 persen berharap memperoleh promosi jabatan dalam 24 bulan ke depan, dan sebanyak 71 persen berharap menjalani transisi untuk jabatan dalam manajemen senior. Bila kita bandingkan, proporsi laki-laki yang mengharapkan mendapat promosi jabatan (89 persen) dan ingin menjadi manajer senior (78 persen) hanya sedikit lebih tinggi.

Perempuan di Indonesia semakin berpendidikan dan memiliki ambisi serta cita-cita yang terus tumbuh. Upaya mengintegrasikan dan memajukan perempuan dengan lebih baik lagi melalui pembentukan keterampilan di bidang STEM pada pasar tenaga kerja dapat menciptakan manfaat jangka panjang bagi perusahaan. Upaya untuk mendukung dan mengembangkan perempuan mumpuni di bidang STEM dapat dilihat pada Kotak 1 berikut ini.

► 3. Keragaman gender dalam bisnis dan manajemen

Kendati jumlah perempuan dalam kelompok mumpuni semakin banyak, yang disertai tingginya aspirasi mereka untuk memperoleh promosi jabatan dan menduduki posisi manajerial, para pemberi kerja mempekerjakan lebih banyak laki-laki untuk menduduki posisi manajemen dan pengambil keputusan. Perusahaan menempatkan laki-laki dalam posisi strategis dan membuka kemungkinan bagi mereka untuk mengembangkan profesi serta mendapat promosi jabatan, namun perempuan ditempatkan pada posisi-posisi dengan kemungkinan jenjang karier yang lebih rendah. Di Indonesia, pemisahan pekerjaan seperti ini dikaitkan dengan stereotip terkait perempuan dan laki-laki, yang berakar pada patriarki dan tatanan hirarkis, yang menganggap laki-laki lebih kompeten dibandingkan perempuan.¹⁶

3.1. Perempuan dalam manajemen

Kurangnya keterwakilan perempuan pada tingkat manajemen di berbagai perusahaan di Indonesia lebih banyak terjadi di tataran manajemen puncak. Fenomena ini dikenal sebagai “kebocoran” (leaky pipeline), yang banyak terjadi di perusahaan di Indonesia, Asia Pasifik dan dunia. Perusahaan mungkin menempatkan lebih banyak perempuan dalam posisi penyelia dan manajemen tingkat madya, akan tetapi jabatan pimpinan tinggi (posisi eksekutif puncak) didominasi

oleh laki-laki. Perempuan memiliki kemungkinan lebih kecil untuk ditunjuk atau diberi promosi jabatan untuk menduduki posisi tersebut.

Survei perusahaan yang dilakukan oleh ILO menemukan bahwa keberadaan perempuan dan laki-laki terpusat pada fungsi manajemen madya dan manajemen tinggi yang berbeda. Keterwakilan perempuan amat banyak ditemukan pada fungsi manajemen pendukung, termasuk bagian keuangan dan administrasi serta SDM. Laki-laki terkonsentrasi pada fungsi-fungsi manajemen yang dianggap strategis, seperti terkait rugi laba perusahaan dan bagian litbang, yang titiannya kerap berujung pada posisi puncak dan pengambil keputusan di perusahaan. Fenomena ini dikenal dengan nama “tembok kaca”. Terlalu banyaknya perempuan dalam fungsi pendukung membatasi kemungkinan bagi perempuan untuk meniti karier, dan membatasi kelompok perempuan mumpuni yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mencari kandidat mengisi posisi pimpinan tinggi (eksekutif puncak), direksi dan CEO.

Survei perusahaan yang dilakukan ILO menelaah keterwakilan perempuan pada empat tingkat manajerial. Dari perusahaan-perusahaan yang disurvei di Indonesia, sebanyak 61 persen memiliki perempuan pada posisi manajer lini pertama (penyelia), 70 persen memiliki perempuan pada posisi manajer madya, 49 persen memiliki perempuan pada posisi manajer senior dan hanya 22 persen memiliki perempuan pada posisi pimpinan tinggi (eksekutif puncak).

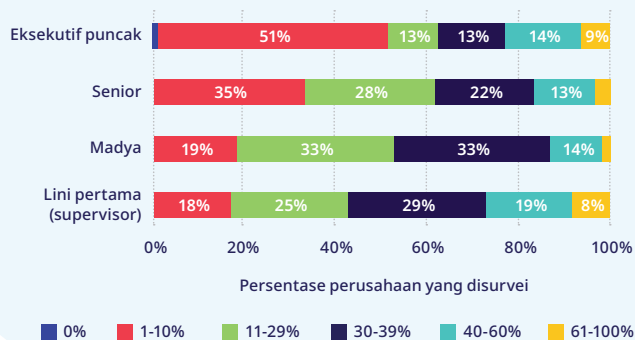
Perusahaan-perusahaan di Indonesia juga ditanyai tentang proporsi perempuan di tiap tingkat manajemen (Gambar 5). Untuk posisi manajemen lini pertama (penyelia), kelompok jawaban terbesar (29 persen) adalah perusahaan yang melaporkan bahwa proporsi perempuan yang bekerja sebagai manajer lini pertama (penyelia) sebanyak 30 hingga 39 persen. Untuk manajemen madya, sebanyak masing-masing 33 persen perusahaan mempekerjakan 11 hingga 29 persen perempuan dan 30 hingga 39 persen perempuan sebagai manajer madya. Di tingkat manajer senior, 35 persen perusahaan mempekerjakan 1 hingga 10 persen. Untuk pimpinan tinggi (eksekutif puncak), lebih dari separuh perusahaan melaporkan bahwa mereka mempekerjakan 1 hingga 10 persen perempuan dalam jabatan penting tersebut.

Sebagaimana telah disebutkan, **jumlah perempuan pada posisi manajemen senior dan pimpinan tinggi (eksekutif puncak) relatif lebih sedikit dibandingkan dengan pada posisi manajemen lini pertama (penyelia) dan manajemen madya**. Hal ini benar terjadi, sekalipun hampir 80 persen perusahaan

¹⁶ Mustikasari, I. “Overcoming the lack of female leaders”, 1 Sep. 2018.

memiliki lebih dari 30 persen perempuan tenaga kerja di perusahaan mereka.

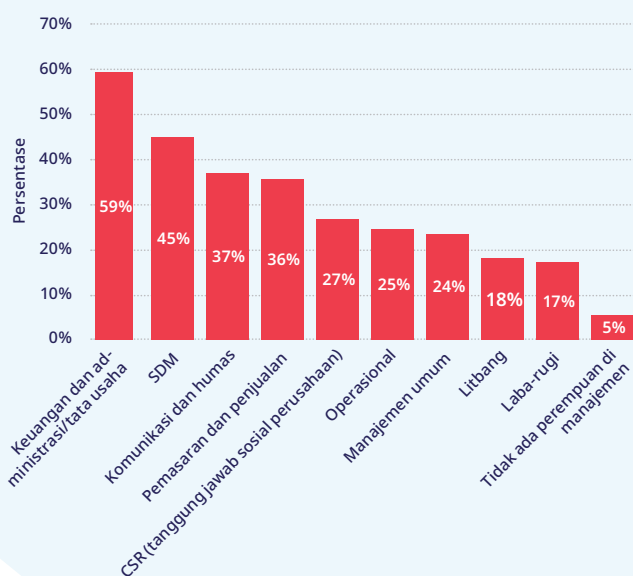
Gambar 5. Proporsi perusahaan berdasarkan proporsi perempuan pada manajemen lini pertama, manajemen madya, manajemen senior serta pimpinan tinggi (eksekutif puncak), hasil di Indonesia



Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

Sebagian besar perusahaan di Indonesia mempekerjakan perempuan pada posisi manajer madya dan manajer senior di tiga bidang terbesar berikut ini: keuangan dan administrasi (59 persen), SDM (45 persen) serta komunikasi dan humas (37 persen) (Gambar 6). Bila kita bandingkan, proporsi terkecil perusahaan yang mempekerjakan perempuan pada posisi manajemen madya dan senior yang sifatnya fungsional adalah pada bidang rugi laba (17 persen), litbang (18 persen) dan manajemen umum (24 persen). Segregasi pekerjaan dalam fungsi manajemen membatasi jumlah perempuan yang dapat menjangkau posisi manajemen senior dan manajemen puncak.

Gambar 6. Proporsi perusahaan dengan perempuan yang menduduki posisi manajemen madya dan manajemen senior bidang fungsional, hasil di Indonesia



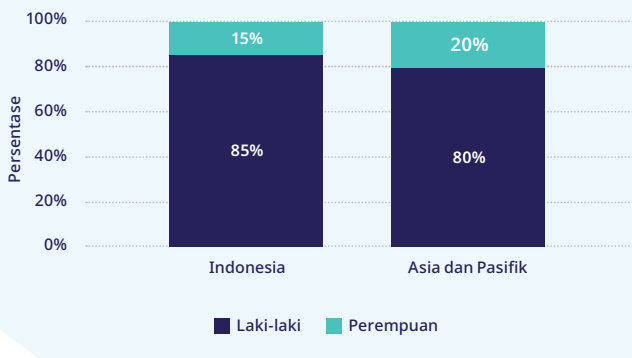
Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

3.2. Direktur utama perempuan

Perusahaan-perusahaan dalam survei ini juga ditanyai apakah direktur utama (CEO) mereka perempuan atau laki-laki. Dari perusahaan di Indonesia yang memiliki CEO, yang melaporkan memiliki CEO perempuan hanya 15 persen, angka yang lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata kawasan yang mencapai 20 persen (Gambar 7). Hal ini sejalan dengan hasil survei perusahaan yang dilakukan Bank Dunia, yang menemukan bahwa 20 persen perusahaan di Indonesia memiliki CEO perempuan.¹⁷ Proporsi perusahaan di Indonesia yang memiliki CEO perempuan ada di sekitar 15 persen, terlepas dari ukuran perusahaan. Selain itu, perusahaan yang paling banyak memiliki CEO perempuan adalah perusahaan dari sektor keuangan atau asuransi (18 persen) serta sektor informasi dan komunikasi (17 persen).

¹⁷World Bank, *World Bank Enterprise Surveys* (2020).

Gambar 7. Jenis kelamin pemegang jabatan CEO pada perusahaan yang menyatakan memiliki posisi CEO, hasil di Indonesia dan Asia dan Pasifik



Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

Adanya perempuan yang menjabat sebagai CEO secara positif diasosiasikan dengan tenaga kerja, direksi dan manajemen yangimbang gender. Di Indonesia, perusahaan-perusahaan dengan CEO perempuan memiliki kemungkinan 13 persen lebih besar punya tenaga kerja yangimbang gender secara relatif dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang dipimpin laki-laki. Perusahaan-perusahaan tersebut juga memiliki kemungkinan 8 persen lebih besar memiliki direksi yangimbang gender dan kemungkinan 9 persen lebih besar memiliki sebanyak 30 hingga 39 persen perempuan menjabat sebagai anggota direksi. Di Asia dan Pasifik, perusahaan-perusahaan dengan CEO perempuan:

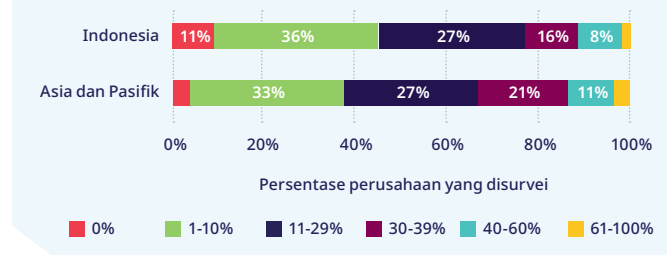
- ▶ Memunyai kemungkinan 4 persen lebih besar mencapai kondisiimbang gender di tingkat manajemen lini pertama (penyelia);
- ▶ Memunyai kemungkinan 5 persen lebih besar mencapai kondisiimbang gender di tingkat manajemen senior; dan
- ▶ Memunyai kemungkinan 3 persen lebih besar mencapai kondisiimbang gender di tingkat pimpinan tinggi (eksekutif puncak).

3.3. Keterwakilan perempuan dan kepemimpinan pada dewan direksi

Perusahaan perlu mencapai jumlah perempuan dalam besaran yang memadai yang duduk di posisi puncak agar dapat memetik manfaat dari keragaman gender. Semakin banyak perusahaan di berbagai negara menetapkan sasaran untuk mencapai angka minimal 30 persen perempuan di tingkat direksi, karena angka ini dapat mewakili jumlah memadai agar perempuan dapat membawa dampak pada dinamika di tingkat direksi.¹⁸

Sekitar 74 persen perusahaan di Indonesia melaporkan memiliki dewan direksi. Dari jumlah ini, hanya 8 persen memiliki direksi yangimbang gender, yaitu sebanyak 40 hingga 60 persen anggota direksi berasal dari salah satu jenis kelamin, dan sebanyak 16 persen melaporkan anggota direksi perempuan yang mencapai 30 hingga 39 persen (Gambar 8). Bila kita bandingkan, lebih banyak perusahaan di Asia dan Pasifik melaporkan memiliki direksi yangimbang gender (11 persen) dan juga lebih banyak yang melaporkan bahwa direksinya terdiri dari 30 hingga 39 persen perempuan (21 persen). Proporsi perusahaan dengan anggota direksi yang seluruhnya laki-laki mencapai 11 persen di Indonesia dan 6 persen di Asia dan Pasifik.

Gambar 8. Proporsi perusahaan yang melaporkan proporsi perempuan sebagai anggota direksi, hasil di Indonesia dan Asia dan Pasifik



Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

Pimpinan direksi bertugas mengawasi pelaksanaan standar tertinggi tata kelola perusahaan dan bertanggung jawab memimpin direksi. Dari perusahaan-perusahaan Indonesia yang memiliki dewan direksi, hanya 18 persen melaporkan bahwa pimpinan direksi mereka adalah perempuan. Angka ini lebih rendah dibandingkan dengan banyaknya perusahaan di Asia dan Pasifik yang melaporkan hal yang sama (20 persen). Perusahaan yang paling banyak melaporkan bahwa pimpinan direksi mereka adalah

¹⁸ 30% Club Growth Through Diversity: Who we are (2020). Beberapa negara mengikuti prakarsa seperti 30% Club, suatu kampanye yang diluncurkan di 12 negara yang mendorong perusahaan agar setidaknya 30 persen anggota direksi dan posisi pimpinan senior di perusahaan diisi oleh perempuan.

perempuan merupakan usaha kecil (24 persen) dan perusahaan dari sektor konstruksi (36 persen) serta sektor pertanian, kehutanan atau perikanan (29 persen).

Susunan direksi yang beragam serta kepemimpinan yang mereka tunjukkan berdampak pada capaian hasil usaha. Kenyataannya, perusahaan-perusahaan Indonesia yang sebanyak 30 hingga 39 persen direksinya diisi oleh perempuan memiliki kemungkinan 18 persen lebih besar memperoleh capaian hasil usaha yang lebih baik. Demikian pula halnya dengan perusahaan-perusahaan Asia Pasifik yang memiliki direksi yangimbang gender, yang memiliki kemungkinan 12 persen lebih besar memperoleh capaian hasil usaha yang lebih baik. Perusahaan-perusahaan di Asia dan Pasifik yang direksinya dipimpin oleh perempuan memiliki kemungkinan 13 persen lebih besar memperoleh capaian hasil usaha yang lebih baik.

► 4. Upaya transformasi lingkungan usaha yang lebih luas

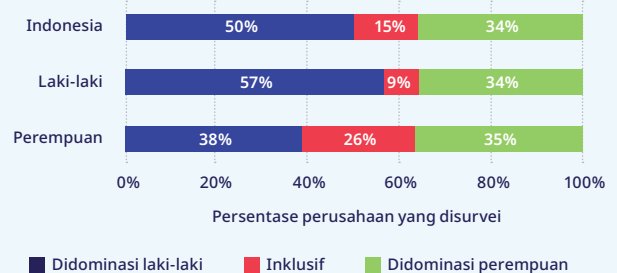
Faktor sosial dan budaya memengaruhi seberapa besar nilai penting yang diberikan pada keberagaman pengalaman dan pemikiran, serta seperti apa praktik kesetaraan gender di tempat kerja. Akan tetapi, terdapat cara-cara praktis bagi perusahaan untuk mendukung keragaman gender serta mengedepankan budaya perusahaan yang inklusif. Penting untuk mengurangi pengaruh gender pada rekrutmen dan promosi jabatan bagi perempuan, serta pada ketimpangan upah antargender, untuk dapat mengatasi perbedaan struktural yang berdampak pada perempuan dan laki-laki. Sama halnya, perusahaan dapat mempromosikan pengaturan pelaksanaan kerja secara fleksibel seiring dengan kebijakan dan upaya manajemen SDM yang efektif guna mendorong terwujudnya keragaman dan inklusi di tempat kerja.¹⁹

4.1. Membentuk budaya organisasi yang inklusif gender

Survei ILO menanyakan pada perusahaan tentang budaya dan keyakinan di tempat kerja dan secara spesifik menanyakan tentang apakah budaya perusahaan mereka bersifat inklusif dan dominan perempuan atau laki-laki.²⁰ Dari perusahaan-perusahaan

Indonesia, sebanyak 50 persen mengatakan bahwa budaya mereka didominasi oleh laki-laki, 34 persen mengatakan sudah inklusif dan 15 persen mengatakan didominasi oleh perempuan (Gambar 9). Analisis survei berdasarkan gender responden mengungkapkan temuan yang menarik. Hanya 9 persen dari laki-laki yang disurvei berpendapat bahwa budaya perusahaan mereka sudah inklusif dibandingkan dengan 26 persen perempuan yang disurvei. Mayoritas laki-laki (57 persen) dan perempuan (38 persen) melaporkan bahwa budaya perusahaan mereka didominasi oleh laki-laki.

Gambar 9. Kajian terkait keragaman gender dalam budaya perusahaan, hasil di Indonesia berdasarkan gender



Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

Adanya lingkungan yang inklusif gender memberikan keuntungan bagi perusahaan berkat adanya keragaman pengalaman dan pemikiran yang berkontribusi oleh laki-laki dan perempuan. Kenyataannya, perusahaan-perusahaan Asia Pasifik yang memiliki budaya perusahaan yang inklusif memiliki kemungkinan 8 persen lebih besar memperoleh capaian hasil usaha yang lebih baik. Berbagai faktor, termasuk seberapa besar keterlibatan perempuan di tingkat direksi, turut memengaruhi budaya perusahaan. Analisis di tingkat kawasan menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan dengan direksi yangimbang gender memiliki kemungkinan 6 persen lebih besar memunyai budaya perusahaan yang inklusif.

Menciptakan budaya perusahaan yang inklusif gender serta meningkatkan daya saing perusahaan turut mencakup menghilangkan bias gender di perusahaan. Sebagai hasil dari pendidikan di usia muda, perilaku yang dipelajari dan pengharapan terkait peran gender yang dipelajari melalui keluarga, sekolah dan masyarakat, kebanyakan laki-laki dan perempuan

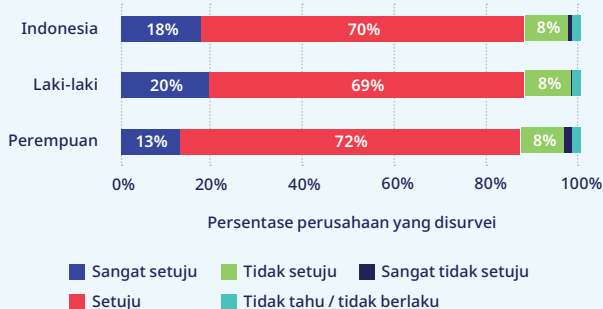
¹⁹ Rekomendasi ILO No. 195 memberikan panduan kebijakan terkait pengembangan SDM, pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran seumur hidup. Rekomendasi ini khususnya mendorong pemberi kerja untuk mengadopsi praktik-praktik terbaik di bidang pengembangan SDM melalui penyediaan pelatihan bagi perempuan dan laki-laki.

²⁰ Laporan WIBM ILO menyatakan suatu tempat kerja dianggap inklusif gender apabila laki-laki dan perempuan dapat menciptakan perubahan bermakna melalui gagasan, pengambilan keputusan dan kinerja.

memiliki bias yang tidak mereka sadari terhadap lawan jenis mereka, sekaligus terhadap gender mereka sendiri. Bias gender memengaruhi cara pandang perempuan dan laki-laki terhadap kesetaraan gender di tempat kerja, serta rekrutmen, promosi jabatan, penugasan urusan pekerjaan, upah, pelatihan dan jenjang karier. Namun demikian, sistem SDM dan pesan advokasi dari manajemen senior dan pimpinan puncak perusahaan dapat membantu menumbuhkan budaya perusahaan yang inklusif gender.

Dari responden survei ILO yang berada di Indonesia, sebanyak 88 persen responden menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa budaya perusahaan mereka merupakan cerminan dari tradisi dan masyarakat tempat mereka berada (Gambar 10). Jumlah responden laki-laki yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan ini lebih tinggi (20 persen) dibandingkan dengan responden perempuan (13 persen). Selain itu, survei SNAP yang dilakukan IW juga menanyakan pada para responden tentang apakah laki-laki dan perempuan mendapatkan perlakuan yang setara dalam hal kepegawaian. Sebanyak 53 persen perempuan di Indonesia menyatakan sangat setuju atau setuju dengan pernyataan ini dibandingkan sebanyak 73 persen laki-laki yang menyatakan hal yang sama.

Gambar 10. Proporsi responden survei yang menyatakan setuju bahwa budaya perusahaan mereka merupakan cerminan dari tradisi dan masyarakat tempat mereka berada, hasil di Indonesia berdasarkan gender

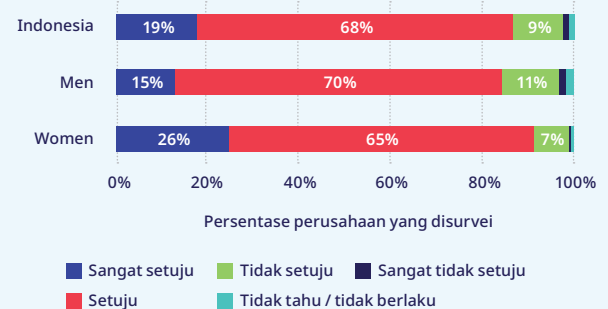


Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

Bias gender juga terlihat jelas pada salah satu temuan survei perusahaan yang dilakukan ILO. Hampir sebanyak 88 persen responden survei di Indonesia menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa perempuan mampu memimpin sama efektifnya dengan laki-laki (Gambar 11). Akan tetapi, lebih banyak responden perempuan yang menyatakan sangat

setuju dibandingkan responden laki-laki, yang mana mencerminkan perbedaan pandangan yang berkaitan dengan gender.

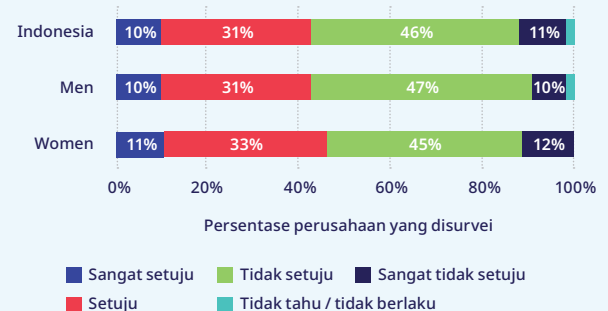
Gambar 11. Proporsi responden survei yang menyatakan setuju bahwa perempuan mampu memimpin sama efektifnya dengan laki-laki, hasil di Indonesia berdasarkan gender



Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

Responden survei juga ditanyai tentang tantangan yang dihadapi oleh perempuan dalam mencapai posisi puncak pimpinan. Sebanyak 42 persen responden survei menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa perempuan dengan kemampuan dan kualifikasi yang setara dengan laki-laki menghadapi kesulitan yang lebih berat dalam mencapai posisi manajemen puncak (Gambar 12). Perempuan yang menyatakan setuju dan sangat setuju dengan pernyataan ini sedikit lebih banyak (44 persen) dibandingkan dengan laki-laki (41 persen).

Gambar 12. Proporsi responden survei yang setuju bahwa perempuan menghadapi kesulitan yang lebih berat dalam mencapai posisi manajemen puncak sekalipun dengan kemampuan dan kualifikasi yang setara, hasil di Indonesia berdasarkan gender



Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

Di Indonesia, sekelompok perusahaan sedang menuju perubahan di tempat kerja dengan menyerukan kesetaraan gender. Perusahaan-perusahaan tersebut telah memperoleh manfaat dari adanya keragaman dan inklusi di perusahaan mereka masing-masing, sebagaimana dapat dilihat pada Kotak 2 berikut ini.

Kotak 2.

Pusat Keunggulan bagi kesetaraan gender di tempat kerja dalam sektor swasta Indonesia

Indonesia Business Coalition for Women Empowerment (IBCWE), atau Koalisi Perusahaan bagi Pemberdayaan Perempuan, diluncurkan pada Desember 2016 melalui Investing in Women, suatu prakarsa Pemerintah Australia, yang bekerja sama dengan delapan perusahaan sebagai pendiri. IBCWE memiliki misi memajukan kesetaraan gender di tempat kerja dan pemberdayaan ekonomi perempuan di tingkat nasional.

Sejak terbentuknya IBCWE, koalisi ini telah berhasil meningkatkan jumlah anggotanya menjadi hampir tiga kali lipat, yaitu dari delapan perusahaan menjadi 21 perusahaan. IBCWE menyediakan bantuan teknis dalam melaksanakan kajian serta sertifikasi gender, kajian diagnostik awal atas kesetaraan gender di tempat kerja, pelatihan tentang bias gender yang tidak disadari dan pelatihan tentang pelecehan seksual. Melalui kolaborasi dengan anggota dan mitra kerja, IBCWE secara rutin melakukan kampanye publik untuk meningkatkan kesadaran tentang pentingnya menyeimbangkan tanggung jawab rumah tangga antara laki-laki dan perempuan. Upaya-upaya tersebut berkontribusi pada meningkatnya kepemimpinan perempuan dan berkurangnya pelecehan seksual. IBCWE juga merupakan kontributor utama dalam pengembangan panduan tentang pengaturan kerja fleksibel bagi sektor publik di Indonesia.

Saat ini IBCWE bekerja sama dengan mitra-mitra kerjanya dalam kegiatan sebagai berikut:

- ▶ Mendukung pelaksanaan program ILO, yaitu Perempuan dalam STEM (Perempuan dalam Sains, Teknologi, Teknik dan Matematika) terkait kesiapan dan pengembangan tenaga kerja perempuan, yang memberikan pelatihan bagi pekerja perempuan untuk meningkatkan keterampilan penting terkait STEM serta meningkatkan produktivitas. Sebanyak sembilan perusahaan telah ikut serta dalam dua kali penyelenggaraan, sedangkan perusahaan-perusahaan lainnya dijadwalkan untuk mengambil bagian mulai akhir tahun 2020. IBCWE membantu perusahaan memantau kemajuan program yang mereka pilih. IBCWE akan terus menjadi mitra pelaksana bagi ILO Indonesia bahkan setelah usainya periode implementasi proyek ini.
- ▶ Menyediakan wadah yang terstruktur bagi kesetaraan gender di tempat kerja melalui Kajian, Hasil dan Strategi Kesetaraan Gender (GEARS) yang merupakan suatu perangkat diagnostik yang dapat digunakan perusahaan untuk menganalisis status kesetaraan gender, mengidentifikasi ketimpangan dalam kesetaraan gender dan menyusun strategi untuk mengatasi ketimpangan yang ada. Perusahaan dapat menggunakan alat ini sebelum mereka mengembangkan payung strategi, atau sebagai bagian dari proses kajian yang dijalankan rutin. IBCWE memberikan panduan bagi perusahaan-perusahaan yang menjalani keseluruhan proses serta membantu penyusunan rencana tindak lanjut berdasarkan hasil kajian yang telah dilakukan.

4.2. Mendorong pengaturan kerja fleksibel

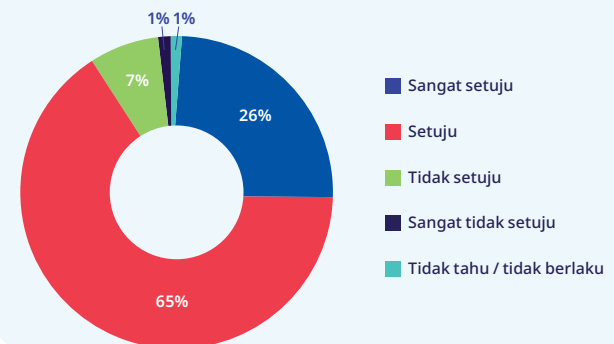
Yang dimaksud dengan kerja perawatan yang dilakukan tanpa bayaran adalah merawat seseorang atau melakukan pekerjaan rumah tangga tanpa imbalan uang. Pekerjaan ini terbagi menjadi dua jenis: pekerjaan merawat asuhan, seperti, antara lain, mengurus anak, merawat pasangan yang sakit dan membantu anggota keluarga yang telah lanjut usia; dan pekerjaan merawat rumah tangga yang mencakup bersih-bersih, memasak, mencuci dan tugas lainnya, termasuk memelihara jalannya rumah tangga.

Di kawasan Asia dan Pasifik, perempuan melakukan 80 persen dari keseluruhan pekerjaan perawatan, atau kurang lebih 4,1 kali lebih lama dibandingkan laki-laki.²¹ Pada kenyataannya, dari semua kawasan, laki-laki di kawasan Asia Pasifik merupakan yang paling sedikit melakukan pekerjaan perawatan. Survei SNAP yang dilakukan IW mengeksplorasi seberapa jauh perempuan dan laki-laki berkontribusi pada pelaksanaan tanggung jawab rumah tangga. Perempuan di Indonesia bertanggung jawab atas sebagian besar pekerjaan mengurus rumah seperti bersih-bersih, mencuci dan memasak. Lebih dari separuh responden perempuan mengatakan mereka bertanggung jawab atas sebagian besar pekerjaan mengurus rumah dibandingkan dengan laki-laki yang hanya mencapai 10 persen.

Persyaratan bahwa pekerja harus senantiasa siap untuk bekerja merupakan satu aspek dalam budaya perusahaan yang memberatkan perempuan dan laki-laki dalam menjalankan tanggung jawab keluarga.

Dengan semakin meningkatnya konektivitas digital, bekerja di luar jam kerja menjadi semakin lumrah bagi banyak orang. Ini dapat lebih berpengaruh pada perempuan di Indonesia dibandingkan pada laki-laki, karena perempuan cenderung menjadi pihak yang paling banyak melakukan pekerjaan perawatan. Akan tetapi, 91 persen responden survei ILO di Indonesia menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa berkariernya pada jajakian puncak membawa implikasi pada kesiapan untuk bekerja “kapan pun, di mana pun,” serta pada area kerja yang bisa berpindah-pindah (Gambar 13). Pendekatan terhadap pekerjaan yang semacam ini bisa jadi membuat perempuan-perempuan yang terampil merasa kehilangan semangat untuk mengejar promosi jabatan dan menggapai tanggung jawab yang lebih tinggi di pekerjaan karena tanggung jawab mereka terhadap urusan pekerjaan perawatan secara relatif [yang lebih besar] dibandingkan laki-laki.

Gambar 13. Proporsi responden survei yang setuju bahwa berkariernya pada jajakian puncak membawa implikasi pada kesiapan untuk bekerja “kapan pun, di mana pun” serta pada area kerja yang bisa berpindah-pindah, hasil di Indonesia



Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

Mengubah budaya perusahaan bahwa pekerja harus “siap siaga” dapat mengarah pada meningkatnya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan serta produktivitas. Kini dengan semakin banyaknya perusahaan menggunakan sistem dan teknologi baru untuk mendukung pengaturan kerja fleksibel dan/atau kerja jarak jauh yang memungkinkan perempuan dan laki-laki menjalankan tanggung jawab keluarga, seraya memberi keuntungan bagi perusahaan dalam hal kinerja dan produktivitas yang lebih baik. Pengaturan kerja fleksibel dapat sama efektifnya, atau bahkan lebih efektif dan dapat dijaga kesinambungannya, dibandingkan dengan pendekatan “siap siaga”.

Suatu studi kasus yang diangkat IW terkait perusahaan Indonesia menjabarkan secara jelas tentang keuntungan yang diperoleh dari pekerjaan yang bersifat fleksibel.²² Di perusahaan dalam studi kasus ini, para pekerja dapat secara informal mengakses opsi kerja fleksibel yang sifatnya ad-hoc, yang dapat saja berbeda-beda tergantung pada preferensi penyelia mereka. Oleh karena itu, IW menyarankan agar perusahaan merancang kebijakan kerja fleksibel yang dijalankan secara formal yang memperhatikan kebutuhan pekerja perempuan dan laki-laki. Kebijakan semacam itu akan menjadikan jenis-jenis pekerjaan fleksibel yang selama ini sudah dipraktikkan di perusahaan menjadi bentuk pekerjaan formal, termasuk mengubah jam kerja, bekerja dari rumah, kembali bekerja secara bertahap dan pensiun secara bertahap. Kebanyakan pekerja di perusahaan ini melaporkan bahwa kebijakan pekerjaan fleksibel yang sifatnya formal akan dapat memenuhi

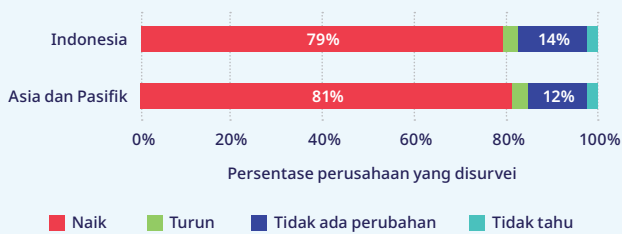
²¹ ILO, *Care Work and Care Jobs: For the Future of Decent Work* (Geneva, 2018). On average across Asia and the Pacific, men perform 1 hour and 4 minutes of unpaid care work daily compared to 4 hours and 22 minutes performed by women.

²² Investing in Women, *Gender Equality Case Studies* (2020).

kebutuhan mereka serta meningkatkan kepuasan dan efektivitas kerja mereka.

Survei perusahaan yang dilakukan ILO juga menanyakan tentang apakah teknologi membuat perusahaan mampu dijalankan dengan penerapan kerja fleksibel dan/atau jarak jauh. Hampir 75 persen perusahaan di Indonesia dan 77 persen perusahaan di Asia dan Pasifik melaporkan bahwa kerja fleksibel dan/atau jarak jauh memang sudah menjadi praktik yang berlaku. Dari perusahaan-perusahaan tersebut, sebanyak **79 persen perusahaan di Indonesia dan 81 persen perusahaan di Asia dan Pasifik melaporkan adanya peningkatan produktivitas dari kerja fleksibel dan/atau kerja jarak jauh** (Gambar 14). Perusahaan-perusahaan di Indonesia dapat mengadopsi teknologi lebih lanjut sebagai cara untuk memungkinkan diselenggarakannya kerja jarak jauh bagi pekerja perempuan dan laki-laki yang sekaligus meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Gambar 14. Proporsi perusahaan yang mengalami perubahan dalam hal produktivitas sebagai hasil dari kerja fleksibel dan/atau jarak jauh, hasil di Indonesia dan Asia dan Pasifik



Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

4.3. Mengurangi kesenjangan upah antargender

Kesenjangan upah antargender dengan faktor yang diboboti menghitung selisih upah antara perempuan dan laki-laki yang memiliki karakteristik yang sama. Indikator ini mempertimbangkan berbagai faktor penting penentu yang mempengaruhi struktur upah yang kemudian digunakan untuk membentuk sub-kelompok perempuan dan laki-laki yang dapat diperbandingkan, termasuk dalam hal "pendidikan", "usia", kerja "purnawaktu versus paruh waktu" dan pekerjaan di "sektor swasta versus sektor publik".

Di Indonesia, kesenjangan upah antargender dengan faktor yang diboboti yang melihat pendapatan

berdasarkan hitungan per jam dan hitungan per bulan menunjukkan bahwa masing-masing memberikan pengaruh sebesar 20 persen dan 23 persen terhadap kesenjangan upah. Ini berarti bahwa secara rata-rata laki-laki Indonesia mendapat upah antara 20 hingga 23 persen lebih besar dibandingkan perempuan Indonesia.²³ Secara keseluruhan, kesenjangan upah antargender di Indonesia tidak dapat dijelaskan atas dasar perbedaan tingkat pendidikan antara perempuan dan laki-laki, namun selisih upah yang terjadi lebih ke arah adanya keyakinan seputar jenis-jenis pekerjaan yang bisa dilakukan oleh perempuan dan laki-laki. Terdapat ketimpangan upah antargender yang signifikan di berbagai jenis pekerjaan, industri, lama kerja, kohort usia dan tingkat pendidikan; dan kebanyakan berasal dari diskriminasi terhadap perempuan.²⁴ Diskriminasi tersebut terserap dalam segregasi pekerjaan dan pengerdilan nilai bagi fungsi-fungsi yang kebanyakan dijalankan oleh perempuan.

Semakin banyak perempuan dan laki-laki yang memiliki tingkat pendidikan dan kemampuan yang sebanding. Semakin banyak perempuan di Indonesia yang lulus dari pendidikan tinggi, pendidikan teknik tingkat tinggi dan pelatihan kejuruan dibandingkan dengan laki-laki. Penting bagi perusahaan untuk menggunakan pendekatan yang memperhatikan beragam sisi untuk mengatasi kesenjangan upah antargender. Pendekatan semacam ini hendaknya memutuskan tautan antara gender dan pekerjaan dan/atau jabatan spesifik, yang akan membuat pekerjaan tertentu menjadi sesuai dilakukan baik bagi laki-laki maupun perempuan. Perusahaan hendaknya juga mengedepankan kebijakan perusahaan terkait kesetaraan gender yang mendorong terwujudnya upah yang sama untuk pekerjaan dengan nilai yang setara.²⁵

4.4. Menerapkan kebijakan dan upaya perusahaan yang efektif

Menanamkan budaya perusahaan yang inklusif gender berarti mengeluarkan kebijakan yang relevan demi mewujudkan perubahan. Sekitar 81 persen perusahaan yang disurvei di Indonesia sudah memiliki kebijakan kesetaraan peluang atau kebijakan keragaman dan inklusi, yang mana angka ini lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata kawasan yang hanya sebesar 72 persen. Adanya kebijakan tersebut dikaitkan dengan keberadaan lebih banyak perempuan di berbagai tingkatan manajemen. Perusahaan-perusahaan di Asia Pasifik yang memiliki kebijakan keragaman dan inklusi:

²³ ILO: *Global Wage Report 2018/19: What lies behind gender pay gaps* (Jenewa, 2018).

²⁴ Taniguchi, K. dan Tuwo, A: *New Evidence on the Gender Wage Gap in Indonesia* (2014) dalam Asian Development Bank Economics Working Paper Series No. 404.

²⁵ Konvensi ILO No. 100 bertujuan untuk memastikan pengupahan yang setara bagi pekerja laki-laki dan perempuan yang mengerjakan pekerjaan dengan nilai yang sama, sehingga tingkat upah ditetapkan tanpa diskriminasi gender.

- ▶ Memunyai kemungkinan 6 persen lebih besar memiliki perempuan di posisi manajer lini pertama;
- ▶ Memunyai kemungkinan 7 persen lebih besar memiliki perempuan di posisi manajer senior;
- ▶ Memunyai kemungkinan 15 persen lebih besar memiliki perempuan di jajaran pimpinan tinggi (eksekutif puncak).

Perusahaan-perusahaan dalam survei ILO diajukan pertanyaan tentang bidang apa saja yang termasuk dalam bidang yang didukung oleh sistem SDM perusahaan untuk menerapkan prakarsa kesetaraan gender. Di Indonesia, yang menjadi tiga bidang teratas adalah rekrutmen, retensi pegawai dan promosi jabatan (73 persen), pelatihan keterampilan dan/atau pelatihan eksekutif (70 persen) dan cuti melahirkan (60 persen) (Gambar 15). Ketiga bidang tersebut juga merupakan bidang yang paling umum disebutkan oleh perusahaan-perusahaan di Asia dan Pasifik. Akan tetapi proporsi perusahaan yang memiliki kebijakan kesetaraan gender di bidang-bidang tersebut di Indonesia ternyata lebih sedikit dibandingkan dengan di Asia dan Pasifik.



Catatan: Prakarsa di bidang-bidang lainnya yang dilakukan oleh kurang dari 44 persen perusahaan yang disurvei di Indonesia tidak dimasukkan dalam Gambar ini. Bidang-bidang tersebut merupakan strategi spesifik yang meliputi target mewujudkan keragaman gender di tingkat manajemen senior; pencegahan pelecehan seksual; jam kerja paruh waktu; upah; bekerja jarak jauh; program kembali masuk kerja; cuti karier dan mengurus anak/lansia.

Sumber: Diadaptasi dari ILO: *Women in Business and Management: The Business Case for Change*, op. cit.

Perusahaan-perusahaan yang disurvei juga memberi peringkat terhadap efektivitas prakarsa SDM tersebut. Untuk perusahaan Indonesia, prakarsa yang paling efisien dilakukan di bidang rekrutmen, retensi pegawai, dan promosi jabatan; bimbingan; serta pelatihan keterampilan dan/atau pelatihan eksekutif.

▶ 5. Kesimpulan

Semakin baik keragaman gender di berbagai tingkatan pekerjaan membawa keuntungan bisnis bagi perusahaan, termasuk, antara lain, profitabilitas dan produktivitas yang lebih tinggi, meningkatnya kemampuan mempertahankan pekerja unggulan dan kreativitas yang lebih baik.

Perempuan di Indonesia semakin melampaui laki-laki dalam hal tingkat pendidikan dan mengembangkan keterampilan mereka dalam disiplin ilmu STEM. Perempuan semakin terlatih baik dan lebih terlibat dalam angkatan kerja. Akan tetapi, kemajuan karier perempuan dipengaruhi oleh sikap dan bias gender, yang mempengaruhi rekrutmen dan promosi jabatan, penugasan kerja, pelatihan dan jenjang karier.

Pandemi COVID-19 telah mengubah lingkungan usaha, menyebabkan transformasi pengaturan kerja dan menyoroti aneka perbedaan dampak pada perempuan dan laki-laki. Kendati muncul tantangan tak terduga, krisis ini juga menciptakan peluang untuk berinovasi dan meningkatkan produktivitas melalui teknologi. Rekomendasi berikut ini dimaksudkan untuk lebih mengintegrasikan dan memanfaatkan kesiapan perempuan unggulan dalam mengemban berbagai jabatan:

- ▶ Melakukan kajian kesetaraan gender di tempat kerja yang menelaah data SDM, persepsi pekerja, dan kebijakan perusahaan demi memperoleh pemahaman mendalam tentang fenomena tembok kaca dan langit-langit kaca yang menghalangi terwujudnya kesetaraan gender di tempat kerja.
- ▶ Memahami dan menggugat pemikiran bias gender, karena hal ini dapat mempengaruhi peran perempuan dan laki-laki di tempat kerja dan di rumah, serta berdampak pada rekrutmen dan promosi jabatan, penugasan kerja, pelatihan dan jenjang karier.

- ▶ Mewujudkan tenaga kerja yangimbang gender dan menunjuk lebih banyak perempuan yang mumpuni untuk menduduki posisi manajemen senior dan manajemen puncak serta sebagai pengambil keputusan, termasuk sebagai CEO dan pimpinan direksi. Sebagaimana ditunjukkan dalam survei ILO, perusahaan-perusahaan di Indonesia yang dipimpin oleh CEO perempuan memiliki kemungkinan 13 persen lebih besar memiliki tenaga kerja yang relatifimbang gender dibandingkan dengan perusahaan yang dipimpin CEO laki-laki.
- ▶ Menjalankan prakarsa untuk mencegah dan mengatasi kekerasan dan pelecehan seksual di tempat kerja yang berpotensi mempengaruhi retensi pekerja perempuan dan tingkat kepuasan pekerja perempuan terhadap pekerjaan secara keseluruhan.
- ▶ Mengedepankan pengaturan kerja fleksibel guna memungkinkan perempuan dan laki-laki menjalankan tanggung jawab keluarga mereka dan meningkatkan keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Sebagaimana ditunjukkan oleh hasil survei ILO, 79 persen perusahaan di Indonesia mengalami peningkatan produktivitas yang diakibatkan oleh kerja fleksibel dan/atau jarak jauh. Penting untuk menelaah jenis pengaturan kerja seperti apa saja yang sesuai dengan kebutuhan pekerja yang sekaligus meningkatkan produktivitas dan memenuhi kebutuhan perusahaan.
- ▶ Mengurangi kesenjangan upah antargender, suatu indikator yang bisa dilihat yang menunjukkan ketimpangan antara perempuan dan laki-laki, yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan perempuan terhadap pekerjaan secara keseluruhan serta mempengaruhi retensi pegawai perempuan. Di Indonesia, laki-laki rata-rata mendapat upah 20 hingga 23 persen lebih tinggi dibandingkan perempuan. Lakukan analisis praktik pengupahan guna mengidentifikasi perbedaan upah antara perempuan dan laki-laki yang mengerjakan pekerjaan yang setara. Pertanyakan berbagai bias yang tidak disadari yang berpotensi mengakibatkan kesenjangan upah antargender, dan upayakan untuk mewujudkan tempat kerja yang adil.
- ▶ Mengedepankan pelatihan berbasis perusahaan yang memprioritaskan pengembangan kecakapan non-teknis, seperti kreativitas, berpikir kritis dan pemecahan masalah, yang amat penting bagi perusahaan guna meningkatkan kolaborasi dan produktivitas di tempat kerja serta memberikan peluang yang lebih besar bagi perempuan untuk mengembangkan karier.

Contact details

ILO Country Office for Indonesia
and Timor-Leste, Menara Thamrin,
22nd floor, Jalan MH Thamrin kav.3,
Jakarta Indonesia, 10250

T: +62 21 391 3112
F: +62 21 3983 8959
E: jakarta@ilo.org