

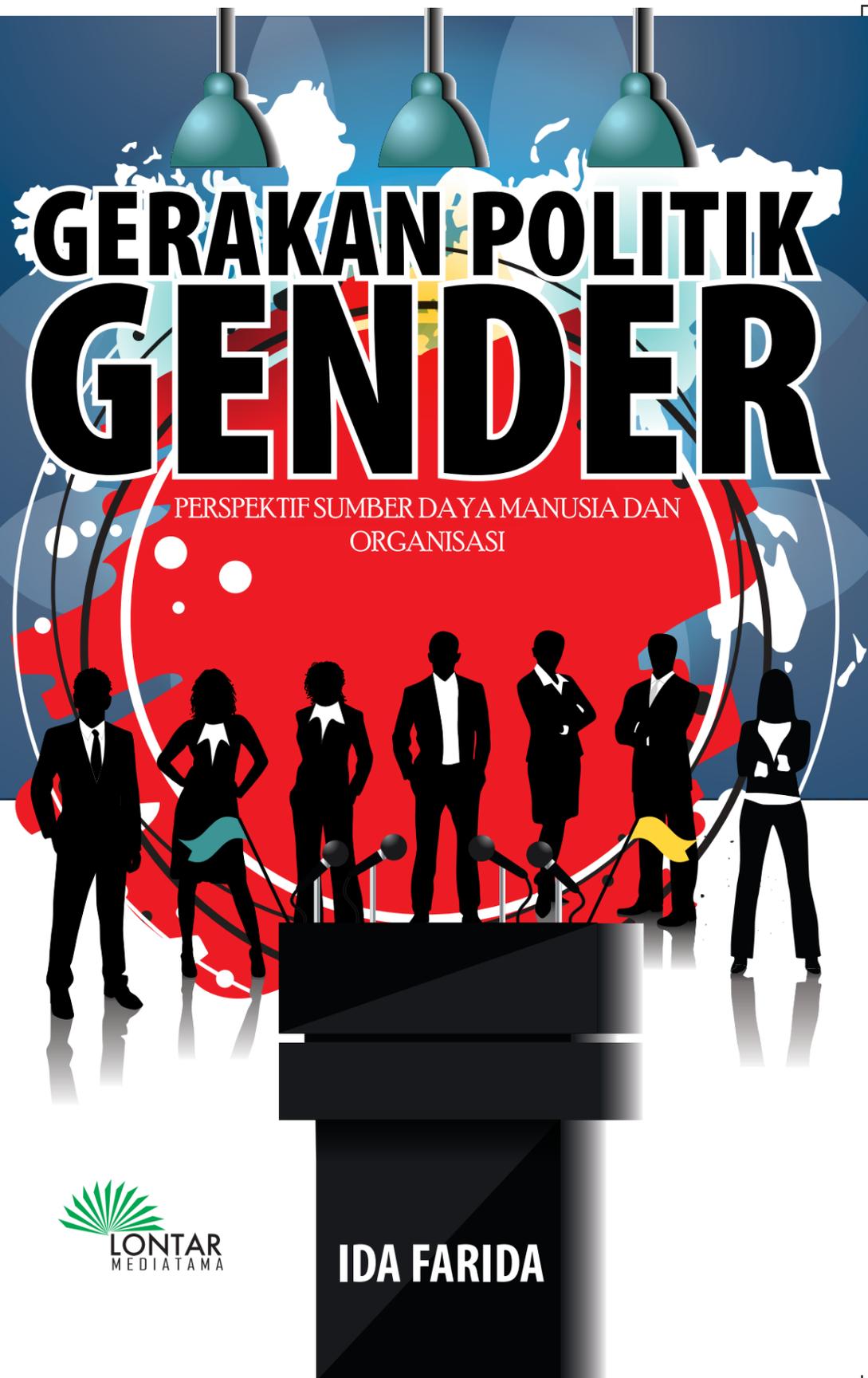


GERAKAN POLITIK GENDER

PERSPEKTIF SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI



Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bandar Lampung (FISIP UBL), Dr. Hj. Ida Farida, M.Si., mendalami kajian sosial yang menyangkut pada kehidupan perempuan di Lampung melalui penelitiannya pada disertasi program doctoral. Alumnus S2 dan S3 Jurusan Public Relation Universitas Padjajaran (Unpad) Bandung, Jawa barat ini menyebut, keresahannya terlihat dari masih sedikitnya jumlah aparatur sipil negara (ANS/PNS) perempuan hingga ditingkat eselon dua. Apalagi, sesuai Undang-undang No. 8 tahun 2012 tentang Pemilihan Umum (Pemilu), keterwakilan perempuan yang berkiprah di dunia politik, 30 persen belum diakomodir negara bagi perempuan guna menduduki posisi strategis politik maupun struktural pemerintahan.



# GERAKAN POLITIK GENDER

PERSPEKTIF SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI



IDA FARIDA

# **GERAKAN POLITIK GENDER**

*Perspektif Sumber Daya manusia  
dan Organisasi*

---

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1(satu) bulan dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# GERAKAN POLITIK GENDER

*Perspektif Sumber Daya manusia  
dan Organisasi*

IDA FARIDA

## **Gerakan Politik Gender**

(Perspektif Sumber Daya Manusia dan Organisasi)

© Dr. Ida Farida, M.Si

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang  
*All Rights Reserved*

Cetakan Pertama 2019

Editor : Annisa Ika Lestari, S.Pd., M.Si  
Tata Sampul & Tata Isi : Amin  
Pracetak : Anto, Ansori, Giri

Penerbit:

**LONTAR MEDIATAMA**

Maguwo No. 216D Rt.15

Banguntapan Bantul Yogyakarta

E-mail: [lontarmediatama@yahoo.com](mailto:lontarmediatama@yahoo.com)

NPWP: No.75.056.070.8-543.000

SIUP: No.0842/DP/007/II/2016

Anggota IKAPI: No. 129/DIY/2020

Yogyakarta: Lontar Mediatama 2019

x + 192 hlm.: 15,5 X 23,5 cm

ISBN: 978-602-5986-44-4

## Kata Pengantar

**P**uji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan kesehatan, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini dengan judul Gerakan Politik Gender Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi. Buku ini mengulas isu-isu kontemporer tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi serta gerakan gender dalam menghadapi politik kontemporer di Indonesia.

Dalam pandangan organisasi, sinergi antara Sumber daya manusia sangat dibutuhkan sebagai sumber energi penggerak sistem, baik internal maupun hubungan eksternal organisasi. Sinergi selanjutnya terfokus pada pengelolaan yang efektif terhadap sumber daya pendukung lainnya yang ada dalam organisasi, baik organisasi sosial kemasyarakatan dan maupun organisasi lingkungan kerja formal; dan non formal. Sumber daya manusia merupakan aset yang paling

pelik untuk dikelola karena keunikan individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang yang terlibat dalam organisasi.

Perspektif perubahan sosial menuntut pola dasar organisasi dan politik untuk mengikuti persaingan yang sangat kompetitif. Mengikuti perubahan itu, dibutuhkan pengetahuan mengenai manajemen sumberdaya manusia yang dapat menunjang kinerja internal organisasi. Tuntutan kebutuhan organisasi dalam menghadapi kondisi persaingan, tentu berawal dari masa lalu dan harus dijawab dan dihadapi pada masa kini. Untuk menjawab tantangan itu, maka organisasi menyiapkan sumber daya yang handal dan langsung terjun ke dunia praktis.

Sejak era reformasi, terjadi transisi gerakan politik kalangan pemerhati gender di Indonesia untuk menuju demokrasi. Kondisi reformasi itu, telah membuka berbagai ruang bagi perempuan untuk memainkan peran yang lebih besar dalam ranah publik. Negara ini sedang mengalami proses transformasi melalui upaya-upaya memulai reformasi di bidang konstitusi, politik dan institusional. Berbagai reformasi yang dilakukan di ranah pelayanan publik, keuangan, administrasi, peradilan dan desentralisasi dapat diperkuat untuk memberikan ruang lebih bagi perempuan di ranah politik dan pemerintahan.

Peningkatan keterwakilan perempuan baik lembaga legislatif dan eksekutif harus disertai dengan pengawalan serta perjuangan secara berkelanjutan di dalam proses politik. Karena itu, perlu memiliki strategi untuk mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia, agar keterwakilan perempuan tetap dapat diperhitungkan dalam kepengurusan partai politik. Salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah mendorong dan tetap mempertahankan penerapan *affirmative action* dengan kuota 30% keterwakilan perempuan pada ranah politik.

Partisipasi perempuan dalam politik secara aktif baik pembentukan, keanggotaan kepengurusan, hingga keanggotaan di parlemen diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran sampai kepada kepekaan yang tinggi. Kemampuan perempuan dapat menganalisis dan menyelesaikan permasalahan politik terutama menyangkut isu-isu perempuan atau relasi perempuan lainnya dalam bidang sosial, budaya, ekonomi, dan politik itu sendiri.

Semoga kehadiran buku ini, dapat menjadi rujukan bagi kalangan akademisi, praktisi, politisi dan kalangan profesional. Penulis senantiasa menunggu masukan dari pembaca agar buku ini dapat lebih sempurna pada edisi berikutnya.

Bandar Lampung, April 2019

Penulis



## Daftar Isi

<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>v</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>ix</b>
<b>Bagian 1 Sumber Daya Manusia Sebagai Pendukung Organisasi .....</b>	<b>1</b>
Konsep Manajemen Kinerja .....	1
Perencanaan dan Pelaksanaan Kinerja .....	6
Kompetensi.....	10
Kompensasi.....	16
Evaluasi Kinerja.....	24
Penetapan dan Pengembangan Indikator-Indikator Kinerja .....	40
<b>Bagian 2 Kompetensi Sumberdaya Manusia Perspektif Gender .....</b>	<b>47</b>
Manajemen Organisasi Perspektif gender.....	47
Kompetensi yang Diperlukan dalam Pengembangan Pegawai .....	60
Memotivasi Pegawai untuk Terlibat dalam Manajemen	
Pengembangan Pegawai untuk Meningkatkan Kinerja.....	63
Desain Pekerjaan .....	67
Imbalan .....	69

Peluang bagi Pegawai untuk Terlibat dalam Manajemen	
Pengembangan Pegawai untuk Meningkatkan Kinerja.....	70
Membangun Kapabilitas MSDM Strategis .....	79
<b>Bagian 3 Sumber Daya Perempuan Pada Kegiatan Partai Politik .....</b>	<b>93</b>
Pentingnya Perempuan Dalam Politik.....	93
Kuota Perempuan Dalam Politik .....	101
Perempuan Terlibat Langsung Pada Era Reformasi.....	110
Dukungan Sumber Daya Manusia Perempuan Mengisi Ruang Politik.....	113
<b>Bagian 4 Peluang Dan Tantangan Dalam Kepengurusan Partai Politik ....</b>	<b>117</b>
Dukungan Masyarakat Untuk Keterlibatan Perempuan dalam Parpol.....	117
Dukungan Keluarga untuk Duduk Di Parlemen.....	122
Motivasi Perempuan Terlibat Politik dalam Konsep Gender .....	126
Dukungan Partai Politik Terhadap Perempuan Untuk Duduk Di Parlemen dan <i>Positioning</i> .....	139
<b>Bagian 5 Kompetensi Perempuan dalam Mengisi Ruang Partai Politik ....</b>	<b>157</b>
Pendidikan Politik Rekrutmen dan Orientasi Politik Perempuan.....	157
Kedudukan Perempuan dalam Partai Politik .....	166
Kinerja Perempuan dalam Perjuangan Politik.....	176
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>187</b>

# SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI PENDUKUNG ORGANISASI

### **Konsep Manajemen Kinerja**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba. Masa depan dan kelestarian suatu organisasi bergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi SDM, serta sinergi antara SDM sebagai penggerak organisasi dan pengelolaan yang efektif sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi tersebut. SDM merupakan aset yang paling pelik untuk dikelola karena keunikan individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang SDM yang menjadi bagian dari suatu organisasi. Perhatian yang sungguh-sungguh terhadap SDM dalam suatu organisasi makin meningkat karena produktivitas suatu organisasi banyak ditentukan oleh kinerja SDM-nya.

Dalam dasawarsa terakhir ini manajemen kinerja SDM banyak mendapatkan perhatian organisasi. Banyak istilah digunakan yang mengacu pada hal yang sama berkaitan dengan *penilaian kinerja*, seperti manajemen kinerja, penilaian kinerja, dan penilaian prestasi kerja. Manajemen kinerja boleh dikatakan sebagai salah satu fungsi dalam manajemen SDM secara keseluruhan. Biasanya manajemen kinerja merupakan salah satu wilayah manajemen SDM yang paling sensitif karena hal tersebut menyangkut kinerja itu sendiri, penilaian kinerja, berikut dampaknya pada suasana kerja dan pemberian kompensasi serta berbagai bentuk penghargaan lainnya kepada SDM yang bekerja dalam suatu organisasi.

Pada hakekatnya manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk memperbaiki kinerja organisasi, tim dan individu, yang diarahkan dan didorong oleh para manajer atau pimpinan unit dalam suatu organisasi (Armstrong, 1994). Manajemen kinerja menjadi tanggung jawab bersama dan melibatkan suatu proses yang dikembangkan oleh manajer bersama-sama dengan individu atau tim yang berada di bawah pengelolannya. Manajemen kinerja didasarkan pada prinsip-prinsip manajemen dengan menggunakan kontrak atau kesepakatan, bukan dengan menggunakan komando. Oleh sebab itu, manajemen kinerja didasarkan pada kesepakatan bersama mengenai tujuan, pengetahuan, keterampilan, syarat kompetensi, serta rencana kerja dan pengembangan SDM yang bersangkutan. Manajemen kinerja memerlukan telaah terus menerus terhadap kinerja menggunakan parameter tujuan, syarat dan rencana kerja, serta kesepakatan dan perbaikan dan rencana pengembangan ke depan.

Pada dasarnya setiap pegawai ingin mengetahui secara tepat prestasi kerja masing-masing. Para pegawai dalam suatu organisasi selalu memiliki keingintahuan dan bertanya kepada diri mereka atau

kepada rekan sejawat atau kepada atasan yang mereka percayai tentang hal-hal yang terkait dengan kinerja mereka. Apakah mereka telah bekerja sesuai dengan standar kerja organisasi? Apakah mereka telah bekerja sesuai dengan harapan atasan langsung mereka? Hal-hal apa yang perlu mereka tingkatkan? Bagaimana meniti karir di dalam organisasi?

Demikian juga para manajer sering mengatakan bahwa kinerja tim mereka berada di bawah standar dan mereka cenderung menyalahkan para karyawan yang kurang termotivasi, peralatan yang kurang dari segi jumlah maupun kualitas, ketatnya anggaran, dan masalah-masalah lainnya. Sebenarnya pertanyaan-pertanyaan semacam itu merupakan hal biasa dalam organisasi, dan organisasi yang baik harus mampu memberikan jawaban yang baik dan memuaskan kepada setiap pegawai yang mempertanyakan kinerja mereka.

Ada pertanyaan mendasar yang harus dijawab organisasi maupun para pegawai yang ada di dalamnya, yaitu: “jika saya mempunyai masalah kinerja, mungkinkah hal ini merupakan akibat dari program penilaian kinerja yang tidak direncanakan dan dilaksanakan dengan baik?” Hal ini perlu dipertanyakan untuk menghindari suatu keadaan yang menimbulkan saling menyalahkan sehingga menimbulkan suasana kerja yang tidak sehat dan untuk menuntaskan ketidakjelasan yang berkepanjangan. Para manajer sering beranggapan bahwa kurangnya kemampuan dan motivasi karyawan menjadi alasan merosotnya tingkat kinerja dan produktivitas pegawai. Namun mungkin faktor-faktor lain yang langsung berada di bawah kendalinya dapat juga menjadi penyebabnya. Beberapa hal perlu yang menjadi bahan pemikiran bagi para manajer dalam upaya meningkatkan kinerja adalah apakah para manajer telah melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Menetapkan sasaran kinerja yang realistik dan spesifik;

2. Mempekerjakan SDM yang tepat untuk suatu pekerjaan;
3. Mengkomunikasikan dengan jelas sasaran-sasaran dan parameter kerja kepada SDM mereka;
4. Melatih SDM dengan sebaik-baiknya untuk melakukan pekerjaan dengan cara terbaik;
5. Memberikan sumber-sumber yang benar (waktu, materi, tenaga kerja, dan uang) untuk melakukan pekerjaan;
6. Memberikan umpan balik yang tepat untuk memperbaiki kinerja;
7. Memberikan insentif yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik.

Kinerja adalah penampilan hasil karya SDM dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja SDM. Penampilan hasil kerja tidak terbatas kepada pegawai yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran SDM di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya SDM dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakekatnya penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja. Bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, hal ini berarti pekerjaan itu berhasil dikerjakan dengan baik. Bila penilaian kinerja menunjukkan hasil di bawah uraian pekerjaan, hal ini berarti pelaksanaan pekerjaan tersebut kurang baik. Dengan demikian penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan atau unjuk kerja seorang pegawai dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja.

Menurut Hall (1986), penilaian kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja pegawai dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja pegawai dalam organisasi. Melalui penilaian itu manajer dan organisasi dapat mengetahui apakah pekerjaan itu

sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya. Dalam melakukan penilaian kinerja seorang pimpinan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolok ukur. Penilaian kinerja mencakup beberapa faktor sebagai berikut:

1. Manajemen bertanggung jawab atas keberhasilan seluruh sistem.
2. Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki penampilan prestasi kerja itu sendiri, bilamana hal tersebut dikerjakan secara objektif dan penilaian dilakukan dengan tujuan meningkatkan kemampuan individu.
3. Pada dasarnya, pegawai juga ingin mengetahui bagaimana sebenarnya penampilan prestasi kerjanya dinilai oleh atasannya.

Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa *manajemen kinerja* merupakan proses menyeluruh untuk mengamati kinerja karyawan dalam hubungannya dengan persyaratan jabatan, jangka waktu tertentu (yakni: menjelaskan apa yang diharapkan karyawan, menetapkan tujuan, memberi bimbingan langsung tentang bagaimana melakukan pekerjaan, menyimpan, dan mengakses informasi tentang kinerja), kemudian membuat penilaian tentang kinerja itu. Informasi yang diperoleh dari proses ini disampaikan kembali kepada karyawan melalui wawancara penilaian. Tujuan proses manajemen kinerja untuk:

1. Tujuan organisasi
2. Meningkatkan efektivitas unit kerja
3. Meningkatkan kinerja karyawan (Levinson, 1979).

Jadi, manajemen kinerja adalah suatu proses untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang apa yang harus dicapai, dan pengelolaan karyawan sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan. Adapun *penilaian kinerja* itu sendiri adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok. *Periode Penilaian* adalah lamanya waktu yang diperlukan untuk mengobservasi kinerja

pegawai, yang di dalamnya hasil observasi dapat dibuat menjadi laporan formal.

## **Perencanaan dan Pelaksanaan Kinerja**

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melaksanakan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama suatu organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa saja yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut. Lebih lanjut, tujuan dan rencana strategis tersebut dijabarkan pada tingkat unit-unit kerja di bawahnya.

Perencanaan kinerja mendesain kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melakukan kegiatan tersebut, bagaimana menyediakan sumber daya yang diperlukan dan kapan harus dilakukan sehingga tujuan dapat dicapai seperti yang diharapkan.

Oleh karena itu, sebelum melakukan perencanaan kinerja, terlebih dahulu harus ditetapkan apa yang menjadi tujuan dan sasaran organisasi pada berbagai tingkatan. Tujuan dan sasaran pada tingkat organisasi akan memiliki cakupan yang lebih luas daripada tingkat bisnis, departemen, maupun divisi. Namun, di antaranya terdapat benang merah yang menghubungkannya. Berikut adalah unsur-unsur penting dalam perencanaan kinerja:

### ***Perencanaan Strategis***

Perencanaan strategis merupakan proses perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Untuk memahami dengan jelas sifat rencana strategis yang digunakan organisasi dewasa ini, terdapat tiga asumsi tentang hal tersebut (Wibowo, 2007), yaitu:

- a. Perencanaan strategis dibuat dengan sengaja

- b. Perencanaan strategis terjadi ketika sasaran sekarang ini tidak dapat dipenuhi.
- c. Sasaran baru organisasi memerlukan rencana strategis baru. Dalam perencanaan strategis, pada umumnya mengikuti langkah-langkah berikut:
  - a. Mendefinisikan tujuan
  - b. Mendefinisikan lingkup produk atau jasa
  - c. Menilai sumber daya internal
  - d. Menilai lingkungan internal
  - e. Menganalisis pengaturan internal
  - f. Menilai keuntungan kompetitif
  - g. Mengembangkan strategi kompetitif
  - h. Mengkomunikasikan strategi dengan stakeholder
  - i. Mengimplementasikan strategi
  - j. Mengevaluasi manfaat

### ***Mengevaluasi Manfaat***

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi, dan rencana strategis suatu organisasi. Kinerja suatu organisasi, tim, atau individu dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya prestasi kinerja tinggi.

### ***Kesepakatan Kinerja***

Kesepakatan kinerja merupakan kontrak kerja antara pekerja dengan manajer (*employee and employer*), yang disebut dengan *personal contract*. Antara manajer dan pekerja harus sepakat tentang tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan menjadi komitmen untuk menjalankannya. Kontrak kinerja merupakan

dasar penting untuk melakukan penilaian terhadap kinerja pekerja.

Kontrak kinerja sangat penting untuk mempengaruhi hubungan selanjutnya antara manajer dan pegawai. Hasil kesepakatan kinerja merupakan komitmen bersama untuk dilakukan dan ditindaklanjuti.

### ***Perencanaan Kinerja Itu Sendiri***

Perencanaan kinerja merupakan bagian inti dari manajemen kinerja. Perencanaan melihat masa depan untuk memaksimalkan kinerja yang akan datang dan bukannya menganalisis kinerja lalu. Perencanaan kinerja merupakan proses di mana semua pihak (pekerja dan manajer) bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja dalam periode waktu mendatang, menentukan bagaimana mengukur kinerja, dan merencanakan untuk mengatasi berbagai hambatan serta mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.

### ***Standar Kinerja***

Standar kinerja merupakan elemen penting dan sering dilupakan dalam proses *review* kinerja. Standar kinerja menjelaskan apa yang diharapkan manajer dari pekerja sehingga harus dipahami pekerja. Klarifikasi tentang apa yang diharapkan merupakan hal yang penting untuk memberi pedoman perilaku pekerja dan dipergunakan sebagai dasar untuk penilaian. Standar kinerja merupakan tolok ukur terhadap mana kinerja diukur agar efektif. Standar kinerja harus dihubungkan dengan hasil yang diinginkan dari setiap pekerjaan.

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara manajer dan pekerja, dilakukan implementasi kinerja. Pelaksanaan kinerja berlangsung dalam suatu lingkungan

internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan ataupun kegagalan kinerja. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

### ***Lingkungan Kinerja***

Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh semua sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, mulai dari unsur pimpinan sampai pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Setiap pekerja memiliki kemampuan berdasarkan pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Namun, pekerja juga memiliki kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Faktor lingkungan lain yang mempengaruhi diantaranya adalah kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, dan tentunya iklim organisasi. Kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lain seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung di dalam organisasi.

### ***Memahami Kinerja***

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.

Terdapat berbagai faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi memiliki *kinerja yang baik*, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis,

manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerja sama.

## Kompetensi

Spencer dan Spencer (1993) mengemukakan bahwa, kompetensi yang dimiliki individu dapat dibedakan menjadi enam kluster kompetensi sebagai berikut:

1. Kompetensi berprestasi dan bertindak (*Achievement and Action*). Esensi kluster ini adalah dorongan untuk bertindak dari seseorang dan pengaruhnya terhadap peningkatan produktivitas. Ada empat sub-kluster yang termasuk kompetensi berprestasi dan bertindak ini, yaitu:
  - Orientasi prestasi (*achievement orientation*), yang dimaknai sebagai “a concern for working well or for competing against a standard may be the individual’s own past performance” (Spencer dan Spencer, 1993). Selanjutnya menurut Spencer dan Spencer, ada istilah lain yang dapat dipakai untuk orientasi prestasi ini yaitu: orientasi hasil, orientasi efisiensi, konsen pada standar, fokus pada peningkatan, kewira-susahaan, dan peningkatan pemanfaatan sumber daya.
  - Perhatian terhadap kerapihan, mutu, dan ketelitian (*concern for order, quality and accuracy*, yang direfleksikan dalam “a underlying drive to reduce uncertainty in the surrounding environment” (Spencer dan Spencer, 1993:29). Istilah lain yang sepadan dengan perhatian pada kerapihan, mutu dan ketelitian ini adalah monitoring, konsen pada kejelasan, semangat untuk mengurangi ketidakpastian dan keteguhan memegang aturan.

- Inisiatif (*initiative*), yang diartikan sebagai “a preference for taking action” (Spencer dan Spencer, 1993). Inisiatif lebih dari dorongan dan harapan atas pekerjaan, tapi lebih dari itu merupakan orientasi yang membuat pegawai melakukan peningkatan dalam hasil pekerjaannya. Istilah lain yang sepadan dengan inisiatif adalah orientasi strategis untuk masa depan dan pemanfaatan peluang serta menjadi pro-aktif.
  - Pencarian informasi (*information seeking*), yang diartikan sebagai “a desire to know about things, people or issues drive information seeking” (Spencer dan Spencer, 1993). Pencarian informasi mengacu bukan hanya pada penemuan informasi akan tetapi lebih kepada penemuan nilai lebih atas informasi tersebut dalam kaitannya dengan kebutuhan pekerjaan atau organisasi. Istilah yang sepadan dengan konsep pencarian informasi ini adalah identifikasi dan pengkajian masalah, pengamatan fokus dan pencarian mendalam.
2. Kompetensi pelayanan (*Helping and Human Service*). Esensi kluster ini termasuk kesungguhan dalam memahami keinginan, kepentingan dan kebutuhan orang serta termasuk kebutuhan orang yang akan dilayaninya. Ada dua sub-kulter dalam kompetensi ini yaitu:
- Empati (*interpersonal understanding*), yang diartikan sebagai “wanting to understand other people” (Spencer dan Spencer, 1993). Keinginan untuk memahami orang lain ini dapat diistilahkan juga dengan sensitivitas terhadap orang lain dan kepedulian terhadap orang lain.
  - Orientasi pelayanan dan kepuasan (*customer service orientation*), yang dapat diartikan sebagai “to help or serve others” (Spencer dan Spencer, 1993). Kesiapan dan membantu atau

melayani orang lain ini dapat diistilahkan juga dengan fokus kepada pelanggan dan perhatian kepada kepuasan pelanggan.

3. Kompetensi mempengaruhi orang lain (*The Impact and Influence*). Esensi kluster ini adalah kepada kemampuan dirinya dalam mempengaruhi orang lain. Ada tiga sub-kluster yang termasuk kompetensi ini yaitu:

- Mendorong dan mempengaruhi (*impact and influence*), yang dapat diekspresikan dalam sebuah “*intention to persuade, convenience, influence, or impress others, in order to get them to support the speaker’s agenda; or the desire to have a specific impact or effect on others*” (Spencer dan Spencer, 1993). Mendorong dan mempengaruhi ini dapat diistilahkan juga dengan pendekatan penentuan target, kemampuan kolaboratif dan kemampuan strategis.
- Kesadaran berorganisasi (*organizational awareness*), yang merujuk kepada “*the individual’s ability to understand the power relationship in his or her own organization or in other organizations (costumer, supplier, etc)*” (Spencer dan Spencer, 1993).
- Membangun hubungan kerja (*relationship building*), yang dapat diartikan sebagai “*...is working to build or maintain friendly, warm relationship or networks of contact with people who are, or might someday be, useful in achieving work-related goals*” (Spencer dan Spencer, 1993). Membangun hubungan kerja ini dapat juga diistilahkan dengan jaringan kerja dan pengembangan hubungan.

4. Kompetensi manajerial (*Managerial*). Adapun yang dimaksud dengan kompetensi manajerial ini adalah mengacu kepada kemampuan khusus dalam pengelolaan sumber daya organisasi. Dalam kompetensi ini ada tiga sub-kluster yang terdiri dari:

- Mengembangkan orang lain (*developing others*), yang diartikan sebagai “*is special version impact and influence, in which the intent is to teach or foster the development of one or several other people*” (Spencer dan Spencer, 1993). Kemampuan mengembangkan orang lain ini dapat diistilahkan juga dengan pembimbingan atau penyediaan dukungan untuk orang lain.
  - Pengarahan (*directiveness*), yang dapat diartikan sebagai “the individual’s intent to make others comply with his or her wishes (Spencer dan Spencer, 1993). kompetensi pengarahan ini dapat juga diistilahkan dalam pemanfaatan kekuasaan.
  - Kerja kelompok dan bekerjasama (*teamwork and cooperation*). konsep ini mengacu kepada “a genuine intention to work cooperatively with other” (Spencer dan Spencer, 1993). Istilah yang sepadan dengan kemampuan kerja kelompok ini adalah pengelolaan konflik, pengelolaan iklim.
5. Kompetensi keahlian (*Cognitive*). Yang menjadi esensi dari kompetensi ini adalah kemampuan individu dalam memahami situasi, tugas, masalah dan peluang yang ada melalui pengetahuan tertentu. Ada tiga sub-kluster yang termasuk dalam kompetensi ini, yaitu:
- Berpikir analitis (*analytical thinking*), yang dapat diartikan sebagai “...is understanding a situation by breaking it apart into smaller pieces, or tracing the implication of situation in step-by-step causal way” (Spencer dan Spencer, 1993:68). Istilah yang juga sering dipakai untuk kompetensi ini adalah berpikir praktis, kemampuan analisis masalah.
  - Berpikir konseptual (*conceptual thinking*), yang dapat diartikan sebagai “.. is understanding a situation or problem by putting the pieces together, seeing the large picture” (Spencer

dan Spencer, 1993). Peristilahan lain yang juga dapat dipakai adalah: berpikir kritis, penggunaan konsep dan kemampuan menggeneralisasikan teori.

- Keahlian teknis (*expertise*). Kemampuan ini mengacu kepada kemampuan keilmuan dan kaitannya dengan pekerjaan yang “includes both mastery of a body of job related knowledge (which can be technical, profesional or managerial)” (Spencer dan Spencer, 1993).
6. Efektivitas diri (*Personal Effectiveness*). Yang menjadi esensi dari kompetensi ini merefleksi pada kedewasaan seseorang dalam hubungannya dengan orang lain dalam pekerjaan. Ada tiga sub-kluster yang termasuk kompetensi ini yaitu:
- Pengendalian diri (*self-control*). Pengendalian diri ini diartikan sebagai “the ability to keep emotion under control and restrain negative action when faced with opposition or hostility from other, or when working under condition stress”) (Spencer dan Spencer, 1993). Untuk itu istilah lain yang dapat dipakai adalah stamina dan pengendalian stress.
  - Percaya diri (*self-confidence*) yang dapat dimaknai sebagai “a person belief in his or her own capability to accomplish a task” (Spencer dan Spencer, 1993), sehingga istilah yang juga sering dipakai untuk kompetensi ini adalah independensi, kemauan menanggung tanggung jawab.
  - Fleksibilitas (*flexibility*), mengacu kepada pengertian sebagai “ the ability to adapt to and work effectively with variety of situation, individuals or groups” (Spencer dan Spencer, 1993). Peristilahan yang juga sering dipergunakan adalah kemampuan adaptasi dan kemampuan untuk berubah.

Kompetensi berbeda dengan aset fisik. Kompetensi tidak akan pernah usang, bahkan semakin sering digunakan, justru akan semakin

bertambah baik dan semakin bernilai. Keyakinan bahwa kompetensi merupakan sumber untuk memacu efektivitas organisasi tampak sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan para ahli.

Mengacu pada kajian teoretis sebagaimana telah dipaparkan di atas, dapat dikemukakan bahwa kompetensi pegawai dibentuk oleh enam kluster kompetensi utama, yaitu kompetensi berprestasi yang dibentuk oleh indikator orientasi prestasi, perhatian terhadap urutan, ketelitian dan kualitas, inisiatif, dan pencarian informasi; kompetensi pelayanan yang dibentuk oleh indikator pemahaman interpersonal dan orientasi kepuasan pelanggan; kompetensi mempengaruhi yang dibentuk oleh indikator mendukung dan mempengaruhi, kesadaran berorganisasi, dan membangun hubungan kerja; kompetensi manajerial yang dibentuk oleh indikator memberikan perintah dan arahan, mengembangkan orang lain, dan membangun dan memimpin tim kerja; kompetensi kognitif yang dibentuk oleh indikator berpikir analitis, berpikir konseptual, dan keahlian teknis; dan terakhir kompetensi efektivitas diri yang dibentuk oleh indikator pengendalian diri, percaya diri, dan penyesuaian diri.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kompetensi adalah segala sesuatu yang menunjukkan; semangat berprestasi dan bertindak, kemampuan melakukan pelayanan, kemampuan mempengaruhi orang lain, kemampuan manajerial, kemampuan daya pikir dan efektivitas individu, yang keseluruhannya dapat dimiliki oleh seseorang baik melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman ataupun kemampuan yang muncul dalam diri orang tersebut melalui motivasi internal.

Berkaitan dengan pengertian kompetensi, Makmun (2001) menyebutnya sebagai pilar atau teras kinerja dari suatu profesi. Implikasinya seorang professional yang kompeten harus dapat menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

- 1) Mampu melakukan sesuatu pekerjaan tertentu secara rasional yang berarti ia harus memiliki visi dan misi yang jelas mengapa ia melakukan apa yang dilakukan dan mengambil keputusan tentang apa yang dikerjakan.
- 2) Menguasai perangkat pengetahuan (teori, konsep, prinsip, kaidah, hipotesis dan generalisasi, data dan informasi) tentang seluk beluk apa yang menjadi tugasnya.
- 3) Menguasai keterampilan (strategi dan taktik, metode dan teknik, prosedur dan mekanisme, sarana dan instrument dan sebagainya) tentang cara bagaimana dan dengan apa harus melakukan tugas pekerjaannya.
- 4) Memiliki daya (motivasi) dan citra (aspirasi) unggulan dalam melakukan tugas pekerjaannya dan berusaha mencapai yang sebaik mungkin.
- 5) Memiliki kewenangan (otoritas) yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensinya yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan dan teruji sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan pihak berwenang.
- 6) Memahami perangkat persyaratan ambang tentang ketentuan kelayakan kriteria, minimal kondisi dari proses yang dapat ditoleransi dari kriteria keberhasilan yang dapat diterima dari apa yang dilakukannya.

## **Kompensasi**

Menurut Hasibuan (dalam Irawan, 1997), kompensasi adalah: “semua pendapatan pegawai yang berbentuk uang atau barang langsung/tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada organisasi”. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa yang dimaksud dengan kompensasi adalah gaji/upah tetap ditambah fasilitas dan insentif lainnya baik berupa

finansial maupun non finansial. Dengan demikian gaji/upah, tunjangan, beras, gula, tunjangan kesehatan/obat-obatan, kredit rumah, kredit kendaraan dan fasilitas lain yang diberikan oleh organisasi/perusahaan pada pegawainya adalah kompensasi. Secara umum terdapat dua bentuk kompensasi yaitu (1) uang dan (2) non-uang.

Dilihat dari segi manfaatnya, maka sistem kompensasi yang baik adalah kompensasi yang mampu menjamin kepuasan pegawai dan memungkinkan organisasi perusahaan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah pegawai yang berperilaku positif, bekerja produktif, efisien dan efektif. Dalam pemberian kompensasi unsur paling penting yang harus dipertimbangkan adalah kebenaran dan keadilan.

Hal ini mengandung pengertian bahwa kompensasi yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah merasakan bahwa organisasi telah menghargai karya dan jasanya sesuai dengan pandangan organisasi.

Menurut Martono (dalam Irawan, 1997), menyebutkan bahwa fungsi kompensasi adalah:

- a. pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang berprestasi baik akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif. Dengan kata lain, kompensasi yang baik merupakan iklim kondusif yang dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Dengan demikian sumber daya manusia yang ada dapat teralokasi secara efisien.
- b. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif. Kompensasi yang tinggi pada seorang pegawai mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari pegawai yang bersangkutan karena

besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/ rendahnya produktivitas kerja pegawai yang bersangkutan.

- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menimbulkan gejolak di kalangan pegawai akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi dan mandegnya ekonomi.

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan masalah yang sangat kompleks, namun penting bagi pegawai maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada pegawai harus mempunyai dasar yang rasional, namun demikian, fakta emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan.

Kompensasi Insentif (*incentive compensation*) merupakan program kompensasi yang mengaitkan bayaran (*pay*) dengan produktivitas. Tujuan dasar dari semua program insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program insentif berupaya untuk menghubungkan bayaran dengan kinerja guna mengimbangi kinerja di atas rata-rata secara cepat dan langsung.

Insentif, menurut Basu Swashta (2002), menunjukkan suatu arti penting tentang dorongan kerja efektif dari karyawan. Maksud dari upah insentif ini adalah untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Penentuan upah insentif ini tentu saja memerlukan

tingkat keahlian, pengetahuan dan kebijaksanaan tentang proses produksi yang harus dilakukan.

Karakteristik pokok dari upah insentif yang baik adalah:

1. Harus menunjukkan penghargaan kepada karyawan atas produktivitas kerja mereka.
2. Harus dapat dipakai untuk mencapai tujuan produktif per karyawan secara layak.
3. Tambahan upah yang diperoleh karyawan harus diseimbangkan dengan biaya produksi terendah.

Gary Dessler (2005) mengatakan bahwa tidak ada hal baru tentang menggunakan insentif untuk memberi motivasi kepada para pekerja. Artinya, pemberian insentif merupakan hal yang harus dilakukan karena bersifat alamiah. Hal itu lebih didasarkan pada pertimbangan penghargaan atas jasa dan produktivitas kerja karyawan yang dengannya memerlukan penghargaan lebih dalam bentuk pemberian insentif dalam bentuk materi atau non materi. Dessler menambahkan, bahwa pemberian insentif tidak harus selalu berupa keuangan, bisa juga dalam bentuk penghargaan kepada karyawan dengan memberikan waktu cuti.

Rencana insentif dapat digolongkan dalam beberapa cara:

1. Rencana insentif perorangan, yaitu dengan memberikan pendapatan lebih dan di atas gaji pokok kepada karyawan perorangan yang memenuhi standar kinerja perorangan.
2. Rencana insentif kelompok, yaitu membayar semua anggota saat kelompok atau tim tersebut secara kolektif memenuhi standar kinerjanya.
3. Rencana pembagian keuntungan, umumnya merupakan keseluruhan organisasi, dan memberikan semua atau sebagian besar karyawan dengan sebagian dari keuntungan perusahaan dalam suatu periode tertentu.

Dengan demikian, secara umum pemberian insentif adalah rencana pembayaran untuk kinerja. Perusahaan membayar semua karyawan berdasarkan pada kinerja atau produktivitas kerja karyawan.

Insentif, menurut Dessler (2005) merujuk kepada semua bentuk bayaran atau imbalan bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka, dan memiliki dua komponen utama, yaitu *pembayaran keuangan langsung* (dalam bentuk, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan *pembayaran tidak langsung* (dalam bentuk tunjangan keuangan, seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh perusahaan).

Pada dasarnya terdapat dua cara untuk membuat pembayaran keuangan langsung kepada karyawan, yaitu: pada penambahan waktu dan kinerja. Pembayaran berdasarkan waktu misalnya para pekerja atau honorer mendapatkan upah berdasarkan jam atau harian, dan karyawan yang lainnya seperti para manajer cenderung untuk diberikan gaji dan dibayar mingguan, bulanan dan tahunan.

Pilihan kedua adalah pembayaran berdasarkan kinerja. Contohnya adalah *piecework* (pembayaran berdasarkan hasil kerja), sistem ini mengaitkan insentif dengan jumlah produksi (atau sejumlah "benda") yang dihasilkan oleh pekerja dan populer sebagai "rencana insentif". Misalnya perusahaan membagi upah per jam pekerja dengan standar jumlah unit yang harus dihasilkannya dalam satu jam. Lalu untuk tiap unit yang dihasilkan di atas dan melebihi standar ini, pekerja tersebut diberikan insentif. Komisi penjualan adalah contoh lain dari insentif yang didasarkan pada kinerja (dalam hal ini berdasarkan penjualan).

Untuk lebih memahami jenis-jenis insentif yang bisa dilakukan oleh perusahaan dalam pemberian insentif kepada karyawan, Basu Swastha, (2002) mengemukakannya sebagai berikut:

1. *Upah langsung (straight salary)*  
Merupakan bentuk pembayaran insentif paling sederhana, pada umumnya diwujudkan dalam bentuk sejumlah uang yang dibayarkan atas dasar satuan waktu tertentu, harian, mingguan, bulanan atau tahunan. Jenis insentif ini biasanya tidak termasuk pemberian insentif upah lembur.
2. *Gaji (wage)*  
Dasar pembayaran pemberian insentif melalui gaji ini adalah lama waktu mengerjakan suatu pekerjaan, atau dihitung menurut tingkat upah per jam kerja. Upah lembur diperhitungkan dalam metode ini.
3. *Upah Satuan (piecework)*  
Pada jenis ini insentif yang dibayarkan kepada para karyawan menurut jumlah produk yang dihasilkan. Biasanya perusahaan menjamin adanya tingkah upah minimum. Jenis insentif semacam ini dapat mendorong karyawan untuk membuat barang atau menjual jasa dalam jumlah yang besar, sehingga sering berakibat pada rendahnya kualitas barang/pelayanan jasa.
4. Komisi  
Merupakan sejumlah uang dibayarkan (biasanya didasarkan atas persentase dan harga jual) untuk setiap unit barang yang terjual, dan bukannya unit yang dapat diproduksi.
5. *Premi shift kerja (shift premium)*  
Merupakan pemberian insentif kepada karyawan karena bekerja di luar kerja normal, misalnya sore atau malam hari. Pemberian insentif semacam ini biasanya diberikan kepada para karyawan yang bekerja 24 jam sehari, yang biasanya terbagi menjadi 3 shift, yaitu: pagi, sore, dan malam hari dengan maksud agar mereka yang terkena giliran bekerja di luar jam kerja normal, tetap

bergairah. Premi shift ini biasanya lebih tinggi daripada tarip upah biasa.

6. Tunjangan tambahan (*fringe benefit*)

Untuk menarik agar karyawan bersedia bekerja di perusahaan dalam waktu yang lama, seringkali memberikan tunjangan tambahan di luar upah yang biasa mereka terima, seperti: asuransi-asuransi, kesehatan jiwa, cuti, perumahan, kendaraan, jemputan, dan pensiun (Basu Swastha, 2002).

Selanjutnya, Dessler (2005) mengatakan bahwa dalam pembayaran gaji terhadap karyawan, perlu membuat taraf pembayaran gaji, yang dapat dilakukan dengan cara:

1. Survei gaji

Adalah sebuah survei yang bertujuan untuk menentukan taraf gaji atau upah yang berlaku. Survei gaji yang baik memberikan taraf upah yang spesifik. Survei kuesioner tertulis yang formal dan dalam proses interview penerimaan pegawai baru merupakan cara yang komprehensif. Cara lain adalah dengan survei melalui surat kabar dan sumber informasi lain dapat membantu dalam penetapan standar penggajian.

2. Evaluasi pekerjaan

Evaluasi pekerjaan adalah sebuah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai dari sebuah pekerjaan. Prinsip dasar evaluasi pekerjaan adalah: pekerjaan yang memerlukan kualifikasi yang lebih besar, lebih banyak tanggung jawab, dan kewajiban pekerjaan yang lebih rumit harus dibayar lebih tinggi daripada pekerjaan yang persyaratannya lebih sedikit. Prosedur dasarnya adalah membandingkan pekerjaan dalam hubungan satu dengan yang lainnya.

Sementara itu, Basu Swastha dalam buku *Pengantar Bisnis Modern* (2002) mengatakan bahwa insentif adalah imbalan jasa yang

diberikan dalam jumlah tertentu oleh perusahaan kepada para pegawai atas kontribusi tenaganya yang telah diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Insentif ini dapat berupa upah dan gaji atau komisi penjualan dan sejenisnya.

Sebenarnya pengertian antara upah dan gaji adalah sinonim, hanya saja upah lebih banyak dipakai untuk para pekerja (buruh), sedangkan gaji biasanya diberikan kepada para pegawai tetap dalam jumlah pasti pada setiap bulannya. Upah juga lebih bersifat dipengaruhi oleh volume output yang dihasilkan oleh setiap individu, sedangkan gaji bersifat tetap, sedangkan jika terdapat jasa yang lebih dari pegawai terhadap perusahaan diberikan imbalan dalam bentuk lain, yaitu apa yang disebut dengan *insentif*.

Basu Swashta (2002) juga mengatakan bahwa pemberian insentif terhadap pegawai adalah sebagai pendorong yang dapat memotivasi pegawai untuk lebih bekerja secara efektif. Insentif terkait erat dengan produktivitas kerja. Terdapat timbal balik dua arah antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja pegawai. Insentif diberikan karena adanya produktivitas kerja dan diberikan untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja lagi di masa mendatang.

Dalam masalah pemberian insentif dalam bentuk gaji atau upah terdapat tiga macam teori upah ekonomi, yakni:

1. Teori Pasar

Konsep ini menganggap bahwa upah ditentukan oleh hasil proses perundingan antara karyawan sebagai penjual tenaga dengan manajemen sebagai pembelinya. Jadi, tingkat upah yang diterima ditentukan oleh kekuatan penawaran dan permintaan tenaga kerja. Dalam teori ini buruh diperlakukan sebagai "barang".

2. Teori standar hidup

Teori ini menyatakan bahwa upah harus dapat memberikan jaminan kepada buruh untuk menikmati hidup dengan layak,

dan pengusaha harus memberikan upah cukup tinggi, memberikan servis lain seperti jaminan hari tua, pendidikan, tabungan dan hiburan.

### 3. Teori kemampuan untuk membayar

Teori ini mempunyai anggapan bahwa tingkat pembayaran harus didasarkan pada kemampuan perusahaan untuk membayar. Di sini, besar kecilnya upah dipengaruhi oleh laba yang diterima oleh perusahaan. Apabila perusahaan memperoleh laba besar, maka karyawan harus menerima tambahan upah dari keuntungan tersebut.

Besar kecilnya tingkat upah bagi pegawai, dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Pasar tenaga kerja. Besar kecilnya tingkat upah bagi buruh dipengaruhi oleh mekanisme penawaran dan permintaan tenaga kerja. Apabila di suatu daerah permintaan tenaga kerja tinggi, sedangkan jumlah yang tersedia sedikit, tenaga terampil misalnya, maka tingkat upah akan tinggi. Apabila terjadi sebaliknya, maka tingkat upah rendah.
2. Tingkat upah yang berlaku di daerah yang bersangkutan
3. Tingkat keahlian yang diperlukan
4. Situasi laba perusahaan
5. Peraturan pemerintah

## **Evaluasi Kinerja**

Secara sederhana, Simamora (1995) mengemukakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) itu adalah “proses yang mengukur kinerja karyawan”. Secara lebih khusus dia juga menyatakan bahwa penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Dalam hal ini, penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia.

Kadang-kadang penilaian kinerja ini disebut juga dengan review kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau rating personalia. Semua istilah tersebut berkenaan dengan proses yang sama.

Hal tersebut juga senada dengan apa yang dinyatakan Torrington & Hall (1991) bahwa “*appraisal, performance assessment, performance evaluation, individual assessment, job appraisal and a number of other terms are used to refer to a similar organizational process*”. Di sana diakui bahwa istilah tersebut seringkali menunjukkan pendekatan yang diambil, dan pendekatan itu memang sangat beragam, tetapi penilaian (*appraisal*) itu lebih sekedar daripada proses organisasi.

Hasil dari proses penilaian kinerja ini sering digunakan untuk berbagai tujuan, dan seringkali tujuan-tujuan tersebut akan bertentangan. Torrington & Hall (1991) menegaskan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk “*improve current performance, provide feedback, increase motivation, identify training needs, identify potential, let individual know what is expected of them, focus on career development, award salary increases and solve job problems*”. Disebutkan juga bahwa penilaian kinerja ini dapat digunakan untuk menentukan tujuan pekerjaan (*job*), menyediakan informasi untuk perencanaan sumberdaya manusia dan suksesi karir, menilai efektivitas dari proses seleksi, dan sebagai imbalan (*reward*) atau hukuman (*punishment*) itu sendiri.

Fletcher dan William (1985) mengemukakan dua peran yang bertentangan mengenai *judge* dan *helper*, yaitu peran yang bisa dimainkan oleh penilai (*appraiser*), bergantung pada maksud dari proses penilaian tersebut. Bila satu sistem penilaian itu dimaksudkan baik untuk meningkatkan kinerja sekarang maupun untuk menjadi dasar bagi pembayaran gaji, penilai tersebut dituntut untuk bertindak sebagai *judge* dan *helper* secara bersamaan.

Lebih dari itu, kembali Simamora (1995) menyatakan bahwa penilaian kinerja itu secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi suatu pekerjaan itu berharga bagi organisasi, dan dengan demikian, pada rentang berapa gaji harus diberikan pada pekerjaan tersebut.

Penilaian kinerja ini tidak terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhinya. Menurut Simamora (1995), beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja adalah: (1) karakteristik situasi; (2) deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan; (3) tujuan-tujuan penilaian kinerja; dan (4) sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

**Tabel 3.**  
**Pendekatan Ganda terhadap Penilaian Kinerja**

	Pendekatan evaluasi	Pendekatan pengembangan
Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis untuk pelaksanaan keputusan-keputusan personalia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Untuk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan upaya-upaya pengembangan karir</li> </ul>
Fokus metode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telaah masa lalu</li> <li>• Penilaian</li> <li>• Pemberian peringkat / deskripsi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan untuk konseling di masa yang akan datang</li> <li>• Penetapan tujuan dan telaah</li> </ul>
Tanggung jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajer dan penilai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajer dan karyawan berbagai tanggung jawab bersama</li> </ul>

	Pendekatan evaluasi	Pendekatan pengembangan
Aplikasi subjek permasalahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pencapaian pada masa lalu</li> <li>• Perencanaan kerja</li> <li>• Meningkatkan kinerja</li> <li>• Mengembangkan aneka kemampuan</li> <li>• Perencanaan aktivitas pelatihan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berbagai tujuan dan rencana untuk masa depan</li> <li>• Pemberian gaji</li> <li>• Transfer, promosi, terminasi, pemberhentian, dan berbagai personalia lainnya</li> </ul>

Sumber: Simamora (1995).

Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Walaupun semua organisasi memiliki tujuan utama yang sama, terdapat berbagai variasi yang cukup besar dalam penggunaannya. Tujuan-tujuan khusus tersebut pada umumnya dapat digolongkan menjadi dua bagian: (1) evaluasi (*evaluation*), dan (2) pengembangan (*development*).

Aspek penilaian rangkap (evaluasi dan pengembangan) jelas membutuhkan karakteristik yang berbeda agar efektif. Tabel di bawah ini menyoroti perbedaan kunci dalam penekanan yang berkenaan dengan tujuan, fokus, metode, tanggung jawab, subjek masalah, dan penerapan.

Individu dinilai oleh bermacam-macam orang, mulai dari atasan langsung, pengawas atasan langsung (atasan tak-langsung), anggota departemen personalia dan sumber daya manusia, mereka sendiri (*self-appraisal*), rekan sejawat, atau bawahan mereka. Kadang-kadang, pusat penilaian (*assessment center*) juga digunakan untuk melaksanakan penilaian ini. Robbins (2001) menambahkan pendekatan lain dalam evaluasi kinerja dengan menggunakan evaluasi

360-derajat. Evaluasi ini menyediakan suatu umpanbalik kinerja dari siklus lengkap kontak sehari-hari yang dimiliki pegawai, mulai dari pegawai itu sendiri sampai ke customer sampai ke atasan sampai ke rekan kerja.

Sistem penilaian ini mengukur berbagai hal. Sistem ini biasanya dirancang untuk mengukur kepribadian, kadang-kadang perilaku atau kinerja, dan kadang juga pencapaian tujuan (Torrington & Hall, 1991). Hal-hal yang diukur bisa bersifat kuantitatif atau kualitatif. Penilaian kualitatif seringkali melibatkan penulisan narasi tak-terstruktur mengenai kinerja orang yang dinilai. Selain itu, penilai juga bisa diberi semacam pedoman penilaian. Namun, masalah yang terdapat pada penilaian kualitatif ini adalah bahwa penilaian tersebut melewatkan hal-hal penting yang seharusnya dinilai. Bila mengukur secara kuantitatif, penilaian itu biasanya menggunakan sejenis bentuk skala (misalnya skala Likert). Memang menilai orang itu bukan suatu tugas yang mudah, tetapi hal tersebut bisa disusun sedemikian rupa sehingga bisa diupayakan seobjektif mungkin.

Mengenai apa yang dievaluasi, Robbins (2001) mengungkapkan bahwa kriteria umum yang diambil manajemen dalam menilai kinerja adalah:

1. ***Individual Task Outcome***. Jika yang dipentingkan adalah hasil (ends) ketimbang cara (means), maka manajer hendaknya mengevaluasi task outcome pegawai.
2. ***Behaviors***. Penilaian perilaku ini tidak harus selalu dikaitkan dengan produktivitas individu. Di sini juga termuat perilaku yang berkaitan dengan membantu orang lain, membuat saran untuk perbaikan, dan kesediaan individu untuk lembur (melakukan tugas tambahan) secara sukarela agar bisa meningkatkan efektivitas kelompok dan organisasi. Dapat

dikatakan bahwa faktor subjektif atau kontekstual juga termasuk di sini.

3. *Trait*. Walaupun termasuk kriteria yang paling lemah, *trait* masih banyak digunakan oleh organisasi. Dikatakan lemah dibandingkan dengan task outcome atau behavior karena *trait* ini tidak selalu menunjukkan kinerja aktual dari pekerjaan itu sendiri, misalnya memiliki “sikap yang baik”, menunjukkan “keyakinan”, “mandiri”, “tampak sibuk”, atau memiliki “segudang pengalaman” itu mungkin tidak terlalu berkaitan dengan task-outcome yang positif. Walau begitu, kenyataan ini tidak bisa diabaikan begitu saja sebagai salah satu kriteria dalam menilai tingkat kinerja pegawai.

Selanjutnya, Dessler (2006) mengemukakan bahwa penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Penilaian kinerja juga selalu mengasumsikan bahwa karyawan memahami apa standar kinerja mereka, dan penyelia juga memberikan karyawan umpanbalik, pengembangan, dan insentif yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik.

Penilaian kinerja tidak terlepas dari istilah manajemen kinerja. Dessler (2006) juga mengemukakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam suatu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja individu mendukung tujuan strategis perusahaan. Di sini manajemen kinerja menentukan tujuan dan pekerjaan karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan, serta mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada usaha seseorang yang keseluruhannya ada dalam kerangka bagaimana

seharusnya kinerja individu karyawan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja manajer/individu menurut Dessler (2006), yaitu:

**1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi:**

- Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.
- Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
- Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
- Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.

**2. Kualitas/Kuantitas Kerja:**

- Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan
- Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
- Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
- Menggunakan jam kerja secara produktif.

**3. Perencanaan/Organisasi:**

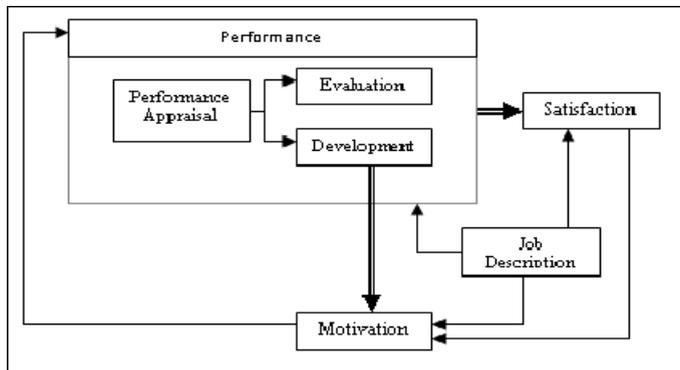
- Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
- Mengidentifikasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

- Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.
- 4. Inisiatif/Komitmen:**
- Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
  - Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
  - Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
  - Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
- 5. Penyelesaian Masalah/Kreativitas:**
- Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
  - Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
  - Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
  - Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
- 6. Kerja Tim dan Kerja Sama:**
- Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan.
  - Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan.
  - Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
- 7. Kemampuan Berhubungan dengan Orang Lain:**
- Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stakeholders lainnya.
  - Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.

## 8. Komunikasi (Lisan dan Tulisan):

- Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
- Mendengarkan dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

Seperti yang dilukiskan pada Gambar 2.4, dapat dilihat bahwa proses penilaian suatu aktivitas dalam suatu pekerjaan disebut analisis pekerjaan (*job analysis*). Dengan demikian kita perlu membahas *job analysis* ini secara lebih mendalam, khususnya dalam analisis pekerjaan yang berkaitan dengan pegawai di lingkungan pemerintahan.



Diadaptasi dan dimodifikasi dari berbagai sumber

**Gambar 3.4**

Hubungan antara Motivasi, Kinerja, dan Kepuasan

Analisis pekerjaan merupakan pengembangan suatu deskripsi rinci dari tugas yang terdapat pada suatu pekerjaan, penentuan hubungan dari suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, dan penegasan adanya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan seorang pegawai untuk bisa melakukan pekerjaannya dengan baik. Kita bisa mendapatkan informasi tersebut dengan berbagai cara, antara lain adalah dengan observasi, wawancara, catatan harian, dan kuesioner.

Informasi yang didapatkan dengan menggunakan salah satu atau beberapa metode analisis pekerjaan ini memungkinkan perusahaan untuk bisa membuat suatu *job description* dan *job specification*. Deskripsi pekerjaan merupakan suatu pernyataan tertulis mengenai apa yang dilakukan pekerja, bagaimana cara orang itu melakukannya, dan mengapa hal tersebut dilakukan. Deskripsi pekerjaan pegawai ini hendaknya menggambarkan muatan kerja, lingkungan kerja, dan kondisi pegawai. Spesifikasi pekerjaan menyatakan kualifikasi minimal yang harus dimiliki pegawai dalam melakukan tugasnya dengan baik. Di sini diidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan agar bisa melakukan pekerjaan secara efektif. Dengan kata lain, deskripsi pekerjaan itu mengidentifikasi karakteristik pekerjaan tersebut, sedangkan spesifikasi pekerjaan mengidentifikasi keberhasilan pekerjaan seorang pegawai.

Berikut ini adalah beberapa karakteristik penilaian kinerja yang menunjukkan syarat-syarat penilaian kinerja yang bermutu.

### 1. *Input (potensi)*

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mencapai sasaran sesuai dengan yang dikehendaki oleh organisasi, maka perlu ditetapkan, disepakati, dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai/dievaluasi sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang akan dinilai. Dengan demikian akan tercipta ketenangan kerja. Faktor-faktor yang dinilai itu berkaitan dengan: who, what, why, when, when, where, dan how.

#### a. Who?

Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut:

##### 1) Siapa yang harus dinilai?

Yaitu seluruh pegawai yang ada dalam perusahaan/ organisasi dari jabatan tertinggi sampai dengan terendah

2) Siapa yang harus menilai?

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung, atau, dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pimpinan perusahaan/organisasi memiliki keahlian dalam bidangnya

b. What?

Apa yang harus dinilai? Pertanyaan ini mencakup hal-hal sebagai berikut:

- 1) Objek atau materi yang dinilai, antara lain hasil kerja, kemampuan, sikap, kepemimpinan, dan motivasi kerja (atau disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan/organisasi)
- 2) Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (current performance), dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu mendatang (future potential)

c. Why?

Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan? Penilaian kinerja dilakukan untuk:

- 1) memelihara potensi kerja;
- 2) menentukan kebutuhan pelatihan;
- 3) dasar untuk mengembangkan karir;
- 4) dasar untuk promosi jabatan.

d. When?

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

- 1) Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap hari, minggu, bulan, triwulan, semester, atau tahunan.
- 2) Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

## e. Where?

Penilaian kinerja dapat dilakukan pada tempat-tempat sebagai berikut/

1) Di tempat kerja (*on the job evaluation*)

Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja yang bersangkutan atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan organisasi

2) Di luar tempat kerja (*off the job evaluation*)

Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar lingkungan organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan yang ahli di bidangnya

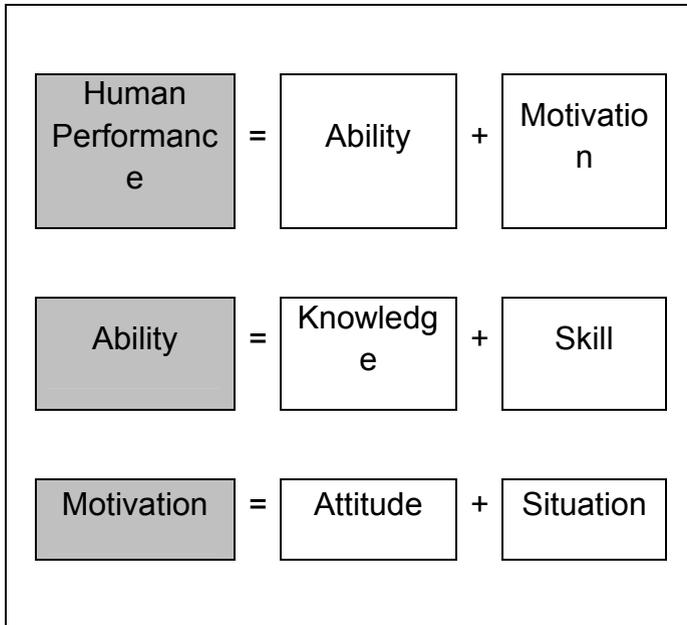
## f. How?

Bagaimana penilaian dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau modern. Penilaian yang menggunakan metode tradisional antara adalah *rating scale* dan *employee comparison*, sedangkan penilaian dengan menggunakan metode modern, antara lain dengan *management by objective* (MBO) dan *assessment center*.

Setelah beberapa pertanyaan di atas dapat dijawab dan semakin jelas baik bagi pegawai, supervisor, maupun organisasi, hal-hal berikut ini perlu pula ditetapkan sejak awal sebelum seorang karyawan akan dinilai.

- a. Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan dapat ditentukan dengan tepat dan lengkap, dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat. Ukuran-ukuran keberhasilan yang sering digunakan dalam pekerjaan ialah ciri kepribadian dalam bentuk sifat (prakarsa, kemampuan dalam bekerja sama, dan hasil/prestasi kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

seorang pegawai yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 3.5**  
**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

- b. Standar pekerjaan seharusnya dapat diterima oleh pegawai sebagai standar pekerjaan yang masuk akal (dapat dicapai dengan upaya tertentu). Standar diterapkan bersama antar atasan dengan pegawai yang akan dinilai dan dilakukan secara berkala pada setiap permulaan periode penilaian kinerja. Selain itu, dalam menyusun formulir evaluasi serta faktor-faktor yang akan dinilai harus disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai. Ketidaksesuaian antara faktor yang akan dinilai dapat membingungkan karyawan. Kemungkinan juga dapat terjadi deviasi, atau dengan kata lain akan timbul ketidaksesuaian antara yang dikerjakan pegawai dengan evaluasinya nanti.

## 2. Proses (Pelaksanaan)

Pada tahap pelaksanaan, proses konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok harus dilakukan, untuk menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik sehingga dapat berjalan dengan baik. Proses tersebut diantaranya dapat dilakukan melalui sarana-sarana sebagai berikut:

### a. Penjelasan Singkat (*Briefing*)

Persyaratan yang cukup penting bagi pelaksanaan yang berhasil adalah jika seluruh pegawai dilibatkan. Penilai atau yang dinilai harus diberi penjelasan secara menyeluruh mengenai sistemnya. Penjelasan yang baik hendaknya:

1. face-to-face
2. didukung dengan buku panduan/pedoman yang berisi penjelasan yang dibutuhkan oleh penilai dan yang dinilai;
3. suasana yang kondusif;
4. tersedia suatu mekanisme di mana setiap pegawai mengetahui siapa yang harus didekati untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan mereka atau siapa yang mereka lebih sukai dalam lingkungan organisasi secara pribadi.

Dalam hal ini, briefing harus meliputi:

1. tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran dari sistem penilaian kinerja;
2. manfaat bagi kelompok-kelompok utama, pegawai yang dinilai, penilai dan perusahaan;
3. rincian yang lengkap mengenai putaran-putaran penilaian, berbagai unsurnya, termasuk metode dan dokumentasi;

4. hal apa saja yang benar-benar diharapkan dari masing-masing kelompok pada tiap tahap dalam perputaran kinerja;
5. wawancara penilaian sesuai kepentingan pokoknya;
6. hasil penilaian.

Penjelasan singkat harus diberikan kepada seluruh pegawai yang terlibat. Saat mengintroduksi sistem penilaian kinerja baru juga dapat digunakan sebagai sarana pelatihan bagi pegawai.

b. Pelatihan

Pelatihan memberikan dampak yang baik dan besar terhadap efektivitas berbagai wawancara penilaian. Salah satu kecenderungan saat ini adalah penyediaan pelatihan bagi pegawai yang dinilai sebagai kelompok yang selalu terabaikan, selain para penilai. Pembentukan kelompok yang sering diberi pelatihan, sudah jelas bahwa penggolongan dari kisaran area di mana pelatihan dibutuhkan, penting untuk dilakukan. Biasanya, bila suatu organisasi akan memperkenalkan suatu sistem penilaian baru atau memodifikasi sistem lama, pelatihan bagi para penilai akan terfokus pada:

1. Penilaian kebijakan organisasi;
2. Sistem dan dokumentasi;
3. Keterampilan penilaian.

Dalam pelaksanaannya, sebaiknya ada pemisahan atau pembedaan antara pelatihan tentang sistem dan prosedur dengan penjelasan tentang sistem penilaian agar sasaran untuk memperkenalkan sistem penilaian ini tercapai.

Pelatihan merupakan salah satu faktor dalam pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan tidak saja menambah pengetahuan karyawan, tetapi juga meningkatkan keterampilan yang mengakibatkan peningkatan kinerja. Menurut Soekidjo

Notoatmodjo (2003), pelatihan pegawai adalah suatu pelatihan yang ditujukan untuk para pegawai dalam hubungannya dengan peningkatan kemampuan pekerjaan (job) pegawai saat ini. Tujuan pelatihan terutama adalah untuk meningkatkan produktivitas atau hasil kerja pegawai, atau dengan kata lain adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tiap pegawai. Pelatihan-pelatihan ini mencakup antara lain:

1. Pelatihan-pelatihan untuk pelaksanaan program-program baru.
2. Pelatihan-pelatihan untuk menggunakan alat-alat atau fasilitas-fasilitas baru.
3. Pelatihan-pelatihan untuk para pegawai yang akan menduduki job atau tugas-tugas baru.
4. Pelatihan-pelatihan untuk pengenalan proses atau prosedur kerja yang baru.
5. Pelatihan bagi pegawai-pegawai baru dan sebagainya.

Meskipun fokus pelatihan ini adalah pada kemampuan psiko-motor pegawai dalam menangani tugas atau pekerjaannya tetapi bukan berarti meninggalkan kemampuan-kemampuan lain (sikap dan pengetahuannya). Pengetahuan-pengetahuan yang menunjang keterampilannya perlu juga diberikan pada pelatihan ini, agar dalam melakukan tugasnya tersebut, para peserta pelatihan (pegawai) mendasarkan pada teori-teori yang dapat dipertanggung-jawabkan. Demikian pula, pelatihan sikap ini juga diperlukan, terutama pada pelatihan karyawan baru. Hal ini dirasakan penting karena setiap organisasi (lembaga) memiliki falsafah dan iklim kerja yang berbeda-beda. Dengan proses pelatihan ini para pegawai (atau calon pegawai) dapat mengetahui bagaimana sikap yang diharapkan oleh lembaga yang bersangkutan.

### 3. *Hasil (Output)*

Perlu ada kejelasan hasil penilaian, seperti manfaat, dampak, risiko, serta tindak lanjut dari rekomendasi penilaian. Selain itu perlu diketahui apakah hasil penilaian ini berhasil meningkatkan kualitas kerja, motivasi kerja, etos kerja dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya dapat mencerminkan peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **Penetapan dan Pengembangan Indikator-Indikator Kinerja**

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat diidentifikasi suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dan outcome yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategik.

Penetapan awal indikator kinerja hendaknya didasarkan pada perkiraan yang realistis dengan memperhatikan tujuan, sasaran, dan hasil yang diinginkan. Penetapan awal ini mungkin berdasarkan data atau informasi yang sangat sedikit. Namun, paling tidak indikator yang ditetapkan sedapat mungkin lebih dari satu. Oleh karena itu, penetapan indikator kinerja haruslah hasil kerja tim, tidak terbatas pada satu individu saja atau hasil pemikiran seorang pimpinan atau pengelola.

Dalam mengembangkan indikator kinerja hendaknya diperhatikan bahwa pengembangan tersebut difokuskan pada hal-hal utama yang merupakan kegiatan yang terikat pada tujuan program dan dapat menggambarkan tingkat keberhasilan pencapaiannya. Di samping itu, juga perlu dipertimbangkan antara sistem ukuran kinerja dengan kondisi nyata yang dihadapi seperti biaya pengumpulan

data, tingkat kecukupan data, tingkat akurasi data, dan konsistensi data untuk pengambilan keputusan.

Untuk organisasi yang baru pertama kali melakukan pengukuran kinerja, langkah-langkah berikut dapat diikuti:

- a. meneliti tugas pokok dan fungsi organisasi;
- b. meneliti tujuan kebijakan dan program-program yang ada pada organisasi;
- c. meneliti sasaran program, sasaran pelaksanaan tugas dan target-target yang ditetapkan oleh tingkat pusat;
- d. membuat daftar indicator outcome;
- e. membuat daftar variabel-variabel masukan dan proses;
- f. memilih indikator-indikator yang diinginkan.

Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Penetapan indikator kinerja, dengan memperhatikan:
  - 1) Karakteristik indikator kinerja yang baik, yaitu:
    - a) terikat pada tujuan program dan menggambarkan pencapaian hasil;
    - b) terbatas pada hal-hal yang perlu mendapat prioritas;
    - c) terpusat pada hal-hal yang vital dan penting bagi pengambilan keputusan;
    - d) terkait dengan sistem pertanggungjawaban yang menunjukkan hasil.
  - 2) Pertimbangan utama penetapannya bahwa indikator kinerja harus:
    - a) menggambarkan hasil atau usaha pencapaian hasil;
    - b) merupakan indikator di dalam wewenangnya;
    - c) memiliki dampak negatif yang rendah;
    - d) digunakan untuk menghilangkan insentif yang sudah ada;

- e) ada pengganti atau manfaat yang lebih besar jika menghilangkan insentif.
- b. Cara Pengukuran Kinerja  
Keberhasilan atau kegagalan manajemen dapat diukur dengan melakukan:
  - 1) perbandingan antara kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan;
  - 2) perbandingan antara kinerja nyata dengan hasil (sasaran) yang diharapkan;
  - 3) perbandingan antara kinerja nyata tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya;
  - 4) perbandingan kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang unggul di bidangnya (benchmarking atau patok duga);
  - 5) perbandingan capaian tahun berjalan dengan rencana dalam (dua, tiga empat, atau lima tahun) trend pencapaian.
- c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan analisis dan interpretasi keberhasilan atau kegagalan pencapaian kinerja. Penilaian sebaiknya dikaitkan dengan sumber daya (*input*) yang berada di bawah wewenangnya seperti SDM, dana/keuangan, sarana-prasarana, metode kerja dan hal lainnya yang berkaitan. Tujuannya adalah agar dapat diketahui dengan pasti apakah pencapaian kinerja yang tidak sesuai (gagal) itu disebabkan oleh faktor input yang kurang mendukung atau kegagalan pihak manajemen.

Hasil pengukuran kinerja perlu dilaporkan secara formal. Pelaporan hasil pengukuran kinerja ini memiliki dua fungsi, yaitu (1) sebagai pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan, dan sumberdaya yang telah dipercayakan untuk dikelola; dan (2) sebagai umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja di

masa yang akan datang. Dalam hal ini, prinsip pelaporan yang harus digunakan adalah:

- 1) Prinsip pertanggungjawaban (*responsibility center*) sehingga jelas lingkungannya;
- 2) Prinsip pengecualian yaitu yang dilaporkan hanya hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban;
- 3) Prinsip perbandingan;
- 4) Prinsip manfaat lebih besar dari biayanya;
- 5) Prinsip akurasi;
- 6) Prinsip ketepatan waktu (*timeliness*)

Informasi mengenai kinerja yang diperoleh dari laporan tersebut digunakan sebagai sarana untuk menilai keberhasilan dan kegagalan kinerja pada suatu periode tertentu sebagai pertanggungjawaban penggunaan sumber daya (*input*) yang telah dikuasakan pada suatu perusahaan tertentu. Di samping itu, informasi kinerja digunakan juga sebagai media yang memberikan umpan balik (*feedback*) sebagai sarana untuk meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.

Berbagai definisi di atas menunjukkan bahwa pada dasarnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Dalam pandangan tersebut kinerja memiliki empat aspek, yaitu (1) kemampuan; (2) penerimaan tujuan organisasi; (3) tingkatan tujuan yang dicapai; dan (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam organisasi, yang masing-masing aspek tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Seorang pegawai tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Meskipun pekerjaan tersebut dapat selesai dikerjakan, tetapi tidak menghasilkan output yang memuaskan.

Oleh sebab itu, dalam meningkatkan kinerja seseorang, pengetahuan bidang tugas pekerja yang bersangkutan sangat penting. Dengan demikian, faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan: (1) kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) tujuan yang khusus; (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian pada setiap kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; dan (14) memiliki standar yang jelas.

Evaluasi kinerja (*performace evaluation*), yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit*, *rating*, *efficiency rating*, *service rating*, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *task performace*. Jika dilakukan dengan benar, hal ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi pegawai (guru), penyelia, kepegawaian, kepala sekolah, maupun sekolah dan masyarakat umum. Penyelia dan pengelola harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan dan dapat diambil. Umpan balik yang tepat memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan karier (*career planning*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*), peningkatan gaji (*pay increases*), promosi, dan keputusan-keputusan penempatan lainnya. *Performance evaluation* berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban karyawan pada perusahaan. Di dunia pendidikan, guru membutuhkan umpanbalik terhadap kerjanya sebagai pedoman sikap untuk masa yang akan datang. Dalam hal ini, kepala sekolah dapat menggunakan informasi yang dikumpulkan melalui penilaian kinerja untuk mengevaluasi keberhasilan dari perekrutan, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan, dan tentu saja proses belajar-mengajar di sekolah. Meskipun penilaian kinerja harian yang terus-menerus dan sifatnya informal itu penting dilakukan untuk

memperlancar operasional, tetapi metode ini tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan departemen SDM. Penilaian formal dibutuhkan untuk membantu manajer dalam hal yang berkaitan dengan keputusan-keputusan SDM seperti penempatan, pengembangan karier (naik jabatan), dan lain-lain. Di dalam organisasi sekolah yang tertata baik, penilaian dikaitkan dengan permasalahan aktual. Namun dalam hal ini kepala sekolah atau komite sekolah seringkali menganggap penilaian formal sebagai suatu yang tidak dibutuhkan. Mereka merasa bahwa mereka telah mengetahui bagaimana pekerjaan karyawan mereka, dan mereka menganggap tidak perlu menghabiskan banyak waktu untuk melakukannya. Di samping itu, rancangan sistem penilaian yang kurang tepat memungkinkan terjadinya tindakan yang tidak diinginkan oleh pegawai dan pengawas.

Jelas bahwa penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan organisasi. Selain itu, kinerja sebagai suatu sistem pengukuran dan evaluasi tersebut mempengaruhi atribut-atribut yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai, perilaku dan keluaran (output), tingkat kemangkiran (absenteeism) untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini. Dalam praktiknya, evaluasi kinerja menggunakan berbagai alat evaluasi, misalnya, berupa pemberian komentar di dalam di dalam formulir yang isinya berkaitan dengan pengamatan seorang pimpinan terhadap pegawai tentang pekerjaan itu sendiri (seperti evaluasi harian, mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran, atau tahunan) yang dikaitkan dengan perilaku di dalam pekerjaan. Analisis kinerja perlu dilakukan secara terus-menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Untuk itu, ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja pegawai, yaitu: (1) tugas pegawai; (2) perilaku pegawai; dan (3) ciri-ciri pegawai. Di dalamnya

mencakup antara lain melihat efektivitas pegawai, menelusuri faktor-faktor yang membentuk kinerja, menyesuaikan standar kinerja dengan kondisi yang ada, dan memberikan tambahan kemampuan kepada karyawan. Dengan demikian, suatu organisasi tidak bisa hanya sekedar memiliki sistem penilaian saja; sistem harus efektif, diterima dan pantas digunakan. Dengan terpenuhinya kondisi-kondisi tersebut, sistem evaluasi kinerja dapat mengidentifikasi peningkatan yang diperlukan pada SDM yang berhubungan dengan analisis dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, dan sebagainya. Selain itu, evaluasi kinerja sangat penting untuk memfokuskan pegawai terhadap tujuan strategik dan untuk penempatan, untuk penggantian perencanaan dan tujuan untuk pelatihan dan pengembangan. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja (*performance evaluation*) merupakan:

1. Alat yang paling baik untuk menentukan apakah pegawai telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja;
2. Satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan pegawai;
3. Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

# KOMPETENSI SUMBERDAYA MANUSIA PERSPEKTIF GENDER

### **Manajemen Organisasi Perspektif gender**

Organisasi modern menghadapi suatu lingkungan yang terus berubah. Agar dapat tumbuh atau sekedar bertahan, organisasi harus mengembangkan kapabilitas manajemen yang penting, salah satunya adalah manajemen pengetahuan yang efektif. Pada gilirannya, hal ini memerlukan pengembangan suatu sistem manajemen sumberdaya manusia yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mendapatkan dan menggunakan sumber-sumber pengetahuan. Perubahan dalam pola dasar lingkungan persaingan berarti bahwa beberapa dari pengetahuan yang ada mengenai manajemen sumberdaya manusia itu menjadi tidak terpakai lagi. Penelitian yang membahas kebutuhan organisasi yang menghadapi kondisi-kondisi persaingan di masa lalu itu sekarang tidak cukup untuk membicarakan berbagai masalah yang dihadapi saat ini.

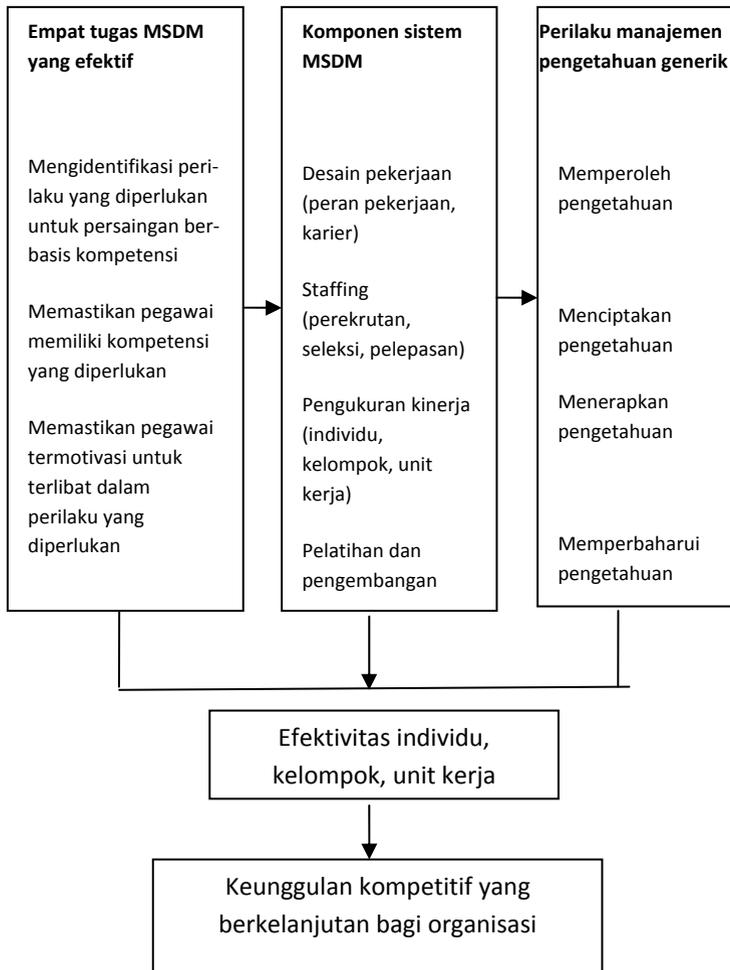
Bab-bab sebelumnya telah menguraikan berbagai aspek sistem MSDM yang mempengaruhi kapabilitas manajemen pengetahuan suatu organisasi—termasuk desain dan struktur pekerjaan, *staffing*, pelatihan dan pengembangan, imbalan (*rewards*), budaya dan iklim organisasi, dan praktik-praktik pengukuran. Melalui suatu kombinasi dari praktik-praktik ini, organisasi dapat mengembangkan arsitektur SDM baru untuk memastikan bahwa mereka memiliki modal manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.

Dalam literatur MSDM strategis, beberapa model telah diajukan dalam menjelaskan bagaimana sistem MSDM memberikan kontribusi terhadap keunggulan kompetitif suatu perusahaan. Salah satu dari model itu diacu sebagai *perspektif perilaku*. Menurut perspektif perilaku itu, praktik manajemen sumberdaya manusia itu merupakan alat utama organisasi untuk mengaktifkan dan mengarahkan perilaku pegawai. Perilaku pegawai ini pada gilirannya diyakini sebagai salah satu faktor yang pada akhirnya menentukan efektivitas organisasi. Walaupun banyak kekuatan eksternal berada di luar kendali setiap pegawai yang memiliki konsekuensi penting bagi keberlanjutan dan keberhasilan akhir perusahaan, dampak keseluruhan dari perilaku masing-masing pegawai itu merupakan penentu utama atas keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam jangka panjang. Dengan demikian, identifikasi perilaku yang diperlukan pegawai merupakan tugas utama dalam mengembangkan sistem SDM yang mendukung persaingan berbasis-pengetahuan. Setelah mengidentifikasi perilaku yang diperlukan, pegawai kemudian harus diyakinkan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang sesuai, memiliki motivasi, dan memiliki peluang untuk terlibat dalam perilaku-perilaku tersebut. Dalam hal ini ada empat tugas utama dari setiap sistem MSDM.

Pada pembahasan ini, penulis menggunakan empat tugas utama MSDM sebagai landasan untuk pengembangan pegawai. Untuk setiap

tugas, penulis mencoba mengidentifikasi praktik-praktik yang diadopsi pegawai dalam mengelola pengetahuan secara efektif. Di sini juga diidentifikasi penelitian lain yang akan berguna dalam mengembangkan suatu pemahaman lebih lanjut mengenai cara praktik-praktik SDM itu dapat membantu mengelola sumber-sumber pengetahuan secara efektif. Dalam pembahasan tersebut, kami berasumsi bahwa *semua* elemen dari suatu sistem SDM itu relevan dalam mencapai *masing-masing* empat tugas tersebut. Kerangka pemikiran ini disajikan pada gambar berikut.

### Persaingan Berbasis-Pengetahuan Dinamika Industri dan Desain Organisasi



Untuk merancang suatu sistem MSDM yang memfasilitasi persaingan berbasis-pengetahuan yang berhasil, pertama-tama perlu untuk menentukan perilaku yang dibutuhkan dalam organisasi yang mengikuti strategi-strategi *knowledge-intensive*. Walaupun penelitian empiris diperlukan untuk membuktikan pernyataan bahwa persaingan berbasis-pengetahuan itu menuntut pegawai untuk terlibat dalam sejumlah perilaku yang aneh (*idiosyncratic*), suatu konsensus yang

berkembang di lingkungan ahli manajemen bahwa ada dua kategori perilaku yang diperlukan dalam persaingan berbasis-pengetahuan: perilaku manajemen pengetahuan umum (*generic knowledge management behaviors*) dan perilaku manajemen pengetahuan khas-perusahaan (*firm-specific knowledge management behaviors*).

Pada umumnya perilaku generik yang diperlukan untuk persaingan berbasis-pengetahuan itu adalah memperoleh pengetahuan, menciptakan pengetahuan, berbagi pengetahuan, menerapkan pengetahuan, dan memperbaharui pengetahuan. Walaupun penting untuk mendukung perilaku-perilaku ini di antara pegawai yang terlibat dalam pengetahuan, pentingnya manajemen pengetahuan ini ternyata juga untuk seluruh pegawai dari organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif dalam ekonomi berbasis-pengetahuan.

Selain perilaku generik ini, beberapa perilaku yang khas-perusahaan, yang mencerminkan tujuan dan kondisi khusus juga diperlukan. Perilaku khas-industri dan khas-pasar—yang terletak di antara dua titik ekstrim dari perilaku umum dan khas-perusahaan—juga diperlukan. Namun demikian, pembahasan di ini hanya akan difokuskan pada perilaku generik yang diperlukan untuk strategi-strategi *knowledge-intensive*.

Pada akhirnya, pengetahuan merupakan suatu atribut individu. Jika pengetahuan itu merupakan atribut individu, maka organisasi memiliki dua opsi umum untuk memperoleh pengetahuan yang diperlukan; yaitu membantu pegawai yang ada untuk mendapatkan pengetahuan yang diperlukan, atau mempekerjakan pegawai baru yang telah memiliki pengetahuan tersebut. Biasanya, organisasi memfasilitasi pemerolehan pengetahuan bagi pegawai melalui program-program pelatihan dan pengembangan. Namun, dalam beberapa hal, pegawai lama itu kekurangan latar-belakang atau kemampuan yang dibutuhkan untuk memperoleh pengetahuan yang

diperlukan, atau mereka akan belajar dalam waktu yang relatif lama. Dalam kondisi seperti itu, organisasi dapat mengandalkan merger, akuisisi, aliansi strategis dan mengontrak pekerja untuk mendapatkan anggota yang memiliki pengetahuan tertentu.

Taktik yang digunakan organisasi untuk mendapatkan pengetahuan itu tampaknya mudah, namun tidak begitu aman dan menjamin. Dengan demikian, diperlukan riset untuk mengidentifikasi kendala yang dihadapi organisasi saat menggunakan taktik-taktik tersebut dan mengembangkan solusi untuk mengatasinya. Sebagai contoh, perubahan yang cepat dalam pengetahuan yang dimiliki pegawai itu menunjukkan suatu tantangan besar dalam perancangan dan implementasi program-program pelatihan, yang seringkali menyampaikan pengetahuan tertentu. Untuk mengembangkan program-program pelatihan seperti itu, para pengembang harus mengidentifikasi, melakukan *encode*, dan menyampaikan isi pengetahuan yang dianggap paling relevan. Dalam lingkungan *knowledge-intensive* di mana pengetahuan berubah secara kontinyu, pengetahuan “disuapkan” kepada pegawai itu tampaknya tidak efisien dan tidak efektif. Alih-alih melatih pegawai dalam *konten* pengetahuan, akan lebih cocok bila mengembangkan keterampilan mereka dalam memperoleh pengetahuan. Pegawai dengan keterampilan pemerolehan pengetahuan yang efektif dapat didorong untuk mengidentifikasi pengetahuan yang diperlukan dan kemudian mengembangkan strategi-strategi pribadi untuk mendapatkan pengetahuan tersebut—strategi yang mungkin atau mungkin juga tidak membutuhkan dukungan dari organisasi. Selain menjadi lebih tanggap terhadap perubahan yang cepat dalam lingkungan pengetahuan, pendekatan terhadap pelatihan ini terbukti lebih efektif dalam memastikan bahwa pegawai mendapatkan *elusive tacit knowledge* (pengetahuan tacit/

tersembunyi yang sukar diperoleh) yang mungkin menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Perusahaan yang berupaya mendapatkan sumber-sumber pengetahuan (orang-orang) eksternal juga menghadapi kendala. Walaupun memperoleh sumber-sumber pengetahuan itu merupakan suatu alasan utama untuk melakukan merger dan akuisisi, kadang-kadang sumber-sumber pengetahuan ini merupakan hal yang pertama kali meninggalkan organisasi baru. Terdapat beberapa kerangka teori untuk memahami mengapa para eksekutif meninggalkan perusahaan dalam kondisi tersebut, tetapi riset lain diperlukan untuk menentukan apakah kerangka ini dapat diterapkan untuk jenis pegawai lain yang memiliki pengetahuan penting, seperti ilmuwan (*scientist*) atau orang-orang penjualan (*sales personnel*) dengan pengetahuan yang dalam mengenai konsumen tertentu.

Untuk persaingan berbasis-pengetahuan, pengetahuan *unik* sangatlah berharga. Dengan menerapkan pengetahuan unik mereka, organisasi mampu menawarkan produk dan layanan yang tidak dapat disamai oleh pesaing. Karena nilai dari pengetahuan unik ini, perilaku kreatif sangat dikenal sebagai hal yang penting dalam persaingan berbasis-pengetahuan yang berhasil.

Kreativitas mencakup *bisociation*—perpaduan dari matriks informasi yang kompleks. Pegawai yang lebih kreatif akan mengintegrasikan lebih banyak matriks yang rumit dan informasi yang tidak-berkaitan. Dari semua perilaku generik yang diperlukan untuk persaingan berbasis-pengetahuan, kreativitas mungkin menjadi salah satu hal yang banyak dikaji. Seperti yang diuraikan Oldham, penelitian tersebut membahas beberapa isu yang perlu diperhatikan organisasi agar dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk mengoptimalkan kreativitas pegawai.

Sebagian besar riset mengenai kreativitas dan pemecahan masalah dalam organisasi berasumsi bahwa pegawai memahami masalah yang harus dipecahkan. Namun dalam kehidupan sehari-hari organisasi, pencarian solusi ini hanya salah satu bagian dari keseluruhan proses. Persaingan berbasis-pengetahuan menuntut lebih banyak dari pegawai ketimbang menerapkan pengetahuan mereka untuk menghasilkan solusi kreatif untuk masalah tertentu. Mereka juga harus mengidentifikasi masalah-masalah yang harus dipecahkan, menyampaikannya dalam cara yang bermakna dan menarik perhatian, serta mengumpulkan informasi baru dan relevan sehingga dapat digunakan untuk mengatasi masalah.

Dengan pentingnya penciptaan pengetahuan ini, diperlukan riset untuk memahami cara organisasi dapat menumbuhkembangkannya. Disarankan bahwa penciptaan pengetahuan dapat difasilitasi melalui desain pekerjaan—contohnya, dengan memberikan tugas-tugas kepada team-team kerja, bukan kepada individu. Namun riset empiris diperlukan untuk mengembangkan prinsip-prinsip merancang team yang dapat dan mau secara efektif mengidentifikasi kebutuhan untuk pengetahuan baru dan menghasilkan pengetahuan baru tersebut. Diperlukan juga riset mengenai cara untuk mengawasi dan mengatur team seperti itu. Sebagai contoh, organisasi mungkin dapat meningkatkan kreativitas dengan mengajarkan manajer cara memberikan umpanbalik yang sifatnya membangun, menghindari monitoring yang ketat kepada pegawai, dan menciptakan iklim yang mendukung.

Memperoleh atau menciptakan pengetahuan itu penting bagi suatu organisasi untuk bersaing secara efektif dalam ekonomi berbasis-pengetahuan, tetapi proses-proses itu tidak dapat menjamin keberhasilan. Agar organisasi dapat mendapatkan hasil optimal dari pengetahuan pegawai, pengetahuan mereka harus disebar (shared). Berbagi pengetahuan meningkatkan pembelajaran secara

luas dan mengurangi kemungkinan membuang sumberdaya untuk memecahkan masalah yang sama dan berulang. Sebaliknya, penimbunan pengetahuan dipandang sebagai perilaku yang menyimpang.

Penyebaran pengetahuan di seluruh organisasi disebut sebagai alur pengetahuan (*knowledge flow*). Bila pengetahuan ini mengalir di seluruh organisasi, pengetahuan itu meningkatkan pembelajaran individu dan organisasi. Dua jenis alur pengetahuan yang umumnya banyak terdapat di organisasi adalah *feed-backward knowledge flows* dan *feed-forward knowledge flows*. *Feed-backward knowledge flows* muncul bila praktik-praktik organisasi memberi pegawai berbagai informasi yang berguna dalam melakukan pekerjaan mereka. Evaluasi kinerja dan aktivitas pengembangan karir umumnya mendukung alur ini, dan praktik-praktik ini telah menjadi fokus banyak penelitian.

*Feed-forward knowledge flows* muncul bila pengetahuan dan pengalaman individu dan kelompok kerja digunakan untuk memberi tahu keputusan-keputusan strategis. Dibandingkan dengan jumlah penelitian tentang memahami cara mengelola proses umpan-balik, peneliti SDM hanya sedikit memberi perhatian dalam mengembangkan prinsip-prinsip untuk mengelola alur ini. Riset mengenai partisipasi dalam pengambilan keputusan, sistem saran, dan siklus kualitas hendaknya semua relevan dengan pemahaman proses *feed-forward*, tetapi topik-topik ini tidak mendapatkan perhatian dari banyak peneliti selama dasawarsa terakhir ini. Di masa depan, penelitian SDM dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan alur ini dengan mengkaji bagaimana praktik-praktik seperti *staffing*, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan alokasi reward dapat digunakan untuk mendukung budaya organisasi yang meningkatkan alur ini.

Untuk melakukan kajian mengenai berbagi pengetahuan, para peneliti perlu mengembangkan pengukuran perilaku berbagi-pengetahuan. Boudreau mengutip beberapa contoh penelitian yang

menggambarkan cara mencapainya. Jelas, penelitian mengenai berbagi-pengetahuan ini masih dalam tahap awal, dan pendekatan kreatif terhadap pengukuran ini mungkin diperlukan untuk meningkatkan pemahaman kita terhadap perilaku berbagi-pengetahuan. Selain pendekatan pengukuran yang diuraikan Boudreau, peneliti juga dapat menerapkan beberapa metode tersebut yang telah dikembangkan untuk mengkaji jaringan komunikasi.

Pengetahuan yang tersedia tetapi tidak pernah diterapkan tidaklah berguna. Jika pegawai tidak menerapkan pengetahuan mereka secara tepat, investasi dalam pemerolehan dan penciptaan pengetahuan akan menghasilkan sedikit manfaat. Dalam hal bahwa penggunaan pengetahuan itu merupakan suatu perilaku yang disengaja, pegawai tidak hanya harus memiliki pengetahuan yang diperlukan tetapi juga *menyadari* bahwa mereka memiliki pengetahuan yang diperlukan, termotivasi untuk menggunakannya, dan yakin bahwa pengetahuan tersebut layak untuk digunakan. Bukti terkini dari kajian laboratorium menunjukkan bahwa orang seringkali gagal menerapkan pengetahuan mereka dalam masalah yang dihadapi. Namun hanya sedikit penelitian yang mengkaji pertanyaan mengenai cara memastikan bahwa pengetahuan yang ada dalam organisasi itu memang efektif digunakan.

Penelitian yang mengkaji kondisi yang meningkatkan penggunaan pengetahuan yang ada oleh pegawai—baik eksplisit maupun tacit—jelas diperlukan. Menemukan cara untuk meningkatkan penggunaan pengetahuan tacit mungkin memiliki tantangan tertentu. Walaupun pegawai tampaknya mengetahui bahwa mereka memiliki berbagai jenis pengetahuan tacit, mereka mungkin kurang menyadari pengetahuan tacit mereka. Dengan demikian, walaupun kondisi-kondisi yang memungkinkan transfer pelatihan secara umum dapat berguna dalam memastikan bahwa pegawai menerapkan pengetahuan

eksplisit mereka, prinsip yang sama juga mungkin tidak akan efektif untuk mendorong penggunaan pengetahuan tacit.

Konflik-konflik motivasi mungkin juga menghambat penerapan pengetahuan. Sebagai contoh, pekerja yang berkaitan dengan pengetahuan mungkin mengalami konflik antara harapan mereka atas penggunaan pengetahuan mereka yang tepat dan dengan harapan-harapan profesional, hukum, dan etika. Selain itu, bahkan bila pegawai mengetahui bahwa mereka memiliki pengetahuan yang berguna dan termotivasi menggunakannya, mereka mungkin menghadapi rintangan. Sebagai contoh, pekerja kontrak mungkin menghadapi kesulitan dalam menerapkan pengetahuan teknik yang dikembangkan dalam konteks lain ke dalam operasi khusus suatu organisasi. Karena semakin penting untuk memastikan bahwa suatu pengetahuan yang tersedia pada organisasi itu memang benar-benar digunakan, diperlukan penelitian untuk meningkatkan pemahaman kita mengenai kondisi kepegawaian yang paling efektif dalam memastikan bahwa pegawai di semua level itu menerapkan pengetahuan yang mereka miliki.

Penelitian di masa depan juga dapat mempertimbangkan cara proses pembuatan-keputusan hendaknya dibuat untuk mengoptimalkan penggunaan pengetahuan yang tersedia. Tidakkah tepat bagi seseorang atau kelompok untuk menggunakan semua pengetahuan yang tersedia dalam beberapa kondisi? Sebagai contoh, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa umpanbalik kinerja individu itu tidak selalu efektif, dan mungkin tidak bagus dalam beberapa situasi. Bila pengetahuan berubah sedemikian cepat, bagaimana organisasi dapat memastikan bahwa proses pembuatan-keputusan dan praktik-praktik manajemen itu sejalan dengan sebagian besar pengetahuan saat ini bila pada saat yang sama menyadari bahwa pengetahuan ini akan dengan cepat menjadi usang?

Untuk organisasi-organisasi yang berfokus pada pengetahuan, suatu pemahaman mengenai perilaku manajemen pengetahuan yang paling penting untuk mendapatkan suatu keunggulan kompetitif hendaknya berfungsi sebagai dasar untuk membangun sistem manajemen sumber daya mereka. Sayangnya, analisis pekerjaan dan alat-alat pemodelan kompetensi dalam penggunaannya yang luas sekarang ini tidak lagi *secara khusus* dikembangkan untuk menilai pentingnya atau frekuensi dari sejumlah perilaku manajemen pengetahuan generik yang lengkap. Dengan demikian, terus mengandalkan alat-alat yang ada saat ini akan mengarah pada kurangnya spesifikasi kebutuhan perilaku dari organisasi yang berfokus pada pengetahuan. Selama dasawarsa terakhir, psikolog I/O telah mengembangkan analisis pekerjaan dan alat-alat pemodelan kompetensi yang diterapkan untuk organisasi-organisasi berbasis-layanan; dengan menggunakan alat-alat ini dihasilkan informasi yang secara khusus membantu sistem SDM di perusahaan jasa. Selama dasawarsa selanjutnya, pengembangan alat-alat analisis yang diterapkan pada organisasi yang berfokus pada pengetahuan itu terbukti juga bermanfaat. Yang lebih penting, alat-alat tersebut diperlukan untuk mengidentifikasi bukan saja perilaku manajemen pengetahuan pada level individu tetapi juga pada proses dan rutin manajemen pengetahuan level kelompok dan organisasi.

Untuk organisasi-organisasi yang bersaing pada pengetahuan, lima perilaku manajemen pengetahuan generik—memperoleh pengetahuan, menciptakan pengetahuan, berbagi pengetahuan, menerapkan pengetahuan, dan memperbaharui pengetahuan—memberikan suatu titik tolak sehingga organisasi dapat mengembangkan profil khas-organisasi mengenai kebutuhan manajemen pengetahuan. Untuk setiap organisasi tertentu, beberapa perilaku tersebut mungkin relatif lebih penting dan yang lainnya mungkin

tidak begitu penting. Sebagai contoh, pemerolehan dan penciptaan pengetahuan mungkin lebih penting bagi perusahaan yang bersaing mendapatkan konsumen berdasarkan produk dan layanan inovatif. Perusahaan yang berusaha memuaskan konsumen dengan memberikan produk dan layanan berkualitas tinggi, mengetahui bahwa berbagi dan penerapan pengetahuan itu lebih penting karena mereka berupaya dalam hal peningkatan bertahap secara berkelanjutan. Perusahaan yang menerapkan suatu strategi merger dan akuisisi dapat memprioritaskan berbagi pengetahuan dalam batas-batas yang sebelumnya dipisahkan perusahaan-perusahaan yang bergabung. Tentu saja, profil perilaku manajemen pengetahuan suatu organisasi dapat diartikulasikan secara lebih tepat dengan cara memahami perbedaan profil untuk pekerjaan yang dilaksanakan pada setiap tahap dalam rantai nilai perusahaan tersebut.

Seperti telah disebutkan, profil dari perilaku manajemen pengetahuan yang paling berharga itu dapat berfungsi sebagai suatu dasar untuk mengidentifikasi organisasi-organisasi yang memiliki tujuan yang sama melalui sistem SDM-nya. Kemampuan untuk mengelompokkan organisasi berdasarkan perilaku tersebut akan bermanfaat baik untuk penelitian maupun praktik. Sebagai contoh, kajian-kajian dalam manajemen strategis dapat menilai profil-profil perilaku yang dapat memprediksi pergerakan strategis di masa depan. Sebagai mana untuk praktik, kemampuan manajer untuk menilai persamaan dan perbedaan dalam profil-profil perilaku dapat bermanfaat untuk mengevaluasi ketertarikan mitra aliansi yang potensial dan untuk memilih organisasi yang mungkin bermanfaat untuk *benchmarking*. Kajian-kajian studi SDM mungkin dilakukan untuk mengevaluasi apakah berbagai indikator efektivitas organisasi (seperti yang dievaluasi oleh pegawai, konsumen, manajer, dan shareholder) itu berkaitan dengan pengembangan suatu kecerdasan antara profil level

organisasi mengenai perilaku manajemen pengetahuan yang diperlukan dengan kompetensi manajemen pengetahuan pegawai.

## **Kompetensi yang Diperlukan dalam Pengembangan Pegawai**

Psikolog menggunakan istilah *kompetensi* untuk mengacu pada pengetahuan, keterampilan, karakteristik kepribadian, dan sikap yang memungkinkan pegawai untuk melakukan tugas dan perannya (Jackson & Schuler, 2003). Di sini, kita fokuskan pada penggunaan praktik-praktik SDM untuk memastikan bahwa pekerja di organisasi memiliki kompetensi individu yang diperlukan agar berhasil dalam persaingan berbasis-pengetahuan. (Perhatikan bahwa dalam literatur manajemen strategis, istilah *kompetensi* itu merupakan konsep level-perusahaan yang mengacu pada kapabilitas atau sejumlah sumberdaya yang memberikan kontribusi dalam mencapai suatu keunggulan kompetitif). Jika sejumlah kompetensi manajemen pengetahuan itu sejalan dengan kebutuhan perilaku, maka pegawai itu mampu menciptakan suatu keunggulan kompetitif. Lihat, misalnya, perilaku manajemen pengetahuan generik dari pemerolehan pengetahuan,. Selama dasawarsa yang lalu, perubahan teknologi informasi telah menciptakan berbagai cara baru bagi pegawai untuk memperoleh pengetahuan—mereka dapat mencari di Internet, menggunakan email untuk komunikasi dengan para ahli, ikut serta dalam pembelajaran jarak jauh, dan sebagainya. Bagi organisasi yang terlibat dalam persaingan berbasis-kompetensi, memiliki pegawai dengan kompetensi untuk menggunakan pemerolehan pengetahuan yang baru itu memang sangat penting.

Beberapa praktik SDM dapat digunakan untuk meningkatkan jumlah kompetensi yang relevan dalam suatu organisasi. Jelas, perekrutan dan seleksi anggota baru mempengaruhi jumlah kompetensi, demikian pula aktivitas pelatihan dan pengembangan yang

meningkatkan pembelajaran. Selain itu, sistem imbalan dapat memberikan insentif bagi pegawai untuk mendapatkan kompetensi yang berharga. Mengikuti budaya organisasi dapat memudahkan untuk merekrut dan mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi yang diinginkan, dan penilaian dan pengukuran kompetensi dapat digunakan untuk memonitor jumlah kompetensi. Secara keseluruhan, tampaknya sebagian besar pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai secara umum juga dapat diterapkan untuk meningkatkan jumlah kompetensi yang mendukung perilaku manajemen pengetahuan. Walau demikian, persaingan yang berfokus pada pengetahuan juga memiliki beberapa tantangan tertentu, seperti yang diuraikan berikut:

Bagi individu pegawai, perubahan dalam kompetensi manajemen pengetahuan yang diperlukan perusahaan menciptakan suatu tuntutan untuk pembelajaran, adaptasi, dan perubahan yang berkelanjutan. Pegawai perlu memperbaharui pengetahuan teknik, mereka, menambah teknik baru, menekan sikap yang usang, dan sebagainya. Bagi organisasi yang berfokus pada pengetahuan, tantangan besarnya adalah memastikan bahwa kompetensi yang terdapat pada pegawai mereka secara keseluruhan itu berkembang untuk memenuhi kondisi lingkungan yang berubah.

Penelitian mengenai proses pembelajaran, teknik-teknik pelatihan, dan pengembangan pegawai memberikan sejumlah informasi yang dapat digunakan organisasi untuk meningkatkan pembelajaran individu dan perubahan. Namun, harus diketahui bahwa dalam beberapa hal prinsip-prinsip tersebut telah dirancang untuk pengembangan kompetensi-kompetensi “eksplisit”—yaitu, kompetensi yang dapat dinyatakan atau dijelaskan. Kompetensi eksplisit dapat dikelola dengan manajemen formal dan sistematis. Kompetensi tersebut dapat

diukur dan relatif mudah untuk ditransfer. Pengetahuan dan keterampilan teknis adalah contoh dari kompetensi eksplisit.

Tidak seperti pengetahuan dan keterampilan eksplisit, kompetensi tacit itu lebih sulit dinyatakan dan diukur, sehingga lebih sulit dikelola. Kreativitas (atau kemampuan pemecahan-masalah kreatif) adalah contoh dari kompetensi tacit. Beberapa keterampilan interpersonal dan kemampuan merasakan-masalah juga merupakan contoh dari kompetensi ini. Kompetensi tacit umumnya diabaikan oleh praktik-praktik MSDM formal. Karena kompetensi ini sulit diukur dan diajarkan, diasumsikan bahwa kompetensi itu tidak dapat (atau tidak seharusnya) dikelola. Tentu saja kemudahan dalam mengukur dan mengelola kompetensi yang diperlukan untuk manajemen pengetahuan itu mungkin tidak ada hubungannya dengan kepentingannya. Dengan demikian, penelitian yang menggambarkan pendekatan efektif terhadap pengukuran dan pengelolaan kompetensi tacit itu hendaknya diberi prioritas utama.

Ahli manajemen pengetahuan berargumen bahwa kontak interpersonal yang ekstensif antara guru dan pembelajar terbukti sebagai cara terbaik untuk mentransfer pengetahuan tacit. Dengan demikian, satu pendekatan untuk mengelola kompetensi tacit adalah dengan mengembangkan jaringan sosial yang mengaitkan berbagai pihak, termasuk pegawai dan orang lain yang bukan anggota organisasi. Jika kompetensi tacit itu ditransfer dan dipelajari secara implisit dan informal, maka individu yang terlibat dalam ikatan sosial yang kuat hendaknya lebih dapat meningkatkan kompetensi tacit dan menambah yang baru. Fokus pada kompetensi team kerja dan unit organisasi yang lebih besar, yang mungkin lebih mudah diukur, merupakan satu pendekatan untuk mengatasi kebingungan dalam mengelola kompetensi tacit. Jelas, penelitian baru diperlukan untuk

meningkatkan pemahaman kita mengenai cara individu dan team belajar, memperbaharui, dan memperbaiki kompetensi tacit-nya.

Kajian terakhir mengenai organisasi berbasis pengetahuan menyoroti bahwa mengelola sumberdaya pengetahuan itu merupakan suatu proses yang dinamis. Nilai dari kompetensi saat ini yang dimiliki oleh suatu organisasi akan berkurang kecuali kalau organisasi tersebut terus memperbaharui atau menggantinya. Sifat dinamis dari pengetahuan adalah mengapa organisasi menghargainya dan menganggapnya sebagai suatu asset strategis yang penting. Dalam hal ini, organisasi yang terlibat dalam persaingan berbasis-pengetahuan memerlukan sistem MSDM yang meningkatkan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Sistem seperti itu harus mencakup kebutuhan perubahan dalam kompetensi individu juga perubahan dalam keseluruhan kompetensi yang dimiliki organisasi.

### **Memotivasi Pegawai untuk Terlibat dalam Manajemen Pengembangan Pegawai untuk Meningkatkan Kinerja**

Kekuatan motivasi mempengaruhi perilaku pegawai juga upaya mereka untuk berinvestasi dalam perilaku seperti itu. Sebagian besar teori psikologi mengenai motivasi mengakui bahwa keputusan mengenai cara berperilaku dan seberapa besar upaya yang perlu dikerahkan itu dipengaruhi baik oleh karakteristik pegawai (termasuk kompetensinya) maupun lingkungan kerja. Pada bagian sebelumnya, dinyatakan bahwa berbagai elemen dari sistem MSDM dapat digunakan untuk memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memberikan kontribusi terhadap kompetensi berbasis-pengetahuan. Pada bagian ini, kita lihat bagaimana praktik-praktik SDM dapat mempengaruhi kemungkinan bahwa pegawai *akan/mau* terlibat dalam perilaku manajemen pengetahuan yang diperlukan. Pembahasan ini berkisar pada tiga isu penting: keputusan

untuk ikut serta dalam organisasi dan segala aktivitasnya, inisiasi dan pengarahan-diri, dan melaksanakan upaya.

Jelas, pegawai perlu memahami cara pegawai membuat keputusan mengenai apakah akan berpartisipasi dalam berbagai peran dan aktivitas organisasi, walaupun proses keputusan ini tidak begitu mendapat perhatian. Beberapa peneliti telah mengkaji reaksi pelamar kerja terhadap praktik perekrutan kerja dan akibat dari reaksi ini terhadap penerimaan tawaran kerja. Pelamar dalam penelitian yang diterima kerja ini sering kali adalah profesional muda yang memilih menjadi pegawai full-time untuk pertama kalinya. Atau mungkin mereka adalah pegawai yang lebih berpengalaman yang membuat keputusan mengenai apakah menerima tugas di luar (sebagai *expatriate*) atau tidak. Dalam ekonomi berbasis-pengetahuan, keputusan untuk ikut serta itu berada diluar penerimaan atau penolakan tawaran pekerjaan bagi pekerja full-time di dalam negeri atau di luar negeri. Sebagai contoh, dapat dikaji apakah keputusan pegawai untuk tetap atau meninggalkan suatu perusahaan setelah perusahaan tersebut diakuisisi. Dengan banyaknya merger dan akuisisi belakangan ini, hal ini merupakan isu retensi pengetahuan yang penting bagi perusahaan yang mengakuisisi. Bila pegawai yang berkualitas tinggi itu pergi, perusahaan baru kehilangan asset berharga, membuatnya lebih sulit untuk mewujudkan sinergi dari merger yang dilakukan.

Setelah mereka sepakat untuk bergabung dalam suatu organisasi, pegawai dari semua jenis hampir selalu memiliki kebebasan untuk memilih terlibat dalam beberapa tugas atau mencari keterlibatan dalam beberapa proyek dan menolak ikut serta dalam tugas atau proyek lainnya. Pegawai juga dapat memutuskan untuk menerima kepemimpinan informal dan peran advokasi, untuk ikut serta sebagai instruktur, mentor, dan sebagainya. Keputusan ikut serta seperti ini dapat mempengaruhi kinerja pegawai di seluruh perusahaan. Misal-

nya, keputusan mengenai apakah akan ikut serta dalam program pelatihan, kapan ikut serta dalam program itu, program apa yang dipilih, dan seberapa banyak pengetahuan yang dibagikan dengan orang lain selama masa pelatihan. Dalam membuat keputusan seperti itu, pegawai mengasah pengembangan dari portofolio kompetensinya sendiri dan juga mempengaruhi portofolio orang lain. Penelitian yang meningkatkan pemahaman kita mengenai cara pegawai membuat keputusan ini pada gilirannya dapat membantu meningkatkan manajemen pengetahuan di organisasi.

Setelah sepakat untuk ikut serta dalam suatu organisasi, proyek, atau aktivitas, pegawai mengikuti sejumlah stimulus lingkungan yang mempengaruhi perilakunya sehari-hari. Deskripsi pekerjaan dan tujuan pekerjaan adalah sinyal yang jelas untuk menuntun *arahan* dari perilaku pegawai. Selain itu, pegawai belajar norma-norma perilaku dengan memperhatikan tindakan-tindakan orang lain dan akibat dari tindakan tersebut—artinya, mereka menghubungkan diri mereka dengan stimulus yang diberikan oleh budaya organisasi. Namun, seperti yang dijelaskan Mohrman, organisasi yang berfokus pada pengetahuan juga mengandalkan pegawainya untuk melakukan pengarahan-diri sendiri. Dalam lingkungan yang dinamis, pekerjaan tidak dapat ditentukan sepenuhnya; sebagian besar harus diserahkan kepada keputusan dan inisiatif pegawai. Pegawai dituntut untuk fokus pada tujuan dan strategi dari sistem yang lebih besar agar mengetahui cara memfokuskan pekerjaan mereka sendiri. Sebaliknya, pekerja yang berkuat dengan pengetahuan mengharapkan pemberi kerja untuk memberi mereka cukup otonomi dalam melaksanakan tanggung jawab mereka.

Bagaimana praktik-praktik SDM dapat mengarahkan perhatian pegawai terhadap tujuan dan strategi dari sistem yang lebih besar? Dalam hal ini disarankan bahwa sistem kompensasi yang dirancang

dengan baik, program-program pelatihan, dan praktik-praktik pengukuran itu dapat menyelaraskan pengarahannya dengan tujuan strategis perusahaan. Selain itu, penilaian iklim dan budaya organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi persepsi pegawai mengenai perilaku dan kompetensi yang sedang dinilai.

Walaupun tidak ada kekurangan dari konsep mengenai perancangan praktik SDM yang memberikan pengarahannya bagi pegawai, masih banyak diperlukan penelitian empiris. Secara khusus, kita perlu penelitian untuk menunjukkan langkah-langkah praktis yang dapat dilakukan organisasi untuk menarik benang merah antara perilaku pegawai dan keberhasilan akhir organisasi. Sebagai contoh, satu pendekatan mungkin harus melibatkan pegawai dalam perancangan dan implementasi praktik-praktik SDM. Partisipasi pegawai dalam desain praktik SDM dapat meningkatkan pemahaman mereka mengenai tujuan organisasi juga membantu memastikan bahwa program pelatihan, praktik-praktik pengukuran, dan sistem kompensasi itu mengkomunikasikan pesan-pesan yang dimaksud dan memberikan insentif yang tepat untuk mendapatkan kompetensi yang dibutuhkan perusahaan.

Penelitian baru mengenai penggunaan tujuan juga berguna. Efektivitas motivasional dari tujuan itu sudah tersusun dengan baik (Locke & Latham, 1990). Bila orang melakukan tugas sederhana dan rutin, tujuan kinerja khusus muncul untuk meningkatkan upaya (*effort*). Namun, saat orang melakukan tugas yang kompleks dan tugas yang mengharuskan mereka mempelajari strategi-strategi untuk meningkatkan kinerja mereka, maka tujuan “lakukan yang terbaik” akan lebih efektif. Tampaknya, tujuan-tujuan kinerja khusus ini tidak efektif bagi pegawai yang bekerja pada tugas-tugas kompleks dan baru karena terhambat untuk mengalami dan belajar untuk menguasai tugas tersebut. Untuk organisasi berbasis-pengetahuan,

penentuan tujuan mungkin paling bermanfaat saat digunakan untuk meningkatkan pembelajaran. Hal ini akan membantu dalam mengkaji cara menggunakan tujuan secara efektif dalam organisasi yang mengandalkan pegawai yang *self-directed* yang terlibat dalam pembelajaran berkelanjutan; penelitian seperti itu akan memperluas manfaat dari teori penentuan-tujuan dalam era baru persaingan berbasis-pengetahuan.

Upaya yang dikerahkan pegawai ada dua macam: upaya yang dibuat pada suatu titik waktu dapat saja banyak atau sedikit, dan total jumlah waktu (seperti jam per minggu) selama upaya itu dikerahkan dapat relatif lama atau sebentar. Dua praktik MSDM yang dapat digunakan pegawai untuk mendorong kedua jenis upaya itu adalah desain pekerjaan dan imbalan.

## **Desain Pekerjaan**

Sejalan dengan evolusi ekonomi pengetahuan terdapat suatu perubahan dalam desain organisasi dan pekerjaan. Saat persaingan berbasis-pengetahuan bertambah, demikian juga pekerjaan yang berbasis-team, dengan berbagai potensi karakteristik yang memotivasi. Namun, sebagaimana dijelaskan, fitur desain yang akan dapat meningkatkan kualitas motivasional dari pekerjaan pengetahuan (misalnya, signifikansi, ragam) dapat juga mengandung benih yang menumbuhkan masalah motivasional. Sebagai contoh sifat kolaboratif dan berbasis team dari pekerjaan pengetahuan hendaknya meningkatkan pengalaman pegawai dalam identitas tugas. Namun, besaran dan kompleksitas dari berbagai proyek tersebut dapat sangat besar sehingga pekerjaan pengetahuan kesulitan mengidentifikasi proyek tersebut secara keseluruhan. Seperti pekerja *assembly line* (pekerja kasar di pabrik), pekerja pengetahuan kadang kesulitan melihat hubungan antara upayanya sendiri dengan visi organisasi.

Desain pekerjaan juga menantang dalam beberapa hal. Batasan yang memisahkan suatu organisasi dari lingkungannya telah lama diakui sebagai hal yang melekat, tetapi organisasi semakin ke sini semakin menjadi *boundaryless* (tidak memiliki batas). Lebih dari itu, aliansi, joint venture, merger, dan akuisisi semuanya itu menunjukkan tindakan-tindakan strategis yang memungkinkan perusahaan untuk mengubah atau mengurangi batasan-batasan organisasi antar-perusahaan. Teknologi informasi membantu mempertahankan komunitas global dari praktik yang menghubungkan manusia yang memiliki minat, kepentingan, dan pengetahuan yang sama, terlepas dari di mana mereka bekerja. Secara terus menerus, batasan yang memisahkan pekerjaan dari kehidupan non-pekerjaan menjadi semakin sulit dibedakan. Karena pengetahuan dapat dengan mudah disebarkan melalui ruang dan waktu, pekerjaan pengetahuan itu lebih mudah dilakukan pada lokasi yang berjauhan, termasuk dari rumah. Dan sebagaimana semakin mengandalkan pada kontrak kerja, mereka lebih menerima bekerja yang dilakukan di luar kantor—misalnya, di rumah atau tempat kerja lainnya. Apapun hasilnya, pekerja pengetahuan menjalani hidupnya sebagai pegawai. Salah satu konsekuensi dari perubahan ini adalah bahwa tidak lagi dimungkinkan untuk mengabaikan kondisi-kondisi di luar batas-batas organisasi formal yang mempengaruhi perilaku manajemen pengetahuan. “Desain” dari kehidupan non-pekerjaan seperti halnya desain pekerjaan di organisasi lain yang dengannya pegawai memiliki beberapa kontak itu dapat mempengaruhi motivasi pegawai untuk terlibat dalam perilaku manajemen pengetahuan yang menarik bagi seorang pegawai.

## Imbalan

Dari semua alat-alat SDM yang ada untuk mengelola motivasi pegawai, pengakuan dan imbalan seringkali diasumsikan menjadi yang paling hebat. Namun hal tersebut mungkin hal yang paling akhir dipahami. Peneliti terus memiliki pandangan yang berlainan tentang dampak dari imbalan terhadap pegawai, terlepas dari banyaknya kajian mengenai topik ini. Beberapa dari perbedaan dalam perspektif ini ditunjukkan pada buku ini. Di satu sisi, Lawler menekankan bahwa imbalan yang kontingen (bergantung pada apa yang mungkin terjadi) memiliki peran ganda dalam mengarahkan perhatian pegawai pada aspek-aspek yang paling penting dari pekerjaan mereka dan memotivasi mereka untuk mengerahkan upaya yang paling maksimal; sehingga dengan demikian imbalan tersebut dapat secara efektif digunakan untuk mendukung perilaku yang diperlukan dalam persaingan berbasis-pengetahuan.

Pendapat Lawler ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa organisasi tampaknya dapat mencapai tujuan yang dinyatakan saat pegawai diberi imbalan atas hasil-hasil yang sejalan dengan tujuan-tujuan tersebut. Di sisi lain, Oldham memperingatkan bahwa mengaitkan imbalan secara agresif dengan pencapaian hasil-hasil kreatif dapat mengurangi peningkatan output kreatif ketimbang menambahnya. Untuk menghindari masalah ini, Oldham menawarkan saran yang sifatnya *counter-intuitive*: alih-alih secara segera mengakui upaya-upaya yang dilakukan pegawai dengan memberikan bonus atau menawarkan imbalan lain yang besar, berikan imbalan yang cukup lalu berikan imbalan yang layak (dijanjakan) bila waktunya dianggap tepat. Penelitian yang menghasilkan saran-saran praktis mengenai cara mengembangkan sistem imbalan yang efektif dalam organisasi berbasis-pengetahuan ini sangatlah dibutuhkan. Demikian pula, diperlukan penelitian untuk memahami seberapa baik semua

elemen dari sistem SDM suatu organisasi mempengaruhi motivasi di tempat kerja.

## **Peluang bagi Pegawai untuk Terlibat dalam Manajemen Pengembangan Pegawai untuk Meningkatkan Kinerja**

Bahkan bila pegawai memahami bahwa perilaku manajemen pengetahuan itu berharga dalam organisasi mereka, *dan* mereka memiliki kompetensi yang diperlukan untuk terlibat dalam perilaku-perilaku tersebut, *dan* mereka termotivasi melakukan hal tersebut, mereka masih dapat saja gagal mengelola pengetahuan secara efektif jika tidak ada peluang-peluang yang tepat. Agar dapat meningkatkan kapabilitas manajemen pengetahuan seorang pegawai, organisasi harus memudahkan pengetahuan untuk mengalir ke dalam dan ke seluruh organisasi. Dalam bahasa Boudreau, manajemen pengetahuan tampaknya akan lebih muncul bila manajemen pengetahuan itu dimungkinkan oleh aspek-aspek struktural dari lingkungan. Demikian pula, Oldham membahas pentingnya desain tempat kerja dan menyoroti pentingnya perancangan peluang-peluang yang tepat untuk penciptaan pengetahuan. Selanjutnya, kita lihat dua pendekatan yang digunakan organisasi untuk meningkatkan peluang berbagi-pengetahuan: sistem manajemen pengetahuan elektronik dan desain organisasi berbasis-team.

Selama tahun 1990-an, penerapan informasi baru dan sistem manajemen pengetahuan merupakan cara yang populer dalam memberikan lebih banyak peluang bagi pegawai untuk memperoleh, menciptakan, berbagi, menerapkan, dan memperbaharui pengetahuan mereka. Sistem manajemen pengetahuan elektronik dimaksudkan untuk memudahkan pegawai mengetahui bahwa mereka menghadapi tantangan yang serupa, menemukan satu sama lain, membahas masalah-masalah umum, dan bekerja sama mencari solusi. Namun,

dalam praktiknya, sistem manajemen pengetahuan elektronik tampaknya akan lebih bermanfaat untuk penyimpanan pengetahuan dan distribusi pengetahuan pasif ketimbang untuk merangsang pegawai untuk mencari pengetahuan baru dan secara kreatif menerapkannya. Lebih dari itu, sebagian besar teknologi informasi tidak mendukung semua manajemen pengetahuan tacit. Untuk kreativitas, inovasi, dan manajemen pengetahuan tacit, pertukaran *person-to-person* lebih bermanfaat daripada sekedar bertukar dokumen.

Sedikit pembaca buku ini yang akan melakukan jenis penelitian yang diperlukan untuk memperbaiki desain sistem manajemen pengetahuan elektronik secara umum. Namun, mereka secara khusus dapat mengkaji desain yang efektif dari satu jenis sistem manajemen pengetahuan elektronik—yaitu sistem SDM elektronik. Melalui sistem SDM elektronik, organisasi dapat melakukan perubahan yang menonjol dalam pengetahuan yang tersedia mengenai sumberdaya manusia yang ada. Sistem SDM elektronik juga secara mendasar dapat mengubah siapa yang memiliki akses terhadap informasi SDM dan cara informasi tersebut digunakan. Walaupun alat-alat SDM elektronik telah banyak tersedia di pasaran selama lebih dari satu dasawarsa ini, hanya sedikit kajian yang meneliti berbagai konsekuensi yang mungkin mengenai penggunaannya. Sebagai contoh beberapa kajian telah meneliti monitoring komputer sebagai suatu metode penilaian kinerja, yang sebagian besar memfokuskan pada cara setiap pegawai bereaksi terhadap monitoring tersebut. Demikian pula, penelitian mengenai tes kemampuan kognitif secara *computerized*, wawancara berbasis-komputer, dan survey sikap berbasis komputer seringkali menilai reaksi pegawai terhadap teknologi atau membandingkan hasil yang diperoleh dengan menggunakan teknologi baru dibandingkan dengan teknologi lama. Walaupun studi-studi ini bermanfaat, di sini hanya disajikan langkah-langkah awal dari

perjalanan menuju pemahaman mengenai bagaimana pendekatan baru dalam mengelola pengetahuan SDM itu dapat mempengaruhi pegawai dan organisasi. Saat pengetahuan SDM itu lebih mudah dibuat dan dinilai, apa yang ingin dibuat dan dinilai oleh pegawai dan manajer? Bagaimana pekerja pengetahuan yang diberdayakan ini menggunakan pengetahuan seperti itu, dan untuk tujuan apa? Bagaimana ketersediaan dari pengetahuan SDM baru ini akan mengubah dinamika sosial dari team kerja dan supervisi? Team Kerja?

Dengan mengakui keterbatasan sistem manajemen pengetahuan elektronik, organisasi yang berada dalam persaingan berbasis-kompetensi telah dengan cepat mengadopsi desain berbasis-team untuk meningkatkan peluang bagi orang untuk memperpanjang dan memperluas batas yang mungkin dapat menghambat arus informasi (Bouty, 2000). Kami sepakat bahwa struktur berbasis team itu tampaknya akan menciptakan lebih banyak peluang bagi pegawai untuk terlibat dalam manajemen pengetahuan yang efektif. Walau demikian, lebih banyak lagi penelitian yang diperlukan—bagaimana kita dapat memastikan bahwa peluang untuk manajemen pengetahuan yang berada dalam dan di antara team itu dapat dioptimalkan.

Organisasi yang berfokus pada pengetahuan mendorong pengembangan dari team-team yang lintas-fungsi, multi-disiplin, dan bahkan antar-organisasi. Ini bukan merupakan team kerja yang familiar dan berfokus pada produksi statis yang ditemukan dalam organisasi manufaktur atau penyelenggara jasa modern. Pegawai yang bekerja di organisasi yang berfokus pada pengetahuan seringkali telah mendefinisikan tanggung jawab pekerjaan yang mengharuskan mereka untuk berpartisipasi sebagai anggota dari *beberapa team*. Dalam suatu proyek, seorang pegawai dapat bertindak sebagai ketua kelompok; di proyek lain, dia dapat diminta untuk bertugas sebagai seorang penasihat ahli dalam bidang tertentu. Satu proyek mungkin

memerlukan pertemuan yang sering dan hubungan kerja yang erat; proyek lain mungkin mengharuskan setiap orang untuk membuat progress yang berarti sendiri. Lebih dari itu, struktur team ini bersifat *dinamis*. Saat persyaratan kerja berubah, beberapa team baru dapat dibentuk, team lain dapat dibentuk atau diberi tanggung jawab baru, atau suatu team dapat dibubarkan. Untuk organisasi berbasis-team, diasumsikan bahwa suatu keunggulan penting dari pekerjaan berbasis-team adalah bahwa ini meningkatkan alur pergerakan pengetahuan (Bontis & Crossan, 1999). Artinya, team yang dinamis dan fleksibel merupakan solusi struktural terhadap tantangan manajemen dalam memastikan bahwa pegawai memiliki berbagai peluang untuk mendapatkan, menciptakan, berbagi, menerapkan, dan memperbaharui pengetahuan mereka.

Walaupun penelitian mengenai peningkatan fungsi team kerja telah bertambah sejak dasawarsa terakhir, sebagian besar penelitian itu berasumsi suatu pandangan statis dari team kerja dan tidak menunjukkan alur dan sifat dinamis dari pekerjaan dalam organisasi yang berfokus pada pengetahuan. Seperti yang ditekankan pada beberapa bab dalam buku ini, persaingan berbasis-pengetahuan yang berhasil itu bergantung pada *mobilitas* pengetahuan. Pengetahuan menjadi mobil melalui interaksi manusia. Dengan demikian, ini berarti bahwa praktik-praktik sumberdaya manusia dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi yang berfokus pada pengetahuan dengan mengidentifikasi pola-pola optimal dari interaksi yang diperlukan untuk pengetahuan agar menjadi mobil, dan mendorong serta memfasilitasi interaksi ini. Pengorganisasian pegawai ke dalam team proyek dapat meningkatkan peluang mereka untuk terlibat dalam manajemen pengetahuan yang efektif, tetapi terdapat sedikit pemahaman mengenai cara desain team dan penentuan staf team mempengaruhi berbagi, penciptaan, pemerolehan,

penerapan, dan pembaharuan pengetahuan di antara anggota team atau antar-team.

Terlepas dari meningkatnya popularitas, team lintas-fungsi tidak selalu mencapai tujuannya. Keputusan staffing dapat memberikan kontribusi terhadap beberapa masalah. Sebagai contoh, kajian mengenai team R&D menemukan bahwa jumlah perbedaan fungsi yang beragam yang berdampak pada inovasi teknis team juga kinerjanya terhadap jadwal dan anggaran. Kajian lain ternyata menemukan bahwa perbedaan demografi dalam team dapat meningkatkan konflik dan tingkat turnover. Temuan-temuan seperti itu menunjukkan bahwa staffing yang buruk dapat menciptakan situasi di mana anggota team hanya sedikit memiliki peluang untuk berbagi pengetahuan yang efektif. Bila anggota team hanya memiliki sedikit kesamaan, mereka mungkin tidak mampu menggunakan keragaman ini secara efektif—bukan karena mereka kekurangan kompetensi manajemen pengetahuan yang efektif atau kurang termotivasi tetapi karena komunikasi yang efektif itu memang sulit.

Komposisi suatu team tidak hanya merupakan faktor yang dapat membatasi atau mengembangkan peluang manajemen pengetahuan—hubungan antara anggota team dan pihak dalam maupun luar organisasi (modal sosial eksternal) juga memainkan suatu peran. Komunikasi eksternal anggota team juga mempengaruhi transfer pengetahuan antara perusahaan yang memasuki aliansi strategis. Aliansi seperti itu sering muncul dari hubungan yang dibina oleh pegawai yang mewakili perusahaan mereka kepada komisi teknis dari Committee Technical Organisasi (CTO). CTO ini berfungsi sebagai mekanisme bagi anggota suatu industri untuk bekerja sama dan bersepakat mengenai standar teknis untuk produk dan layanan masa depan.

Temuan-temuan penelitian mengingatkan kepada kita bahwa suatu team tidak berfungsi dalam suatu kevakuman. Seperti halnya komposisi team membentuk peluang untuk perilaku manajemen yang efektif, lingkungan organisasi eksternal jug membentuk peluang manajemen pengetahuan team. Jadi, saat menyusun team, pertanyaan siapa yang bukan termasuk team mungkin sama pentingnya dengan pertanyaan mengenai siapa yang masuk. Pengembangan praktik SDM yang memfasilitasi penciptaan team-team terkait secara eksternal yang tampaknya dapat bermanfaat. Namun, sekali lagi, lebih banyak penelitian yang diperlukan sebelum rekomendasi ditawarkan mengenai cara mendesain lingkungan “eksternal” dari suatu team untuk mendapatkan manfaat dari peluang-peluang untuk manajemen pengetahuan yang efektif.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan sumberdaya manusia yang efektif untuk persaingan berbasis-pengetahuan perlu mengadopsi suatu pendekatan strategis. Suatu pendekatan strategis dalam pengelolaan sumberdaya manusia mengakui bahwa lingkungan kompetitif suatu organisasi dan prioritas strategis hendaknya tercermin dalam praktik SDM-nya. Diakui juga bahwa praktik SDM yang handal adalah praktik yang secara terus menerus berkaitan dengan kebutuhan pegawai dan pemberi kerja. Seperti diuraikan pada Bab Satu dan Dua, manajemen pengetahuan yang efektif telah menjadi suatu prioritas strategis bagi organisasi dalam sejumlah industri. Demikian pula, banyak pegawai yang mulai mengevaluasi kondisi dan peluang kepegawaian mereka berdasarkan peluang peningkatan-pengetahuan yang ada; pegawai mencari pekerjaan yang mendukung tujuan pembentukan pengetahuan personal, yang akan meningkatkan status kepegawaian mereka dalam jangka waktu yang lebih panjang. Oleh karena itu, pemberi kerja dan pegawai akan mendapatkan manfaat dari penelitian yang meningkat-

kan pemahaman kita mengenai cara menggunakan praktik SDM untuk meningkatkan kapabilitas manajemen pengetahuan pegawai secara berkelanjutan.

Telah dinyatakan bahwa desain dari praktik manajemen pengetahuan yang efektif dimulai dengan identifikasi perilaku manajemen pengetahuan. Pembahasan ini memfokuskan pada perilaku manajemen pengetahuan generik yang telah banyak dikutip dalam berbagai literatur: pemerolehan pengetahuan, penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan, penerapan pengetahuan, dan pembaharuan pengetahuan. Perilaku ini hendaknya tidak dipandang sebagai harga mati. Masih dibutuhkan penelitian untuk mendokumentasikan pendapat bahwa perilaku tersebut pada secara khusus bermanfaat bagi perusahaan yang terlibat dalam persaingan berbasis-kompetensi. Selain itu, kamu mendorong penelitian untuk mengidentifikasi perilaku manajemen pengetahuan yang diperlukan agar berhasil dalam industri dan pasar tertentu. Metode untuk mengidentifikasi perilaku manajemen yang khas-perusahaan itu hendaknya dikembangkan.

Dengan asumsi bahwa perilaku yang diperlukan untuk persaingan berbasis-pengetahuan yang efektif itu dapat diidentifikasi, perlu ada penelitian untuk meningkatkan pemahaman kita mengenai kompetensi individu dan kondisi yang mendukung atau menghambat perilaku tersebut. Bagi peneliti yang ingin mengkaji hubungan antara kompetensi individu dan perilaku manajemen pengetahuan, kompetensi tacit menempati posisi yang menantang. Karena kompetensi tacit itu sulit diidentifikasi dan diukur, kompetensi tersebut mungkin diabaikan. Kami harap bahwa kecenderungan ini akan ditentang karena kompetensi tacit juga terbukti menjadi sangat berharga baik bagi pegawai maupun pemberi kerja. Lebih dari itu, karena praktik SDM yang canggih untuk mengelola kompetensi eksplisit sudah ada,

di sini kita perlu juga mengembangkan pendekatan yang canggih untuk mengelola kompetensi tacit.

Sebagaimana kondisi kontekstual yang mendukung atau menghambat manajemen pengetahuan yang efektif, kita secara singkat memberi komentar mengenai faktor-faktor yang menunjukkan pentingnya dan perlunya perilaku tersebut; faktor-faktor yang memotivasi pegawai untuk terlibat dalam perilaku itu, termasuk kondisi di tempat kerja maupun di luar organisasi; dan struktur elektronik dan struktur sosial yang mungkin menambah atau menghambat peluang untuk manajemen pengetahuan yang efektif. Jelas, suatu pembahasan lengkap mengenai kondisi yang mempengaruhi perilaku manajemen pengetahuan itu berada diluar cakupan bab dan buku ini. Tujuan kami di sini lebih sederhana.

Tujuan pertama dari pembahasan ini adalah menyoroti sejumlah kondisi kontekstual yang hendaknya dilihat oleh para peneliti SDM saat mereka berupaya mengembangkan praktik yang mendukung persaingan berbasis-pengetahuan. Tujuan kedua adalah menekankan bahwa praktik SDM apapun dapat mempengaruhi pegawai dalam banyak cara dan untuk meminta penelitian yang mempertimbangkan dampak-dampak *gabungan* dari sejumlah praktik dalam suatu organisasi. Agar efektif, element-elemen yang menyusun keseluruhan sistem SDM hendaknya secara bersama-sama mendorong dan mendukung efektivitas pegawai dengan memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang diperlukan, termotivasi untuk menggunakannya, dan diberi cukup peluang untuk terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi pada keunggulan kompetitif.

Dalam model tradisional dari manajemen personalia, setiap bidang praktik SDM itu berkaitan erat dengan satu atau mungkin dua tugas tertentu. Sebagai contoh, analisis pekerjaan dan pemodelan kompetensi dianggap relevan terutama untuk mengidentifikasi

perilaku yang diperlukan. Praktik staffing, pelatihan dan pengembangan dipandang sangat relevan untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Manajemen kinerja dan imbalan dipandang sebagai yang relevan dalam mengelola motivasi. Isu mengenai apakah pegawai memiliki peluang yang cukup untuk terlibat dalam perilaku yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi itu seringkali diabaikan atau dianggap sudah begitu adanya. Sebaliknya, suatu perspektif strategis berasumsi bahwa semua praktik SDM yang ada itu dapat dan seharusnya digunakan untuk memastikan bahwa pegawai memahami perilaku manajemen pengetahuan generik dan khas-perusahaan yang diperlukan, memiliki kompetensi yang memungkinkan perilaku seperti itu, termotivasi untuk terlibat dalam perilaku tersebut, dan memiliki cukup peluang untuk melakukannya.

Dalam menutup bab ini, kami ingin menyoroti perlunya lebih banyak tradisi penelitian yang berkaitan dengan integrasi level individu dan kelompok dengan level organisasi pada semua tahap penelitian—dari perumusan masalah sampai pada desain penelitian sampai pada interpretasi dan kesimpulan akhir. Dengan kata lain, kami harap pembaca akan termotivasi untuk mendapatkan pengetahuan baru dari bidang-bidang lain, berbagi pengalaman dengan para peneliti dengan perspektif dan metode yang beragam, dan bekerja sama dengan peneliti lain untuk menghasilkan pengetahuan baru. Kami dan penulis lainnya berupaya untuk terlibat dalam perilaku pengetahuan yang sama selama proses persiapan buku ini. Jelas upaya ini hanya merupakan langkah awal, dan diperlukan lebih banyak lagi tulisan. Agar organisasi dapat bersaing secara efektif di masa depan, organisasi itu harus terus mengelola pengetahuan pada level makro (organisasi) dan mikro (individu dan kelompok). Dalam hal ini mereka perlu memahami bagaimana praktik-praktik mana-

jemen pengetahuan yang ditujukan pada setiap level organisasi—misalnya, dalam team, antar perusahaan—itu mempengaruhi manajemen pengetahuan pada level-level lainnya. Penelitian yang memadukan pengetahuan yang ada dari bidang-bidang manajemen strategis, teori organisasi, perilaku organisasi, dan manajemen sumber daya manusia perlu sampai pada pemahaman ini.

## **Membangun Kapabilitas MSDM Strategis**

Hampir semua buku dan majalah bisnis mengklaim bahwa orang-orang dalam perusahaan adalah sumberdaya yang paling penting. Sayangnya, bagi sebagian besar organisasi, kemampuan untuk mengembangkan sumberdaya ini dibatasi oleh program, aktivitas, dan kebijakan manajemen sumberdaya manusia (MSDM) yang memiliki fokus operasi sederhana dengan fokus pada menarik, menyeleksi, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan pegawai untuk mencapai tugas dan pekerjaan tertentu. Kecuali kalau MSDM mampu untuk melakukan reinventarisasi sendiri untuk mencakup tantangan ekonomi pengetahuan, MSDM akan menjadi faktor penghambat yang merusak kompetitif perusahaan ketimbang menjadi sumber penting dari keunggulan kompetitif.

Tuntutan kompetitif dari pasar sekarang mengungkapkan suatu penekanan reorientasi MSDM strategis yang memusatkan pada pembentukan modal manusia dan pengelolaan pengetahuan ketimbang pada pencocokan keterampilan pekerjaan tertentu pada strategi-strategi tertentu. Sebagai contoh, serupa dengan cara perusahaan terlibat dalam *mass customization* produknya, perusahaan perlu mengembangkan cara yang sesuai untuk mencapai *mass customization* tersebut sedemikian rupa sehingga dapat mengelola perbedaan individu para tenaga kerja. Demikian pula halnya saat perusahaan mengembangkan kemitraan *business-to-business* dengan pemasok

dan pelanggan, manajer SDM harus menemukan cara untuk mengembangkan hubungan pegawai parsial dengan mereka yang berada diluar batas perusahaan.

Tampaknya fungsi MSDM di berbagai organisasi telah menjadi “lamur” dan telah mengarahkan perhatiannya pada upaya melakukan sesuatu yang lazim dengan lebih baik dan lebih efisien ketimbang melakukan redefinisi baik atas peran maupun kontribusinya pada organisasi abad ke-21. Tuntutan bidang kompetitif yang global, berbasis-informasi, kaya-teknologi, dan selalu berubah ini menuntut MSDM untuk memastikan bahwa *orang memang penting*.

Manajemen SDM menghadapi kewajiban baru dalam abad ke-21. Dalam hal ini MSDM harus:

- Membangun kapabilitas strategis
- Memperluas batas-batas MSDM
- Mengelola peran-peran baru

Tidak cukup lagi bagi MSDM untuk mempertahankan fokus operasional yang sempit, memandang aktivitasnya terbatas pada batasan organisasi sendiri, atau membatasi dirinya hanya pada tanggung jawab SDM tradisional. Dengan mengambil suatu perspektif baru mengenai cara MSDM dapat menciptakan kapabilitas strategis dan memberikan nilai bagi konsumen, SDM dapat meningkatkan kepentingannya dalam organisasi abad ke-21.

Organisasi dalam munculnya ekonomi pengetahuan akan perlu membangun **kapabilitas strategis**: kemampuan untuk menciptakan nilai berdasarkan pada aktiva tak-berwujud perusahaan. **Aktiva tak-berwujud** perusahaan sudah sangat dipahami (gedung, peralatan, mesin, dan elemen infrastruktur lainnya). Sebaliknya, aktiva tak-berwujud perusahaan itu kurang dipahami karena tidak tampak, sulit dikuantifikasi, tidak terlacak oleh akuntansi, harus dikembangkan karena tidak langsung bisa diperoleh, dibeli, atau diimitasi. Contoh

dari aktiva tak-berwujud ini adalah pengetahuan teknologi mutakhir, loyalitas konsumen, branding, dan proses bisnis. Aktiva berwujud diperlukan tetapi tidak cukup untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam ekonomi pengetahuan, karena sebagian besar aktiva berwujud dapat diimitasi atau didapatkan di pasar. *Jadi, aktiva tak-berwujud-lah yang akan membuat perbedaan dalam hal keberhasilan atau kegagalan perusahaan.*

Ada beberapa cara mengidentifikasi apakah suatu perusahaan memiliki kapabilitas strategis atau tidak:

- 1) level kompetensi bisnis yang tinggi,
- 2) kemampuan unggul untuk mendeteksi, memahami, dan mengarahkan apa yang terjadi di pasar (di mana preferensi berubah cepat);
- 3) kemampuan untuk mengembangkan produksi dalam memenuhi permintaan dan dengan cepat memperluas jangkauan pasar;
- 4) kemampuan mentransfer pengetahuan secara cepat dan tepat dalam organisasi;
- 5) kemampuan menghasilkan peluang-peluang baru bagi organisasi sebelum pasar menemukan apa yang dibutuhkan.

*Kesimpulan: kapabilitas strategis merupakan kesiapan saat ini dan kemampuan beradaptasi di masa depan.*

Kemampuan strategis terdiri dari tiga komponen yang secara langsung berkaitan dengan SDM: modal manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*), dan modal hubungan (*relationship capital*). **Modal manusia** mencerminkan kompetensi orang yang dibawa dalam pekerjaannya (misalnya keterampilan teknis, inovasi, dan kompetensi kepemimpinan). **Modal struktural** adalah bangunan organisasi dan proses manajerial yang memungkinkan modal manusia menciptakan nilai pasar (misalnya struktur modular dan/

atau selular, sistem informasi, budaya organisasi, dan proses pembuatan keputusan). **Modal hubungan** merupakan hubungan antar-personal anggota perusahaan dan hubungan dengan pemasok, konsumen, dan perusahaan lain berdasarkan tindakan kerja sama dan kolaborasi (misalnya kepercayaan, loyalitas konsumen, aktivitas ko-produksi, dan kesepakatan lisensi). Interaksi dari tiga komponen (modal manusia, struktural, dan hubungan) ini menciptakan nilai. MSDM dapat meningkatkan kontribusinya terhadap daya saing perusahaan dengan memainkan peran inti dalam penciptaan dan pemeliharaan tiga komponen kapabilitas strategis ini.

Sebagian besar orang memikirkan MSDM berkaitan dengan operasi tradisional (mempekerjakan, memecat, mempromosikan, melatih, dsb), dan memikirkannya dalam konteks suatu organisasi tunggal. Artinya, MSDM dianggap sebagai suatu fungsi bisnis internal. Jarang orang menganggap perusahaan menggunakan program, praktik, dan kebijakan MSDM untuk, misalnya, pemasok atau distributornya, lebih sedikit lagi untuk pelanggan. Namun, kemungkinan ini akan menjadi nyata dalam beberapa perusahaan dewasa ini dan akan menjadi *kewajiban* untuk banyak perusahaan dalam pertumbuhan ekonomi pengetahuan. Lebih lanjut, dengan memperluas batasnya keluar kepada pemasok, distributor, dan pelanggan, MSDM dapat memiliki dampak yang lebih signifikan, artinya, MSDM memungkinkan untuk menyediakan nilai yang unggul kepada pelanggan dengan menyediakan lebih banyak sumberdaya yang jarang, penting, dan sukar diganti atau ditiru. Pada level yang paling bawah, perluasan batas ini berarti bahwa pakar MSDM menggunakan keahliannya untuk membantu organisasi mempengaruhi pelanggan, pegawai perusahaan pemasok, dan individu dalam perusahaan yang melengkapi atau mengatur aktivitas suatu perusahaan.

Untuk memahami peran perluasan ini bagi pihak luar MSDM, konsep *value chains* perlu ditelaah. Dalam hal ini, **value chains** merupakan suatu model konseptual mengenai cara perusahaan mendapatkan bahan baku sebagai input, menambah nilai pada bahan baku melalui berbagai proses, dan menjual produk jadi kepada konsumen.

Selain konsep *value chains* tersebut, ada satu hal lagi yang perlu ditekankan, yaitu *Customer Human Resources Management*. Dalam hal ini, suatu orientasi konsumen dalam MSDM menekankan konsumen internal, artinya, pegawai yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai untuk konsumen eksternal dan pada gilirannya meningkatkan kinerja dan profitabilitas organisasi. Namun demikian, praktik SDM dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja organisasi dengan memungkinkan konsumen eksternal—individu atau lembaga yang membeli barang atau jasa perusahaan—untuk memberi kontribusi langsung terhadap aktivitas dan outcome perusahaan. Tujuan ini dapat dicapai melalui beberapa cara: (1) menggunakan MSDM untuk mengarahkan perilaku konsumen untuk keuntungan konsumen maupun organisasi; (2) menggunakan MSDM untuk memudahkan masuknya konsumen dalam penciptaan dan distribusi produk dan jasa; (3) menggunakan konsumen sebagai auditor organisasi, yang memberikan umpanbalik mengenai praktik apa yang harus dimulai, dihentikan, atau dilanjutkan; dan (4) menggunakan konsumen sebagai manajer SDM bayangan (*quasi HR managers*) yang secara langsung ikut serta dalam manajemen kepegawaian.

Banyak keterbatasan asumsi dan perspektif sempit mengenai peran MSDM dalam organisasi yang masih mempertahankan bentuk awalnya sebagai “birokrasi kepegawaian” (Jacoby, 1985). MSDM berkembang menjadi suatu birokrasi sebagai hasil upaya oleh pegawai pada awal 1900an untuk menstabilkan pegawai.

Pada awal 1900an, pegawai mengadopsi prosedur birokrasi ini sebagai cara mengatur dirinya sendiri. Kemudian pada 1930an, pegawai lebih lanjut membirokratisasikan fungsi MSDM dalam menanggapi peraturan yang menguntungkan kepegawaian dan perlindungan serikat buruh. Peraturan kepegawaian tambahan diluncurkan dari tahun 1960an sampai 1990an, yang menciptakan lebih banyak lagi kebutuhan untuk birokrasi. Pada akhir abad ke-20, format, pekerjaan tulis menulis, dan aktivitas pemenuhan (*compliance*) menjadi pekerjaan departemen SDM.

Pandangan birokrasi menganggap MSDM sebagai sejumlah praktik organisasi terpisah dalam sejumlah fungsi tertentu. Dari perspektif ini, peran MSDM adalah menarik dan memilih pelamar yang berkualitas, mengembangkan manajemen kinerja dan sistem kompensasi yang menyelaraskan perilaku pegawai dengan tujuan organisasi, dan membantu dalam pengembangan dan retensi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan (Huselid, 1997).

Namun, untuk menjadi bagian dari solusi ketimbang kendala dalam keunggulan kompetitif, MSDM harus mendobrak birokrasinya. Ini memerlukan suatu perubahan dalam paradigmanya dari fungsi dan proses menjadi peran.

Apa itu peran? Suatu peran menunjukkan tanggung jawab, hubungan, dan bidang kontribusi. Peran juga merupakan sejumlah harapan, merupakan konstruk umum yang tidak menentukan cara atau aktivitas. Dalam hal ini, suatu peran beranalogi dengan pernyataan visi organisasi, yang mengidentifikasi arah umum yang dilakukan organisasi.

Mengapa peran harus dikelola? Jawabannya sederhana. Dengan mengelola peran, MSDM terbebas dari kungkungan fungsional masa lalu dan dimungkinkan untuk memberikan kontribusi nilai tambah

terhadap keberhasilan organisasi. Dengan demikian paradigma MSDM berubah dari fungsi dan proses menjadi *outcome* dan *accomplishment*.

Modal manusia dapat dibagi ke dalam beberapa komponen. Analisis modal manusia yang diajukan oleh Dess dan Pickens (1999) merupakan salah satu model yang lebih komprehensif. Mereka melihat modal manusia sebagai yang terdiri dari elemen-elemen berikut ini

- 1) Motor Skills: Kemampuan untuk menggenggam, menempatkan, menggerakkan, dan memanipulasi objek dalam gerakan yang terkoordinasi
- 2) Information Gathering (Perception) Skills: Sensor, pemahaman, dan kemampuan interpretasi
- 3) Information-Processing (Cognitive) Skills: Kemampuan untuk menalar, menganalisis, dan membuat keputusan
- 4) Communication Skills: Kemampuan untuk mendengarkan, berkomunikasi, dan berbagi informasi serta gagasan
- 5) Experience: pengetahuan (dan perspektif) dari melakukan tugas sebelumnya
- 6) Knowledge: Pengetahuan diri, pekerjaan, organisasi, dan lingkungan
- 7) Social Skills: kemampuan untuk berinteraksi, berkoordinasi, dan berkolaborasi secara produktif dengan orang lain
- 8) Values, Belief, and Attitudes: Nilai-nilai personal yang membentuk persepsi, kinerja, dan sikap

Modal manusia ini serupa, tetapi berbeda dari, pandangan tradisional KSAO (knowledge/pengetahuan, skills/keterampilan, abilities/kemampuan, dan other characteristics/karakteristik lain). Sejalan dengan modal struktural dan modal hubungan, modal

manusia ini membentuk suatu **strategic capabilities** suatu organisasi. Modal manusia ini sukar diukur tetapi bukannya tidak-mungkin.

Singkatnya, penulis mengulang lagi bahwa modal manusia merupakan kumpulan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain (artinya, semua gabungan kapabilitas) pegawai dan manajer suatu organisasi yang menciptakan suatu kapasitas (potensi yang dapat diwujudkan) dalam rangka keunggulan kompetitif. Sebagian modal manusia ini berguna dalam semua setting pekerjaan sedangkan modal manusia lainnya hanya berguna dalam konteks organisasi tertentu atau konteks industri tertentu. Modal manusia itu secara strategis sangat penting bagi organisasi tertentu jika modal manusia tersebut bersifat unik, berharga, dan sulit ditiru.

Istilah *stewardship* (kepengurusan) ini umumnya digunakan untuk sumber-sumber alami seperti tanah, perikanan, kehutanan, dan sebagainya. Kiasan ini memfokuskan pada menjaga, mengawetkan, mempertahankan, menumbuhkan, dan mengembangkan sumber-sumber alami. Dengan demikian kiasan ini memfokuskan pada masa depan dan memastikan bahwa sumberdaya itu akan tersedia.

Dalam hal ini, *stewardship* merupakan perubahan yang penting dalam pemikiran MSDM. Tentunya dalam MSDM fokusnya adalah pada manusia yang sedang melakukan pekerjaan, membuat produk, menyediakan layanan, atau berinteraksi langsung dengan konsumen. Prinsip-prinsip berikut ini memberikan kerangka pikir untuk *stewardship* MSDM (Daft, 1999; Block, 1993).

- 1) Reorientasi terhadap asumsi kemitraan
- 2) Lokalisasi keputusan dan kekuasaan kepada mereka yang paling dekat dengan pekerjaan dan konsumen.
- 3) Adanya pengakuan dan penghargaan atas nilai pekerja
- 4) Adanya harapan agar team kerja inti membangun organisasi

- 5) Mendukung pekerja inti dengan menyediakan orang yang dibutuhkan dari berbagai sumber, kapan dibutuhkan, di mana dibutuhkan, dan jangka waktu dibutuhkan.

Untuk memenuhi harapan dari peran kepengurusan modal manusia ini, MSDM perlu memfokuskan pada tiga faktor utama: (1) investasi, (2) fleksibilitas, dan (3) penguatan (*leveraging*).

Untuk bersaing secara efektif dalam meningkatkan kinerja melalui pengembangan SDM, organisasi akan memerlukan MSDM yang berbasiskan-peran (yaitu, tidak terikat secara khusus pada tanggung jawab fungsi khusus, seperti masa lalu) dan memberikan kontribusi langsung pada penciptaan kapabilitas organisasi. Ada empat peran yang diidentifikasi sehingga memungkinkan untuk menciptakan kapabilitas yang diperlukan tersebut: pengelolaan modal manusia (*human capital steward*), fasilitator pengetahuan (*knowledge facilitator*), pembangun hubungan (*relationship builder*), dan ahli penyebaran secara cepat (*rapid deployment specialist*). Tabel berikut menguraikan peran-peran tersebut.

**Tabel 4.1**

**Peran Baru dan Tantangan Baru untuk MSDM Perspektif Gender**

Peran Baru MSDM	Tantangan Baru MSDM
Human Capital Steward	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modal intelektual tidak dimiliki oleh pegawai tetapi dibeli dan dijual dalam pasar modal manusia</li> <li>• Pekerja merupakan agen sukarela atau mandiri</li> <li>• Kontrak-kontrak pasar menggantikan (hampir semua) kontrak kepegawaian</li> <li>• MSDM harus memastikan bahwa modal manusia organisasi itu tersedia, kapabel, efektif, dan menghasilkan nilai</li> <li>• MSDM harus menjadi perantara layanan MSDM, seperti mendapatkan orang berbakat, pembelajaran, dsb.</li> <li>• MSDM harus meningkatkan modal manusia (artinya, fokus pada melakukan hal yang benar dan mendapatkan output maksimum untuk suatu input tertentu)</li> <li>• Ada ketergantungan yang lebih besar pada <i>key knowledge worker</i> dan memastikan bahwa mereka dapat diperoleh dan terus dipertahankan</li> <li>• Persyaratan untuk masuk kerja akan semakin tinggi untuk pelamar kerja</li> <li>• Karier menggantikan pekerjaan</li> </ul>
Knowledge Facilitator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penekanan diarahkan pada pembelajaran dan menggugah orang untuk terus belajar</li> <li>• Ada keharusan untuk mengelola pengetahuan (pemerolehan, penyebaran, dsb)</li> <li>• Organisasi harus mengiringi semua pengetahuan pegawai sebagai sumber inovasi</li> <li>• MSDM harus memfasilitasi saling-berbagi pengetahuan yang diperlukan oleh pegawai</li> <li>• MSDM harus selalu bersedia dan mudah diakses oleh pegawai</li> <li>• Perusahaan harus bertindak atas pengetahuan dan wawasan baru, dan meninggalkan perilaku usang</li> </ul>
Relationship Builder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penekanan lebih diarahkan pada team-kerja lintas-fungsi</li> <li>• Teknologi akan membuat informasi lebih mudah diakses dan akan menyatakan orang bersama dalam berbagai cara</li> <li>• MSDM harus membangun jaringan dan komunitas bersama di sekitar tujuan strategik bisnis untuk memastikan daya saing</li> <li>• Fungsi MSDM akan fokus secara eksternal dan internal dan terlihat seperti manajemen operasi, yang berurusan dengan vendor dan pengelolaan saluran pasokan</li> </ul>

Peran Baru MSDM	Tantangan Baru MSDM
Rapid Deployment Specialist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tujuan baru untuk MSDM adalah mengelola pasar, yang sebagian akan menjadi pasar yang berubah cepat. MSDM akan mengantisipasi pasar produk yang berubah cepat dan strategi-strategi bisnis yang akan diperlukan dengan cara kapabilitas manusia dan cara melayaninya</li> <li>• Penugasan kerja bersifat tak-tetap (<i>fluid</i>), melibatkan tanggung jawab atas hasil ketimbang tugas</li> <li>• Masa depan terletak pada kapasitas untuk mendesain arsitektur MSDM yang cakap, berkembang, dan fleksibel sehingga dapat mendukung laju perubahan. Infrastruktur organisasi perlu dikonfigurasi ulang, artinya, elemen informasi, proses bisnis, dan desain organisasi harus mampu dikombinasikan dalam berbagai cara untuk memenuhi kebutuhan situasional.</li> <li>• Tujuan umum dan nilai inti menggantikan sistem pengendalian manajemen dan deskripsi pekerjaan</li> <li>• Diperlukan adanya saling berbagi informasi skala organisasi</li> </ul>

Peran *human capital steward*, fasilitator pengetahuan, pembangun hubungan, dan rapid deployment specialist memuat perspektif MSDM yang sangat berbeda dari apa yang disebut “direktur MSDM yang jahat”. Dalam hal ini MSDM perlu memikirkan kembali kontribusinya terhadap efektivitas perusahaan. Ini bisa berarti bahwa keberhasilan atau kegagalan perusahaan bergantung pada sumberdaya dan kapabilitas yang dimilikinya (atau yang dapat diciptakannya) dan pada cara sumberdaya dan kapabilitas ini digunakan. Pandangan berbasis-sumberdaya perusahaan menjelaskan alasan mengapa beberapa perusahaan bisa mengungguli perusahaan lainnya.

Pandangan berbasis-sumberdaya ini dibentuk dengan beberapa konsep yang saling berkaitan. Robert Grant (1991) memberikan beberapa definisi yang berguna dan memang berbeda mengenai konsep-konsep tersebut. Pertama, **sumberdaya** merupakan unit utama dari analisis untuk input menjadi proses produksi. Sejumlah

sumberdaya tersebut dapat menghasilkan **kapabilitas strategis**. Kapabilitas di sini menggambarkan apa yang dapat dilakukan perusahaan, yang diharapkan dapat lebih efektif dibandingkan dengan pesaingnya. Kapabilitas dalam hal ini didefinisikan sebagai “sejumlah keterampilan yang kompleks dan akumulasi pengetahuan, yang diterapkan dalam proses organisasi, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas dan memanfaatkan assetnya. Jadi, sumberdaya merupakan sumber yang mendasar dari kapabilitas perusahaan. Kapabilitas ini merupakan sumber utama dari keunggulan kompetitif.

Level selanjutnya adalah **kompetensi inti**. Di sini kompetensi inti didefinisikan sebagai “*collective learning in an organization*” dalam mengharmomiskan teknologi, mengorganisasi pekerjaan, dan menghasilkan nilai. Jadi, kompetensi inti merupakan sejumlah keterampilan, teknologi, sumberdaya, kapabilitas, dan proses yang memberikan kontribusi terhadap nilai konsumen. Dalam hal ini, kompetensi inti meningkatkan keunikan kompetitif.

Seperti telah dibahas di awal, banyak praktik dan perspektif tradisional yang ditemukan di unit-unit MSDM juga masih digunakan untuk menyelaraskan orang dengan pekerjaan, dan pekerjaan dengan strategi, dan memotivasi orang untuk melakukan berbagai jenis kontribusi dalam mencapai penciptaan nilai secara seksama dan efisien. MSDM telah menjawab kebutuhan perusahaan yang memiliki strategi yang dimaksud. Diyakini bahwa ekonomi pengetahuan memerlukan suatu kontribusi yang berlainan dari modal manusia sehingga memerlukan suatu jenis MSDM yang berbeda. Sekarang saatnya bagi MSDM untuk mengambil inisiatif dalam merancang dasar untuk penciptaan nilai yang kompetitif. Fokus SDM dalam ekonomi pengetahuan hendaknya memungkinkan orang untuk meningkatkan jenis sumberdaya lainnya, menciptakan kapabilitas,

dan mengembangkan kompetensi inti dalam konteks yang menghargai konsistensi dan inovasi serta nilai yang kokoh dan fleksibel. Ini dapat dicapai jika profesional SDM mempertimbangkan dan melaksanakan empat peran baru dalam menciptakan kapabilitas stratejik dasar, yaitu (1) human capital steward, (2) knowledge facilitator, (3) relationship builder, dan (4) rapid deployment specialist.

Dengan mengadopsi empat peran ini, MSDM dapat menjadi jembatan antara masa lalu dan masa depan perusahaan dengan mengembangkan investasi sambil selalu mencari prospek baru dan pelamar kerja berbakat dan kreatif. Secara keseluruhan, peran tersebut memungkinkan MSDM untuk menerapkan perencanaan dan oportunistik. Terakhir, empat peran ini mencakup berbagai jenis aktivitas, perspektif, dan tantangan. Yang utama adalah fokus pada orang sebagai sumber utama dan dominan dalam keunggulan kompetitif.



# SUMBER DAYA PEREMPUAN PADA KEGIATAN PARTAI POLITIK

### **Pentingnya Perempuan Dalam Politik**

Keterlibatan perempuan dalam politik sangatlah penting sebab demikian adanya terkadang kepentingan perempuan tidak dapat diwakili sebab ada hal-hal yang hanya dapat dipahami oleh pihak perempuan sebetulnya mengenai, persalinan, kesehatan ibu dan anak serta hunian layak anak. Dalam hal ini dibuktikan dengan survey yang dilaksanakan *National Democratic Institute* (NDI) menyatakan bahwa negara-negara yang memperlakukan kesetaraan antara laki-laki dan perempuan memiliki keunggulan-keunggulan antara lain; standar hidup yang tinggi/lebih baik dan angka korupsi yang cenderung lebih rendah; keterlibatan perempuan dalam semua level, baik lokal, regional maupun nasional memiliki dampak positif pada kehidupan sosial ekonomi warganya, keluarga-keluarga serta kelompok-kelompok yang kurang beruntung; dalam masa rekonsiliasi

dan rekonstruksi pasca perang atau bencana, pelibatan perempuan mempercepat proses-proses yang dilakukan.

Partisipasi perempuan Indonesia dalam lembaga legislatif baru dimulai pada tahun 50-an. Pada saat itu, perempuan yang berhasil menduduki kursi di DPR periode tahun 1955-1956 baru berjumlah 17 orang atau 6,3% dari total 289 orang Anggota DPR. Jumlah ini secara kuantitas meningkat menjadi 25 orang pada periode berikutnya, yaitu pada masa Konstituante (1956-1959), tetapi sebenarnya persentasenya lebih kecil dibanding dengan periode sebelumnya (5,1%), mengingat pada masa ini jumlah total Anggota DPR meningkat hampir dua kali lipat menjadi 513 orang.

Persentase perempuan di lembaga legislatif baru meningkat kembali pada tahun 1971, di mana jumlah perempuan yang menjadi Anggota DPR tercatat 31 orang atau 6,7% dari total Anggota DPR secara keseluruhan yang berjumlah 496 orang. Pada masa Orde Baru ini, keterlibatan perempuan dalam lembaga legislatif terus menunjukkan adanya peningkatan, meskipun relatif lambat. Pada tahun 1987, jumlah perempuan yang duduk di lembaga legislatif meningkat hampir dua kali lipat menjadi 59 orang (11,8%). Bahkan, pada periode 1987-1992, jumlah perempuan yang menjadi Anggota DPR mencapai 150 orang (15%).<sup>3</sup> Jumlah ini kembali menurun menjadi 62 orang (12,5%) pada Pemilu 1992. Dan pada pemilu berikutnya (1997), jumlah ini menurun lagi menjadi 54 orang (10,8%).

Terlihat bahwa meskipun partisipasi perempuan dalam lembaga legislatif sudah dimulai sejak pertengahan tahun 50-an, namun hingga lebih dari 40 tahun kemudian persentase perempuan yang menduduki kursi di lembaga tersebut tidak pernah lebih dari 13%. Bahkan persentase terendah terjadi pada masa Konstituante, yaitu hanya 5,1%.

*Kedua:* Partisipasi Politik Perempuan dalam Lembaga Legislatif pada Era Reformasi. Pada era Reformasi, yang diawali dengan turunnya Presiden Soeharto pada tanggal 21 Mei 1998, jumlah perempuan yang menduduki lembaga legislatif mengalami pasang surut. Pada awal reformasi hingga saat ini telah dilaksanakan tiga kali pemilihan umum. Hasil Pemilihan Umum Tahun 1999 yang merupakan pemilu pertama kali yang diselenggarakan pada masa reformasi menunjukkan bahwa jumlah perempuan yang berhasil menduduki kursi di DPR menurun menjadi 45 orang atau hanya sebesar 9% dari total Anggota DPR secara keseluruhan yang berjumlah 500 orang. Pada periode sebelumnya (1997-1999) jumlah perempuan yang duduk di kursi legislatif sedikit lebih banyak, yaitu 54 orang atau 10,8%.

Namun demikian, pada pemilihan umum (pemilu) berikutnya, yaitu Pemilu Tahun 2004, jumlah ini meningkat menjadi 61 orang (11,09%). Demikian pula dengan hasil Pemilu Tahun 2009, di mana persentase tersebut mencapai 17,9% (101 orang dari total 560 orang Anggota DPR).

Data tersebut memperlihatkan bahwa meskipun pada pemilu yang diselenggarakan pada awal reformasi kursi di DPR yang berhasil diduduki oleh perempuan lebih sedikit dibanding sebelumnya, tetapi pada dua pemilu berikutnya jumlah perempuan yang menduduki kursi di lembaga legislatif terus menunjukkan peningkatan. Pertanyaan yang muncul kemudian adalah, apakah peningkatan tersebut merupakan salah satu dampak dari perubahan konstelasi politik pada masa reformasi yang relatif lebih terbuka dan dinamis ataukah ada faktor lain yang mempengaruhi persentase perempuan di DPR? Misalnya, adanya tuntutan yang deras dari berbagai kalangan, terutama para aktivis perempuan agar keterwakilan perempuan di lembaga legislatif ditingkatkan.

Menurut (Shvedova, 1999: 45) mengategorikan masalah atau kendala yang dihadapi perempuan yang memasuki kehidupan politik di parlemen menjadi tiga jenis, yaitu kendala politik, kendala sosio-ekonomi, dan kendala psikologi atau sosio-kultural. Kendala politik yang utama yang dihadapi perempuan adalah:

1. kelaziman “model maskulin” mengenai kehidupan politik dan badan-badan pemerintahan hasil pemilihan;
2. kurangnya dukungan partai, seperti terbatasnya dukungan dana bagi kandidat perempuan, terbatasnya akses untuk jaringan politik, dan meratanya standar ganda;
3. kurangnya hubungan dan kerja sama dengan organisasi publik lainnya seperti serikat dagang (buruh) dan kelompok-kelompok perempuan;
4. tiadanya sistem pelatihan dan pendidikan yang berkembang, baik bagi kepemimpinan perempuan pada umumnya maupun bagi orientasi perempuan muda pada kehidupan politik pada khususnya;
5. hakekat sistem pemilihan, yang mungkin atau tidak mungkin menjadi menguntungkan bagi kandidat perempuan.

Kendala-kendala sosio-ekonomi yang mempengaruhi partisipasi perempuan dalam parlemen yaitu:

1. kemiskinan dan pengangguran;
2. lemahnya sumber-sumber keuangan yang memadai;
3. buta huruf dan terbatasnya akses pendidikan dan pilihan profesi;
4. beban ganda mengenai tugas-tugas rumah tangga dan kewajiban profesional.

Adapun kendala-kendala ideologis dan psikologis perempuan yang memasuki parlemen mencakup:

1. ideologi gender dan pola-pola kultural maupun peran sosial yang ditetapkan sebelumnya yang diberikan kepada perempuan dan laki-laki;
2. kurangnya kepercayaan diri perempuan untuk mencalonkan diri;
3. persepsi perempuan tentang politik sebagai permainan “kotor”;
4. kehidupan perempuan yang digambarkan dalam media massa.

Geliat politik perempuan penjelas di atas merupakan sebuah potret dimana keterlibatan perempuan dalam politik masih rendah.

Transisi Indonesia menuju demokrasi telah membuka berbagai ruang bagi perempuan untuk memainkan peran yang lebih besar dalam ranah publik. Negara ini sedang mengalami proses transformasi melalui upaya-upaya memulai reformasi di bidang konstitusi, politik dan institusional. Berbagai reformasi yang dilakukan di ranah pelayanan publik, keuangan, administrasi, peradilan dan desentralisasi dapat diperkuat untuk memberikan ruang lebih bagi perempuan di ranah politik dan pemerintahan.

*Komitmen Internasional* Republik Indonesia telah meratifikasi Konvensi Penghapusan Segala Bentuk Kekerasan Terhadap Perempuan atau *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW)*, yang mewajibkan negara-negara anggota menyelaraskan undang-undang negara mereka dengan hukum internasional yang terkait dengan pelarangan tindak kekerasan berbasis gender. Meskipun demikian, seperti yang terlihat dalam Lampiran 2, masih ada sejumlah peraturan daerah yang mendiskriminasi perempuan. Terlebih lagi, Komite CEDAW telah mengungkapkan kekhawatiran mereka terkait dengan kenyataan bahwa UUD Indonesia dan Peraturan perundangannya tidak merefleksikan

definisi CEDAW akan diskriminasi. Indonesia juga telah meratifikasi Kovenan PBB tentang Hak Sipil dan Politik, namun menerima kritik karena tidak menjunjung standar yang tertulis di dalam kovenan. Indonesia berkomitmen untuk memenuhi Tujuan Pembangunan Milenium atau *Millennium Development Goals* (MDG), dan berupaya memenuhi banyak target yang ada di dalamnya. Negara ini masih tertinggal dalam hal pengentasan kemiskinan, yang mempengaruhi perempuan dan laki-laki secara tidak proporsional. Platform untuk Aksi Beijing, yang menjabarkan rencana percepatan penghapusan hambatan yang dihadapi perempuan dalam berpartisipasi aktif di ranah publik juga sudah menjadi komitmen pemerintah Indonesia, dan kemajuan yang ditunjukkan sangat perlu dipertimbangkan.

Pada konteks hukum di Indonesia amatlah rumit karena sistem peradilan paralel yang dianut sipil, adat dan agama. Meskipun demikian, ada beberapa pasal dan peraturan hukum dalam Undang-Undang Dasar 1945 yang menciptakan lingkungan kondusif bagi perempuan untuk berpartisipasi di ranah publik. Pasal 27 dari UUD 1945 mengatur, “Segala warga negara bersamaan kedudukannya dalam hukum dan pemerintahan, dan wajib menjunjung hukum dan pemerintahan itu dengan tidak ada kecualinya.” UU No. 10/2008 tentang Pemilihan Umum berisi tujuh pasal yang terkait dengan 30 persen keterwakilan perempuan yang mensyaratkan partai politik menominasikan 30 persen caleg perempuan dalam daftar calon legislatif untuk Dewan Perwakilan Rakyat dan Perwakilan Daerah. Pasal 8 Paragraf 1 mensyaratkan partai politik untuk memasukkan setidaknya 30 persen perempuan di dewan pimpinan pusat mereka.

Sedangkan pada konteks kebijakan Indonesia juga cukup mendukung dalam hal kesetaraan gender. Inpres No.9/2000 mengenai Pengarusutamaan Gender dalam Perencanaan dan Pemrograman Pembangunan Nasional merupakan sebuah langkah maju dalam

upaya menjadikan sistem tata kelola pemerintahan lebih responsif gender. Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, sebagai tambahan dari keputusan ini, sebuah undang-undang tentang kesetaraan gender saat ini sedang dilobi untuk diloloskan. Departemen Dalam Negeri juga mengeluarkan sebuah surat edaran (2008) yang memberikan mandat kepada semua lembaga pemerintahan untuk menggunakan analisis gender dalam proses penganggaran mereka. Laporan Anggaran untuk Tahun Anggaran 2009 mengungkapkan bahwa semua lembaga pemerintah di Indonesia harus menerapkan sistem penganggaran berbasis kinerja. Strategi Pengurangan Kemiskinan dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah juga menyatakan komitmen nasional untuk menuju kesetaraan gender. Kebijakan Nasional Anti Kekerasan Terhadap Perempuan juga membantu dalam menciptakan sebuah lingkungan yang memungkinkan bagi partisipasi penuh dari perempuan dengan menawarkan rasa aman dan perlindungan di tempat-tempat umum. Desentralisasi memiliki dampak positif maupun negatif bagi perempuan. Di beberapa pemerintah daerah, perempuan sangat aktif terlibat dalam perencanaan pembangunan daerah. Fungsi finansial dan administratif yang mulai berubah memberikan kesempatan yang lebih besar bagi warga negara, termasuk perempuan yang akan berujung pada penganggaran yang lebih responsif terhadap gender.

Untuk konteks sosial yang ada di Indonesia perlahan mulai berubah dan mendukung partisipasi perempuan di ranah publik. Jajak pendapat/survey yang dilakukan oleh UNDP menunjukkan bahwa 75 persen responden secara penuh/parsial mendukung kuota gender bagi perempuan di sektor politik dan pemerintahan. Lima-puluh lima persen responden juga menunjukkan keinginan mereka melihat lebih banyak lagi perempuan di posisi-posisi pengambil keputusan di pemerintahan. Kepentingan dari para pemilih

perempuan dalam melaksanakan hak mereka untuk memilih dan kecenderungan mereka untuk memilih perempuan sebagai anggota DPD RI merupakan sebuah kecenderungan sosial yang positif, yang memberikan kesempatan lebih bagi perempuan di dalam politik kepemiluan di masa yang akan datang.

*Ancaman Proses* desentralisasi di Indonesia memunculkan sejumlah peluang dan ancaman pada saat yang bersamaan; secara paradoks, di satu sisi desentralisasi memberikan kesempatan bagi perempuan mengambil peran lebih di pemerintah daerah dan dalam perencanaan pembangunan; di sisi lain, kekuatan keagamaan yang bersifat konservatif menggunakan peraturan-peraturan daerah untuk memaksakan versi Syariah mereka di beberapa wilayah yang ada di negara ini. Komnas Perempuan 4 - Partisipasi Perempuan dalam Politik dan Pemerintah 27 17 Daftar Peraturan Daerah terlampir dalam lampiran 2. melaporkan bahwa di tahun 2009 ada sebanyak 154 Perda yang mendiskriminasikan perempuan di seluruh Indonesia<sup>17</sup>. Pembatasan ruang gerak dan moralitas perempuan hanyalah beberapa pembatasan yang diatur oleh peraturan-peraturan tersebut, dan pemerintah pusat, hingga saat ini tidak melakukan banyak hal dalam menanggulangi atau merubah peraturan-peraturan daerah tersebut. Resistensi patriarkis dalam memberikan jalan bagi perempuan di dalam partai politik merupakan satu ancaman lain bagi peran perempuan di ranah publik di Indonesia. Terlebih lagi, jajak pendapat menunjukkan bahwa bias gender dalam perilaku sosial masyarakatnya amat bercokol kuat di Indonesia. Mayoritas responden, 77,5 persen percaya bahwa laki-laki harus menjadi pemimpin masyarakat, dan 95 persen percaya bahwa laki-laki harus menjadi kepala keluarga (UNDP Indonesia, 2010: 25-27).

## KUOTA PEREMPUAN DALAM POLITIK

Penetapan sistem kuota merupakan salah satu tindakan *afirmatif* yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan partisipasi perempuan dilembaga legislatif, sebagaimana dinyatakan oleh Ratnawati. Salah satu tindakan *affirmative action* adalah dengan penetapan system kuota. Dengan system kuota diharapkan nantinya posisi perempuan akan lebih terwakili. Keputusan-keputusan yang dihasilkan juga harus ramah terhadap keterlibatan perempuan, tidak hanya dalam bidang politik saja, tetapi juga bidang ekonomi, sosial, maupun budaya. Hal ini mengingat keputusan parlemen mencakup semua aspek kehidupan dalam rangka berbangsa dan bernegara. Keputusan-keputusan itu juga harus bisa mengembangkan ruang gerak perempuan dalam sektor publik (Ratnawati, 2004).

Dari banyak Negara demokrasi, di Eropa, Skandinavia, Afrika maupun Amerika Latin, adopsi *ziber system* lumrah di lakukan sebagai bentuk tindakan afirmatif (*positive discrimination*) untuk membantu kalangan minoritas dan kelompok marjinal terutama perempuan agar bisa di tempatkan dalam posisi strategis dalam daftar calon legislatif sehingga peluang terpilihnya dalam pemilu besar. Costa Rica adalah salah satu contoh Negara yang mengadopsi *ziber system* untuk meningkatkan keterwakilan perempuan. Hasilnya keterwakilan perempuan naik dari 19% menjadi 35% hanya lewat satu kali pemilu.

Pakistan merupakan salah satu negara yang berhasil dalam mengimplementasikan sistem kuota ini. Menurut Irene Graff dalam tulisan yang berjudul “*Quota Systems in Pakistan under the Musharraf Regime*” menyatakan: Meskipun demikian, tindakan afirmatif tersebut masih menimbulkan kontroversi (pro dan kontra) di masyarakat. Sebagaimana dinyatakan oleh Ratnawati berikut ini : ada banyak pendapat mengenai kuota ini. Masing-masing mempunyai

alasan yang sangat rasional. Di satu sisi, kuota di anggap bisa menempatkan perempuan dalam posisi yang cukup kuat, karena jumlah anggota perempuan di parlemen akan mempengaruhi keputusan yang di hasilkan. Seperti diketahui, kebanyakan keputusan di parlemen lebih didasarkan jumlah suara yang masuk. Jika banyak suara yang masuk di parlemen, maka loginya kepentingan akan banyak terakomodasi, (Ratnawati, 2004).

Hanna Fenichel Pitkin 1967 mengemukakan bahwa representasi merupakan bentuk modern dalam demokrasi. Dalam konsepsi Pitkin, setidaknya ada empat cara memandang representasi politik (Windyastuti, 2014). Lebih lanjut Pitkin membagi representasi menjadi empat bentuk yang berbeda. Pertama, representasi otoritas yaitu ketika representator secara legal diberi hak untuk bertindak. Kedua, representasi deskriptif yaitu ketika representator membela kelompok yang memiliki watak politik yang sama. Ketiga, representator simbolis ketika representasi menghasilkan sebuah ide bersama. Keempat, representasi substantif ketika representator membawa kepentingan “ide” represented ke dalam area kebijakan publik Pitkin:

*Pertama*, perspektif otorisasi melihat bahwa representasi merupakan pemberian dan pemilikan kewenangan oleh wakil sebagai orang yang diberi kewenangan untuk bertindak. Wakil memiliki hak untuk bertindak, yang sebelumnya tidak dimilikinya. Sebaliknya terwakil yang memberikan beberapa haknya, harus ikut bertanggungjawab atas konsekuensi tindakan yang dilakukan oleh wakil. Pandangan otoritas ini memusatkan pada formalitas hubungan keduanya atau yang disebut sebagai pandangan “formalistik”.

*Kedua*, representasi deskriptif yaitu seseorang dapat berpikir dalam kerangka sebagai “standing for” segala sesuatu yang tidak ada. Wakil bisa berdiri demi orang lain yang diwakili, menjadi substitusi untuk orang lain, atau mereka cukup menyerupai orang lain.

Representasi deskriptif menggambarkan bahwa wakil mendeskripsikan konstituen, biasanya ditandai dengan karakteristik yang nampak seperti warna kulit, gender, atau kelas sosial. Model ini dipahami sebagai kesamaan deskriptif antara wakil dengan yang diwakili. Ciri pandangan ini kebanyakan dikembangkan di antara yang membela representasi proporsional, bahkan pandangan ini dianggap sebagai prinsip fundamental representasi proporsional yang berupaya menjamin bahwa badan perwakilan mencerminkan hitungan matematis “more or less” atas konstituenya. Proporsionalitas wakil ini terkait dengan komposisi komunitas, sebagai kondensasi dari keseluruhan.

*Ketiga*, representasi simbolik berarti merepresentasikan sesuatu yang bukan merepresentasikan fakta. Ide person dapat direpresentasikan tidak dengan peta atau potret, tetapi dengan simbol, dengan disimbolkan atau diwakili secara simbolik. Meskipun sebuah simbol merepresentasikan “*standing for*” segala sesuatu, tetapi tidak menyerupai apa yang diwakili. Symbol memiliki ciri yang membantu merasionalisasi signifikansi simboliknya, sehingga simbol mensubstitusi yang diwakili dan simbol mensubstitusi apa yang disimbolkan.

*Keempat*, representasi substantif yaitu terepresentasinya ide dan kepentingan perempuan dalam formulasi kebijakan, artinya representasi substantif ketika representator membawa kepentingan “ide” represented ke dalam area kebijakan publik.

Ketimpangan gender masih dapat ditemukan dalam berbagai lingkup kehidupan, baik sosial maupun politik. Salah satu bentuk dari ketimpangan gender tersebut terjadi di dalam struktur lembaga perwakilan kita. Berdasarkan catatan dari BPS pada tahun 2000, dari jumlah penduduk Indonesia sebesar 209.000.000 orang, jumlah wanita lebih besar yakni 105 juta dibandingkan dengan populasi laki-laki yang berjumlah 104.

**Tabel 3.1: Perempuan dalam DPRRI 1955-2004**

<b>Periode</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Laki-laki</b>
1955-1956	17 (6,3%)	272 (93,7%)
Konstituante 1956-1959	25 (5,1%)	488 (94,9%)
1971-1977	36 (7,8%)	460 (92,2%)
1977-1982	29 (6,3%)	460 (93,7%)
1982-1987	39 (8,5%)	460 (91,5%)
1987-1992	65 (13%)	500 (87%)
1992-1997	62 (12,5%)	500 (87,5%)
1997-1999	54 (10,8%)	500 (89,2%)
1999-2004	46 (9%)	500 (91%)
2004-2009	61 (11,09%)	489 (88,9%)

Soetjipto. 2005. *Politik Perempuan Bukan Gerhana*, Jakarta: Kompas

Lebih lanjut, secara tegas Peraturan KPU No. 7 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pencalonan Anggota DPRD memerintahkan kepada partai politik agar wajib memenuhi syarat kuota 30% calon legislatif (caleg) perempuan di setiap daerah pemilihan (dapil). Partai yang tidak memenuhi syarat, bakal calon di dapil yang tidak memenuhi akan dicoret sebagai peserta pemilu. Ketentuan ini melegakan banyak pihak khususnya perempuan, karena memiliki kesempatan yang lebih besar untuk duduk sebagai anggota legislatif. Rata-rata hampir mencapai 37% partai politik mengajukan calon anggota legislatif perempuan, bahkan di Jawa Tengah, Partai Demokrat berani mengajukan hampir 40%.

Banyak kalangan mengatakan bahwa kuota ini seolah-olah hanya dapat dilaksanakan pada saat pengajuan calon. Hasil pemilu legislatif sebagaimana yang telah diumumkan ternyata belum mampu mendongkrak suara perempuan secara signifikan. Implementasi kuota 30% keterwakilan politik perempuan mengalami proses heroik. Sejumlah aktivis perempuan, dan pemerhati kesetaraan gender

mengajukan permohonan pengujian Pasal 8 ayat (2e), Pasal 55, Penjelasan Pasal 56 ayat (2) dan Pasal 215B Undang-Undang No. 8 Tahun 2012 tentang Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah terhadap UUD 1945. Sebanyak 31 pemohon mengajukan gugatan atas pasal-pasal tersebut. Keputusan yang sangat penting oleh Mahkamah Konstitusi Perkara Nomor 20/PUU-XI/2013 yaitu pada Pasal 215 huruf b Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2012 tentang Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5316) selengkapnya menjadi, “Dalam hal terdapat dua calon atau lebih yang memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dengan perolehan suara yang sama, penentuan calon terpilih ditentukan berdasarkan persebaran perolehan suara calon pada daerah pemilihan dengan mengutamakan keterwakilan perempuan”; Keputusan Mahkamah Konsititusi ini merupakan angin segar bagi perempuan untuk menduduki kursi legislatif. Keputusan inilah yang mendasari keputusan KPU untuk mempertegas kedudukan perempuan sebagai calon legislative (Kartati, 2014).

Menurut Budi Shanti (Kartati, 2014), jumlah perempuan Indonesia yang besar ternyata tidak mengindikasikan kekuatan posisi strategis mereka dalam pengambilan keputusan-keputusan politik. Hal ini bisa ditunjukkan jumlah perempuan di DPRD yang menduduki jabatan strategis sangat terbatas. DPRD Provinsi Jawa Tengah hanya 2 perempuan yang menduduki ketua fraksi DPRD periode 2009-2014.

Secara khusus, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2012 tentang Pemilihan Umum Anggota DPR, DPD, dan DPRD (UU Pemilu) sebagai salah satu dasar hukum penyelenggaraan Pemilu 2014 juga

telah mencantumkan beberapa pasal yang mengatur mengenai kuota 30% keterwakilan perempuan. Ketentuan yang mengatur mengenai kuota 30% keterwakilan perempuan tersebut terkait dengan beberapa substansi, yaitu: *Peretama*). Persyaratan parpol yang dapat menjadi peserta pemilu, diatur dalam Pasal 8 ayat (2) huruf e dan Pasal 15 huruf d; *Kedua*). Pencalonan Anggota DPR, DPD, dan DPRD provinsi dan kabupaten/kota, diatur dalam Pasal 55, Pasal 56 ayat (2), Pasal 58, Pasal 59 ayat (2), Pasal 62 ayat (6), dan Pasal 67 ayat (2); Dan *Ketiga*). Penetapan calon terpilih, diatur dalam **Pasal 215 huruf b**.

Pemilu Legislatif 2014 nyayanya secara kasat mata masih jauh api dari panggang, yaitu rendahnya keterwakilan perempuan di parlemen. Kendati tuntutan kuota keterwakilan perempuan 30% sebagaimana diamanatkan undang-undang pemilu dan partai politik, masih tidak sesuai dengan diharapkan. Padahal, representasi perempuan merupakan salah satu elemen penting untuk membangun demokrasi yang ramah gender (*gender democracy*).

Sebagaimana dalam Pasal 27 UUD 1945 disebutkan, kedudukan perempuan sederajat dengan laki-laki di bidang hukum dan pemerintahan. Dalam perundang-undangan politik yang tertera dalam UUD tersebut telah tercermin bahwa kaum perempuan sama hlmnya dengan laki-laki, memiliki hak untuk memilih dan dipilih.

Di Indonesia seperti yang telah dirunut di mana sejak 13 periode DPR representasi perempuan belum sama sekali menembus 30% kursi di parlemen. Paling tinggi yakni pada pemilu 2009, keterwakilan perempuan di parlemen mencapai 18%, sedangkan pada pemilu 2014 justru menurun menjadi 17,32%. Pada pemilu 2009 dari 560 DPR 103 diantaranya adalah perempuan, tetapi menurun menjadi 79 wakil perempuan pada pemilu 2014.

Dalam hal ini, Komisi Pemilihan Umum (KPU) telah menetapkan perolehan jumlah kursi serta calon anggota legislatif (caleg) Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) terpilih dalam Pemilihan Umum (Pemilu) tahun 2014 pada tanggal 14 Mei 2014. Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (PDI-P) memimpin perolehan kursi di DPR, sebesar 109 kursi (19,5%), diikuti oleh Partai Golongan Karya (Golkar) dengan 91 kursi (16,3%), Partai Gerakan Indonesia Raya (Gerindra) 73 kursi (13,0%), Partai Demokrat 61 kursi (10,9%), Partai Amanat Nasional (PAN) 49 kursi (8,8%), Partai Kebangkitan Bangsa (PKB) 47 kursi (8,4%), Partai Keadilan Sejahtera (PKS) 40 kursi (7,1%), Partai Persatuan Pembangunan (PPP) 39 kursi (7,0%), Partai Nasional Demokrat (Nasdem) 35 kursi (6,3%), dan Partai Hati Nurani Rakyat (Hanura) 16 kursi (2,9%).

Dari 560 orang caleg terpilih, 79,1% di antaranya adalah mereka yang menduduki nomor urut satu dan dua dalam Daftar Calon Tetap (DCT). Bila dilihat dari jumlah perolehan suara setiap caleg, posisi 10 caleg dengan suara terbanyak diduduki oleh caleg petahana. Empat orang caleg dengan suara terbanyak berasal dari PDI-P, yaitu: Karolin Margret Natasa, dari daerah Pemilihan (Dapil) Kalimantan Barat dengan 397.481 suara; Puan Maharani dari Dapil Jawa Tengah V dengan 369.927 suara; I Wayan Koster dari Dapil Bali dengan 260.342 suara; dan Rieke Diah Pitaloka dari Dapil Jawa Barat VII dengan 255.064 suara (Susiana, 2014).

Membicarakan keterwakilan perempuan di perlemen berarti kita berbicara mengenai keterwakilan deskriptif dan substantif. Keterwakilan *deskriptif* merupakan sebuah bentuk keterwakilan yang berdasarkan pada persamaan atau kemiripan antara wakil dan yang diwakili konstituen atau pemilih, dan keterwakilan *substantif* merupakan konsep keterwakilan yang menunjukkan bahwa kegiatan

yang dilakukan oleh seorang wakil adalah untuk kepentingan yang diwakilinya.

Terkait dengan keterwakilan perempuan dalam politik dilihat dari 30% keberadaan perempuan dalam parpol dan dalam daftar caleg Pemilu 2014, Nuri Soeseno menyatakan bahwa sebagai konsekuensi kuota, cara-cara parpol merekrut caleg pada Pemilu 2014 dan posisi perempuan dalam struktur kepengurusan partai, maka dapat dikatakan bahwa keterwakilan perempuan dalam politik masih bersifat deskriptif. Apabila berbagai ketentuan mengenai kuota 30% untuk perempuan membawa hasil dan angka 30% tersebut dapat tercapai maka ada harapan bahwa keterwakilan deskriptif tersebut dapat memunculkan keterwakilan substantif. Akan tetapi hasil Pemilu 2014 menunjukkan bahwa keterwakilan perempuan tidak mencapai 30%, bahkan menurun jika dibandingkan dengan pemilu sebelumnya (2009). Oleh karena itu, kita tidak dapat berharap banyak akan munculnya keterwakilan substantif perempuan dalam politik (Susiana, 2014).

Sejumlah kajian menunjukkan bahwa keterwakilan deskriptif (*standing for*) tidak menjadi jaminan munculnya keterwakilan substantif (*acting for*). Sistem kepartaian yang ada saat ini dan pilihan serta cara-cara rekrutmen caleg perempuan oleh parpol semakin menguatkan pesimisme terhadap munculnya keterwakilan substantif dari kuota 30% untuk perempuan. Fakta dalam Pemilu 2014, perwakilan deskriptif masih menjadi fokus perhatian ketika melihat keterwakilan perempuan di parlemen yang persentasenya menurun menjadi hanya 14% dari sebelumnya 17,86%. Salah satu faktor yang menjadi penyebab hal itu adalah sistem pemilu yang tidak ramah terhadap hadirnya keterwakilan perempuan.

Ketika pemilu menggunakan sistem proporsional terbuka didasarkan atas urutan suara terbanyak, maka calon perempuan

mebutuhkan energi ekstra, tidak hanya modal sosial berupa pengaruh, cara kampanye, popularitas, tetapi juga faktor modal materi, baik uang maupun benda lainnya yang tidak kecil jumlahnya. Dengan sistem suara terbanyak tersebut, kebijakan 30% dalam hal pencalonan melalui aturan 1 di antara 3 calon harus perempuan tetap tidak cukup membantu keterpilihan calon perempuan. Selain faktor tersebut, yang harus diperhatikan adalah bagaimana perempuan menghadapi persaingan secara kualitatif dengan calon laki-laki. Hal itulah yang tidak mudah diwujudkan dan membutuhkan perhatian khusus dari parpol serta lembaga nonpemerintah dalam mendorong perempuan agar mau terjun ke dunia politik praktis disertai bekal pengetahuan dan energi yang cukup. Dengan demikian ke depan akan terwujud cita-cita keterwakilan perempuan minimal 30% atau bahkan lebih di parlemen.

Adapun pendekatan alternatif dalam melihat keterwakilan perempuan dalam politik, yaitu: (1) bukan “kapan” perempuan membawa perbedaan, tetapi “bagaimana” keterwakilan substantif perempuan dapat terjadi; dan (2) tidak pada apa yang dilakukan “perempuan” tetapi apa yang dilakukan oleh aktor-aktor tertentu atau “critical actors”. Dengan demikian, dua agenda penting pasca Pemilu 2014 terkait dengan upaya untuk meningkatkan derajat keterwakilan dari yang bersifat deskriptif menjadi keterwakilan substantif adalah bagaimana mengubah konsep “*stand for*” menjadi “*acting for*” yang dapat menjadi *critical actors* dalam memperjuangkan kepentingan perempuan. Peran sebagai *critical actors* yang dapat memotori perubahan keterwakilan perempuan yang deskriptif menjadi substantif ini tidak hanya dapat diambil oleh perempuan, melainkan juga laki-laki (Susiana, 2014).

## PEREMPUAN TERLIBAT LANGSUNG PADA ERA REFORMASI

Pasca reformasi tepatnya pada pemilu tahun 2009 di Indonesia berhasil meningkatkan partisipasi perempuan dalam politik (Dewan Perwakilan Rakyat/DPR) dan pengambilan keputusan secara signifikan, karena adanya dukungan tindakan afirmatif untuk partisipasi partai politik dan pencalonan, yang diperkenalkan pada tahun 2008. Keterwakilan perempuan di Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) meningkat dari 11% pada tahun 2004-2009 menjadi 18% pada tahun 2009-2014, dan terjadi kenaikan serupa di DPR tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Namun demikian, keterwakilan perempuan masih tetap di bawah angka yang diinginkan yaitu sebesar 30% dan masih belum memadai di bidang kritis lain dari pelayanan publik dan peran dalam pengambilan keputusan. Ada disparitas signifikan antar partai politik, di seluruh tingkat pemerintahan dan antar wilayah geografis, sehingga menghambat pencapaian Tujuan Pemberdayaan Perempuan dalam MDGs. Sementara kerangka hukum dan konstitusi Indonesia mengakui persamaan hak perempuan dan menunjukkan komitmen untuk meningkatkan pelaksanaan pemerintahan yang baik tetapi perbaikan undang-undang/peraturan yang ada dan peningkatan pelaksanaan dan monitoring, dapat mengatasi hambatan institusional dan sosial-budaya secara lebih efektif dan mendukung peran perempuan dalam politik dan pengambilan keputusan ([www.kemenpppa.go.id](http://www.kemenpppa.go.id), 2019)

Meskipun masih terdapat masalah-masalah, namun terdapat pula suatu gerakan perempuan yang aktif dan emansipatif yang mencapai keberhasilan-keberhasilan. Sejak tahun 2000 disepakati bahwa pemerintah pusat dan daerah mengimplementasikan pengarusutamaan jender dalam program-program pembangunan. Beberapa kemajuan telah tercapai yaitu dengan ditetapkannya 30% kuota perempuan dalam Undang-Undang Partai Politik yang baru (UU No.

10/2008; artikel 1) dan dukungan untuk tercapainya kesetaraan gender ditetapkan anggaran 5% dari anggaran nasional dan daerah (Gender Budgeting). Dalam kurun waktu 10 tahun setelah jatuhnya pemerintahan Suharto masih terdapat resistensi terhadap kepemimpinan seorang presiden perempuan. Megawati Sukarnoputri, putri proklamator Sukarno memimpin dari tahun 2001 hingga 2004. Pada kenyataannya ia tidak terpilih, melainkan diangkat sebagai presiden menggantikan presiden sebelumnya, Gus Dur. Hingga saat ini posisi menteri pemberdayaan perempuan, menteri kesehatan dan menteri ekonomi ditempati oleh perempuan. Jumlah organisasi-organisasi yang memperjuangkan kesetaraan gender semakin meningkat. Organisasi-organisasi tersebut telah mencapai keberhasilan diantaranya dalam menangani kasus-kasus kekerasan terhadap perempuan dan isu-isu pendidikan untuk perempuan. Hal tersebut juga disebabkan kebanyakan organisasi tersebut tidak secara langsung melibatkan diri pada isu partisipasi politik perempuan, mereka berharap bahwa isu kesetaraan dapat memperoleh tempat dalam masyarakat. Pada akhirnya hal ini dapat membawa perubahan terhadap citra peranan perempuan dan dengan itu tercapai perubahan peta politik Indonesia (Schweishelm, 2009: 46).

Ada sejumlah besar informasi mengenai partisipasi perempuan dalam politik dan pemerintahan yang tersedia di Indonesia. Berbagai departemen pemerintahan, komisi dan juga Biro Pusat Statistik (BPS) mengumpulkan data tersebut. Namun, informasinya amat terpecah, dan data belum dikumpulkan dalam satu basis data terpusat. Data statistik adalah piranti yang amat sangat kuat yang dapat memberikan bukti adanya diskriminasi dan dapat menjadi piranti efektif dalam advokasi dan pelobian berbasis bukti yang dilakukan terhadap para pembuat kebijakan dan anggota legislatif. Dengan adanya data yang akan mendukung isu yang membutuhkan tanggapan kebijakan akan

dapat membawa perubahan dalam kebijakan dan perencanaan publik. Kesenjangan pengetahuan dalam memahami status perempuan dalam politik dan pemerintahan sebagai hasil dari kurangnya data statistik merupakan sebuah hambatan dalam mengembangkan kerangka kebijakan menyeluruh bagi Indonesia yang dapat menangani tantangan-tantangan struktural maupun fungsional bagi partisipasi perempuan di dalam ranah publik. Prakarsa UNDP untuk mengembangkan basis data mengenai partisipasi perempuan di ranah politik dan pemerintahan di Indonesia harus terus diperbaharui secara teratur. Kementerian negara Pemberdayaan perempuan harus mengambil peran sebagai pemimpin dalam memperbaharui basis data bekerjasama dengan Komisi Pemilihan Umum, Biro Pusat Statistik, dan organisasi organisasi masyarakat sipil. Dengan ketidakadaan basis data, maka akan semakin menyulitkan bagi para peneliti dalam melakukan penelitian akademis, kebijakan maupun aksi. Ada kemandekan dalam hal penelitian analisis mengenai topik tersebut di dalam negeri. Dukungan penelitian menjadi wajib dalam memahami ketidakikutsertaan perempuan di ranah publik dan untuk melakukan identifikasi intervensi-intervensi strategis yang diperlukan dalam meningkatkan partisipasi perempuan di ranah publik. Lembaga-lembaga akademik dan penelitian harus didukung dalam melakukan studi penelitian ilmiah di ranah-ranah yang terkait dengan perilaku pemilih, persepsi publik tentang peran politik perempuan, penilaian kinerja para perwakilan perempuan dan penilaian dampak perempuan di ranah politik dan pemerintahan. Informasi ini dapat memberikan dasar untuk studi kasus yang terkait dengan teladan dan praktik-praktik terbaik, dan dapat digunakan juga dalam upaya-upaya kampanye publik dan intervensi lainnya (UNDP Indonesia, 2010: 37).

Dalam hal ini upaya maksimal pemberdayaan perempuan semacam itu menunjukkan adanya *political will* dari pemerintah yang

apresiatif terhadap perkembangan pengarusutamaan gender dalam pergulatan politik nasional. Hal ini bisa dilihat sebagai perkembangan yang cukup menggembirakan bagi aktivis perempuan yang concern terhadap pengarusutamaan gender dalam seluruh aspek kehidupan masyarakat. Fakta menunjukkan bahwa selama Orde Baru pemberdayaan perempuan ini diwarnai dengan pembisuan dan kooptasi organisasi-organisasi perempuan serta seluruh organisasi independen lainnya. Bercokolnya lembaga Dharma Wanita atau PKK yang mengkoordinir karya perempuan pada masa orde baru menjadi saksi adanya kooptasi rezim orde baru dalam melanggengkan domestifikasi perempuan (Handayani dan Sugiarti, 2002: 13).

Ada masalah yang sangat strategis untuk dikaji lebih jauh, yaitu mengenai peran perempuan dalam komunikasi politik beserta segala kendala dan faktor pendukung keterlibatan mereka. Hal ini sangat penting diteliti karena dalam perspektif politik modern, logikanya, agenda yang kongkrit untuk memajukan peran dan harkat perempuan Indonesia sudah selayaknya dijadikan salah satu tawaran utama oleh partai politik yang ingin melapangkan jalannya ke gedung parlemen. Hal ini didasari oleh fenomena bahwa 57% perolehan suara ditentukan oleh suara perempuan (Kompas, 22 Mei 1999). Lebih lanjut; pentingnya meneliti tentang masuknya perempuan ke sektor politik adalah untuk mengetahui lebih jauh apakah terjadi perluasan cakupan politik ke arah masalah-masalah yang semula dianggap bukan isu politik seperti kesejahteraan anak, perlindungan terhadap reproduksi perempuan dan sebagainya (Soetjipto, 1997: 3).

## **DUKUNGAN SUMBER DAYA MANUSIA PEREMPUAN MENGISI RUANG POLITIK**

Karena peringkat kandidat dalam sistem pemilihan umum di Indonesia masih menjadi penentu utama untuk memenangkan kursi,

prosedur perekrutan partai politik sangat penting. Setiap partai politik memiliki peraturan dan aturan internal untuk merekrut dan menyusun peringkat kandidat. Beberapa partai politik bersedia menggunakan peraturan internal sebagai alat untuk menyertakan perempuan dalam dewan pimpinan pusat dan struktur partai lainnya. Partai Persatuan Pembangunan (PPP) misalnya menetapkan 20% perempuan berada di dewan pimpinan pusat dan daerah hingga ke tingkat kabupaten/kota (Republika Online, 2007). Partai politik lain menggunakan peraturan internal untuk tidak menyertakan perempuan, misalnya saja dengan tidak memberikan dukungan dan kesempatan pendidikan bagi kandidat perempuan.

Survei yang dilakukan Komnas Perempuan sebelum pemilu 2009 mengungkap adanya intimidasi dan diskriminasi berbasis gender terhadap pemilih dan kandidat legislatif perempuan. Kutipan dari pernyataan Ketua Neng Dara Affiah, “Pemilihan umum kali ini masih sulit bagi perempuan, dan kelompok rentan ini sudah sering mengalami intimidasi dan mengalami diskriminasi lebih banyak menjelang pemilu tahun 2009 dibanding saat Pemilu tahun 2004” (Jakarta Post, 2009). Perempuan yang memasuki kehidupan publik setelah mengurus keluarga cenderung dianggap tidak cocok memegang jabatan tinggi di bidang politik karena kurangnya pelatihan dan pengetahuan yang relevan. Karena perempuan tidak dapat mengakses sumberdaya dan peluang ekonomi semudah laki-laki, mereka harus berjuang untuk membiayai kampanye. Partaipartai politik yang khawatir kehilangan kekuasaannya, enggan untuk mendukung kandidat perempuan yang dianggap kurang terlatih atau kurang dana. Perempuan menghadapi diskriminasi karena dianggap menjadi ancaman bagi politisi dan kandidat laki-laki, perempuan memiliki kekuatan yang dapat menarik pemilih, termasuk persepsi bahwa perempuan memiliki integritas lebih. Kapasitas perempuan perlu diperkuat untuk

memerangi hambatan-hambatan tersebut ([www.kemenpppa.go.id](http://www.kemenpppa.go.id), 2019: 4-5).

Namun, sebenarnya perempuan memiliki kekuatan yang tidak kalah oleh laki-laki. Perempuan yang berperan aktif dalam partai politik atau pun lembaga legislatif sesungguhnya memiliki kapasitas sebagai komunikator politik baik secara individual maupun mewakili lembaga atau organisasi politik. Dalam peranan ini, perempuan lebih mengupayakan bentuk partisipasi politik langsung dalam mewujudkan pembangunan politik. Menurut pandangan umum, pembangunan politik memang meliputi kegiatan perluasan partisipasi massa, akan tetapi sangat perlu membedakan kondisi-kondisi yang memungkinkan adanya perluasan tersebut. Dari sudut sejarah, di negara-negara barat dimensi pembangunan politik erat bertalian dengan perluasan hak pilih dan pengikut sertaan kelompok-kelompok baru dalam masyarakat di dalam proses politik. Proses partisipasi massa ini berarti penyebarluasan pengambilan keputusan, di mana partisipasi tersebut berpengaruh pula terhadap masalah pilihan dan keputusan (Gaffar, 1983: 42).

Kedudukan perempuan di dalam berbagai organisasi baik kemasyarakatan maupun politik diperhatikan secara khusus oleh Rosbeth Moss Kanter's. Menurutnya, ketimpangan peran gender di dalam berbagai organisasi disebabkan karena perempuan mempunyai berbagai keterbatasan, bukan saja karena secara alami laki-laki, menurut teori fungsionalis struktural, dipersepsikan sebagai kaum yang lebih unggul, atau berbagai stereotipe gender lainnya, tetapi juga karena perempuan ditemukan kurang terampil daripada laki-laki. Dalam kendali organisasi menurut Lips, posisi perempuan lebih mengkhawatirkan daripada laki-laki, sehingga dalam pola relasi gender masih seringkali terjadi ketimpangan (Umar, 1999: 57).



# PELUANG DAN TANTANGAN DALAM KEPENGURUSAN PARTAI POLITIK

## **DUKUNGAN MASYARAKAT UNTUK KETERLIBATAN PEREMPUAN DALAM PARNPOL**

Dari banyak Negara demokrasi, di Eropa, Skandinavia, Afrika maupun Amerika Latin, adopsi ziber system lumrah di lakukan sebagai bentuk tindakan afirmatif (positive discrimination) untuk membantu kalangan minoritas dan kelompok marjinal terutama perempuan agar bisa di tempatkan dalam posisi strategis dalam daftar calon legislatif sehingga peluang terpilihnya dalam pemilu besar. Costa Rica adalah salah satu contoh Negara yang mengadopsi ziber system untuk meningkatkan keterwakilan perempuan. Hasilnya keterwakilan perempuan naik dari 19% menjadi 35% hanya lewat satu kali pemilu.

Pakistan merupakan salah satu negara yang berhasil dalam mengimplementasikan sistem kuota ini. Menurut Irene Graff dalam

tulisan yang berjudul “*Quota Systems in Pakistan under the Musharraf Regime*” menyatakan: Meskipun demikian, tindakan afirmatif tersebut masih menimbulkan kontroversi (pro dan kontra) di masyarakat. Sebagaimana dinyatakan oleh Ratnawati berikut ini : ada banyak pendapat mengenai kuota ini. Masing-masing mempunyai alasan yang sangat rasional. Di satu sisi, kuota di anggap bisa menempatkan perempuan dalam posisi yang cukup kuat, karena jumlah anggota perempuan di parlemen akan mempengaruhi keputusan yang di hasilkan. Seperti diketahui, kebanyakan keputusan di parlemen lebih didasarkan jumlah suara yang masuk. Jika banyak suara yang masuk di parlemen, maka loginya kepentingan akan banyak terakomodasi, (Ratnawati, 2004).

Hanna Fenichel Pitkin 1967 mengemukakan bahwa representasi merupakan bentuk modern dalam demokrasi. Dalam konsepsi Pitkin, setidaknya ada empat cara memandang representasi politik (Windyastuti, 2014). Lebih lanjut Pitkin membagi representasi menjadi empat bentuk yang berbeda. Pertama, representasi otoritas yaitu ketika representator secara legal diberi hak untuk bertindak. Kedua, representasi deskriptif yaitu ketika representator membela kelompok yang memiliki watak politik yang sama. Ketiga, representator simbolis ketika representasi menghasilkan sebuah ide bersama. Keempat, representasi substantif ketika representator membawa kepentingan “ide” represented ke dalam area kebijakan publik Pitkin:

*Pertama*, perspektif otorisasi melihat bahwa representasi merupakan pemberian dan pemilikan kewenangan oleh wakil sebagai orang yang diberi kewenangan untuk bertindak. Wakil memiliki hak untuk bertindak, yang sebelumnya tidak dimilikinya. Sebaliknya terwakil yang memberikan beberapa haknya, harus ikut bertanggungjawab atas konsekuensi tindakan yang dilakukan oleh wakil. Pandangan

otoritas ini memusatkan pada formalitas hubungan keduanya atau yang disebut sebagai pandangan “formalistik”.

*Kedua*, representasi deskriptif yaitu seseorang dapat berpikir dalam kerangka sebagai “*standing for*” segala sesuatu yang tidak ada. Wakil bisa berdiri demi orang lain yang diwakili, menjadi substitusi untuk orang lain, atau mereka cukup menyerupai orang lain. Representasi deskriptif menggambarkan bahwa wakil mendeskripsikan konstituen, biasanya ditandai dengan karakteristik yang nampak seperti warna kulit, gender, atau kelas sosial. Model ini dipahami sebagai kesamaan deskriptif antara wakil dengan yang diwakili. Ciri pandangan ini kebanyakan dikembangkan di antara yang membela representasi proporsional, bahkan pandangan ini dianggap sebagai prinsip fundamental representasi proporsional yang berupaya menjamin bahwa badan perwakilan mencerminkan hitungan matematis “*more or less*” atas konstituenya. Proporsionalitas wakil ini terkait dengan komposisi komunitas, sebagai kondensasi dari keseluruhan.

*Ketiga*, representasi simbolik berarti merepresentasikan sesuatu yang bukan merepresentasikan fakta. Ide person dapat direpresentasikan tidak dengan peta atau potret, tetapi dengan simbol, dengan disimbolkan atau diwakili secara simbolik. Meskipun sebuah simbol merepresentasikan “*standing for*” segala sesuatu, tetapi tidak menyerupai apa yang diwakili. Symbol memiliki ciri yang membantu merasionalisasi signifikansi simboliknya, sehingga simbol mensubstitusi yang diwakili dan simbol mensubstitusi apa yang disimbolkan.

*Keempat*, representasi substantif yaitu terepresentasinya ide dan kepentingan perempuan dalam formulasi kebijakan, artinya representasi substantif ketika representator membawa kepentingan “*ide*” represented ke dalam area kebijakan publik.

Dari paparan di atas menandakan perlunya dukungan semua pihak terutama masyarakat akan keterlibatan perempuan dalam

ranah politik, tujuannya agar kepentingan-kepentingan perempuan dapat diakomodir dan perempuan dapat berdaya untuk memperjuangkan kepentingan-kepentingan mereka.

Peningkatan keterwakilan perempuan di DPR harus disertai dengan pengawalan dan perjuangan yang berperspektif gender yang berkelanjutan di dalam proses politik. Karena itu, Partai Demokrat dan fraksinya di DPR perlu memiliki strategi untuk mempertahankan dan terus meningkatkan kualitas maupun kuantitas keterwakilan perempuan di lembaga legislatif. Salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh Fraksi Demokrat adalah dengan mendorong dan tetap mempertahankan penerapan affirmative action dengan kuota 30% keterwakilan perempuan pada ranah politik, baik dalam kepengurusan partai politik maupun dalam penetapan bakal calon legislatif. Di samping itu, meski penetapan anggota DPR sama dengan DPD, dalam arti dengan suara terbanyak, affirmative action yang ditindaklanjuti dengan kebijakan zipper system tetap harus dipertahankan. Mahkamah Konstitusi (MK) telah memutuskan bahwa anggota DPR ditetapkan berdasarkan perolehan suara terbanyak bakal calon pada masing-masing partai politik yang memperoleh kursi DPR. Namun, MK tidak membatalkan dan tidak mempermasalahkan affirmative action kuota 30% dan zipper system 1 (satu) di antara 3 (tiga) keterwakilan perempuan dalam penetapan bakal calon anggota legislatif oleh partai politik. Dengan demikian, Rancangan Undang-Undang (RUU) maupun UU paket politik yang akan dipergunakan sebagai landasan hukum pelaksanaan Pemilu 2014 tetap harus menerapkan affirmative action terhadap keterwakilan perempuan. UU Perubahan tentang Partai Politik, RUU Penyelenggara Pemilu, dan RUU Pemilu Anggota DPR, DPD, dan DPRD, tidak boleh mengubah ketentuan yang sudah ada, meski dengan alasan keterpilihan seseorang sebagai anggota legislatif tergantung kepada pilihan

langsung masyarakat. Perubahan dan pembahasan RUU paket politik tersebut, tentu saja tetap memerlukan pengawasan dan pemantauan agar keterwakilan perempuan tetap terjamin. Selanjutnya, tinggal kesiapan perempuan sendiri dalam mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama tersebut (Mulyono, 2010: 5).

Supaya perempuan muncul secara politik maka konsep yang dibangun salah satunya menjunjung tinggi kesetaraan gender. Konsep kesetaraan gender ini memang merupakan suatu konsep yang sangat rumit dan mengandung kontroversi. Hingga saat ini belum ada konsensus mengenai pengertian dari kesetaraan antara laki-laki dan perempuan. Ada yang mengatakan bahwa kesetaraan yang dimaksud adalah kesamaan hak dan kewajiban, yang tentunya masih belum jelas. Kemudian ada pula yang mengartikannya dengan konsep mitra kesejajaran antara laki-laki dan perempuan, yang juga masih belum jelas artinya. Sering juga diartikan bahwa antara laki-laki dan perempuan memiliki hak yang sama dalam melakukan aktualisasi diri, namun harus sesuai dengan kodratnya masing-masing.

Kesetaraan gender dapat juga berarti adanya kesamaan kondisi bagi laki-laki maupun perempuan dalam memperoleh kesempatan serta hak-haknya sebagai manusia, agar mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan politik, hukum, ekonomi, sosial dan budaya, pendidikan, dan pertahanan dan keamanan nasional (hankamnas) serta kesamaan dalam menikmati hasil pembangunan. Terwujudnya kesetaraan dan keadilan gender ditandai dengan tidak adanya diskriminasi antara perempuan dan laki-laki sehingga dengan demikian antara perempuan dan laki-laki memiliki akses, kesempatan berpartisipasi, dan kontrol atas pembangunan, serta memperoleh manfaat yang setara dan adil dari pembangunan. Memiliki akses berarti memiliki peluang atau kesempatan untuk menggunakan sumber daya dan memiliki wewenang untuk mengambil keputusan

terhadap cara penggunaan dan hasil sumber daya tersebut. Memiliki kontrol berarti memiliki kewenangan penuh untuk mengambil keputusan atas penggunaan Keadilan gender merupakan suatu proses dan perlakuan adil terhadap kaum laki-laki dan perempuan. Dengan keadilan gender berarti tidak ada lagi pembakuan peran, beban ganda, subordinasi, marginalisasi, dan kekerasan terhadap perempuan maupun laki-laki dan hasil sumber daya (Nugroho, 2008: 59-60).

Dalam hal ini Negara dan masyarakat harus sejalan menciptakan sebuah kondisi yang diperlukan bagi perempuan untuk meningkatkan kualitas dirinya dalam semua bidang kehidupan terutama dalam bidang politik sebab kebijakan terlahir dari proses, semua unit kesejahteraan, termasuk sarana penerangan di tempat kerja, memberikan kesempatan perempuan untuk lebih aktif dalam pekerjaan dan belajar, menikmati pelayanan kesehatan, menikmati cuti haid, dan menunaikan kewajiban kehamilannya, hal tersebut dapatlah tercipta manakala suara perempuan dalam politik diakui oleh masyarakat.

## **DUKUNGAN KELUARGA UNTUK DUDUK DI PARLEMEN**

Peran keluarga untuk mendukung keterwakilan perempuan dalam perlemen sangat diperlukan, sebab bagi perempuan terkadang keluarga adalah segalanya, karenanya dukungan dari keluarga merupakan sesuatu yang prinsipil bagi perempuan yang merambah dalam dunia politik di parlemen. Hal yang harus ditanamkan dalam ranah keluarga agar perempuan mampu berkiprah dalam politik hal ini tentunya sangat berkaitan dengan konsep atau sudut pandang keluarga itu sendiri terhadap konsep gender yang dibangun. Adapun penjelasannya dapat disimak berikut ini menurut (Nugroho, 2011: 11-16);

1. Subordinasi Subordinasi timbul sebagai akibat pandangan gender terhadap kaum perempuan. Sikap yang menempatkan

perempuan pada posisi yang tidak penting muncul dari adanya anggapan bahwa perempuan itu emosional atau irasional sehingga perempuan tidak bisa tampil memimpin merupakan bentuk dari subordinasi yang dimaksud. Proses subordinasi yang disebabkan karena gender terjadi dalam segala macam bentuk dan mekanisme yang berbeda dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat. Dalam kehidupan di masyarakat, rumah tangga, dan bernegara, banyak kebijakan yang dikeluarkan tanpa menganggap penting kaum perempuan. Misalnya ada peraturan yang dikeluarkan pemerintah dimana jika suami akan pergi belajar (jauh dari keluarga) dapat mengambil keputusan sendiri sedangkan bagi istri harus dapat seizin suami. Hal ini sebenarnya muncul dari kesadaran gender yang tidak adil.

2. Stereotipe Pelabelan atau penandaan negatif terhadap kelompok atau jenis kelamin tertentu, secara umum dinamakan stereotipe. Akibat dari stereotipe ini biasanya timbul diskriminasi dan berbagai ketidakadilan. Salah satu bentuk stereotipe ini adalah bersumber dari pandangan gender. Banyak sekali bentuk stereotipe yang terjadi di masyarakat yang dilekatkan ke pada umumnya kaum perempuan sehingga berakibat menyulitkan, membatasi, memiskinkan, dan merugikan kaum perempuan. Misalnya adalah keyakinan di masyarakat bahwa laki-laki adalah pencari nafkah maka setiap pekerjaan yang dilakukan oleh perempuan dinilai hanya sebagai tambahan saja sehingga pekerja perempuan boleh saja dibayar lebih rendah dibanding laki-laki. Selain itu ada juga anggapan dari masyarakat yang melihat bahwa tugas perempuan adalah melayani suami. Stereotipe seperti ini memang suatu hal yang wajar, namun, berakibat pada

- menomorduakan pendidikan bagi kaum perempuan. Stereotipe pada contoh diatas dapat terjadi dimana-mana.
3. Beban Kerja Peran gender perempuan dalam anggapan masyarakat luas adalah mengelola rumah tangga sehingga banyak perempuan yang menanggung beban kerja domestik lebih banyak dan lebih lama dari laki-laki. Kaum perempuan memiliki sifat memelihara dan rajin, serta tidak cocok menjadi kepala rumah tangga, berakibat bahwa semua pekerjaan domestik rumah tangga menjadi tanggung jawab kaum perempuan. Bahkan bagi kalangan keluarga miskin, beban yang harus ditanggung oleh perempuan sangat berat apalagi jika si perempuan ini harus bekerja diluar sehingga harus memikul beban kerja yang ganda. Bagi masyarakat yang memiliki tingkat ekonomi cukup, beban kerja domestik sering kali dilimpahkan kepada pembantu rumah tangga (domestic workers). Dengan demikian sebenarnya perempuan merupakan korban bias gender itu sendiri.

Faktor lain yang sangat berpengaruh terhadap sistem politik ialah adanya persepsi yang menganggap perempuan hanya tepat menjadi ibu rumah tangga dan tidak cocok untuk berperan aktif dalam fungsi publik di masyarakat, apalagi aktor politik. Hal tersebut serupa yang dikatakan Khofifah Indar Parawansa bahwa dalam negara yang menganut sistem patriarkal, seperti Indonesia, kesempatan perempuan untuk menjadi politisi relatif terbatas karena persepsi masyarakat mengenai pembagian peran antara laki-laki dan perempuan, yang cenderung bias ke arah membatasi peran perempuan pada urusan rumah tangga (Parawansa. Ketika parlemen Indonesia yang pertama dibentuk, perwakilan perempuan di lembaga itu bukan karena pilihan rakyat, tetapi pilihan dari pemuka-pemuka gerakan perjuangan, khususnya bagi mereka yang dianggap berjasa dalam pergerakan

perjuangan mencapai kemerdekaan Indonesia. Demikian seterusnya, sampai pada zaman orde baru, ketika perempuan hanya diberikan status sebagai pendamping suami, organisasi perempuan terbesar waktu itu, yaitu PKK dan Dharma Wanita tidak memberi kontribusi dalam pengambilan keputusan politis, tetapi lebih menjadi alat pelaksanaan program pemerintah yang selalu cenderung “*top down*”.

Posisi, peran dan aktivitas perempuan Indonesia didalam dunia publik semakin meningkat dalam ukurannya sendiri dari waktu ke waktu di dalam sejarah Indonesia merdeka. Namun jumlah tersebut tidak terwakili dan tercerminkan secara proporsional dan signifikan dan lembaga-lembaga atau di sektor-sektor strategis pengambilan keputusan / kebijakan dan pembuatan hukum formal. Keterwakilan perempuan yang memadai setidaknya dapat memberikan, melengkapi dan menyeimbangkan visi, misi dan operasionalisasi Indonesia selanjutnya, yang objektif, namun berempati dan berkeadilan gender (tidak mendiskriminasikan salah satu jenis kelamin). Simak jumlah anggota perempuan dari DPR pusat sejak awal kemerdekaan tidak pernah melebihi 13 persen (periode 1987- 1992) , bahkan saat ini hanya sekitar sembilan persen, sedangkan ditingkat daerah hanya sekitar tiga persen. Banyak hal yang terjadi dan terdapat di Indonesia yang memutlakan keterwakilan para perempuannya yang memadai dalam kuantitas dan kualitas di lembaga-lembaga negara dan sektor-sektor publik lainnya untuk menciptakan perubahan-perubahan mendasar dalam kehidupan bernegara dan bermasyarakat. Peluang-peluang politik telah dibuat agar perempuan turut berpartisipasi dalam politik namun ketika perempuan telah turut andil berpartisipasi masih banyak juga rintangan dan tantangan yang ditemukan. Ani Soetjipto dalam tulisannya memperlihatkan beberapa ironi dari kebijakan afirmatif yang ada di Indonesia. Pertama, seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa perempuan anggota parlemen yang

ada saat ini mempunyai modal finansial dan jaringan yang memadai, namun minim modal politik. Ironi kedua adalah kesenjangan pemaknaan politik yang “tidak nyambung” bagi publik antara mereka yang berjuang di akar rumput dengan mereka yang berjuang di arena politik (parpol dan Parlemen). Banyak pengamat-pengamat politik yang menanggapi peran perempuan dalam politik. Mereka mengatakan bahwa peran perempuan Indonesia dalam bidang ekonomi dan lainnya lebih maju dibanding negara lain. Tapi perempuan Indonesia masih terjebak pada budaya politik yang tidak memungkinkannya berperan penuh di dalam kehidupan politik. Gerak perempuan yang berkecimpung dalam kehidupan politik sudah dibatasi dan dipolakan. Namun banyak perempuan yang terjun ke dunia politik tidak menyadari akan hal tersebut (Nimrah dan Sakaria, 2015: 178-180).

Karenanya maka kesadaran itu harus muncul dari perempuan itu sendiri kemudian keluarga memberikan dukungan. Peningkatan keterwakilan perempuan dalam politik, terutama dalam Pemilu sehingga keterwakilan perempuan dalam legislatif dan eksekutif dapat meningkat, hal tersebut tidak terjadi secara serta merta, tetapi harus perjuangan secara konsisten dan terus-menerus untuk mewujudkan hak setiap orang untuk mencapai persamaan dan keadilan, di situlah peran keluarga sehingga perempuan bertambah kapasitas dan kepercayaan dirinya.

## **MOTIVASI PEREMPUAN TERLIBAT POLITIK DALAM KONSEP GENDER**

Rendahnya perwakilan perempuan di parlemen, itu menandakan bahwa selama ini politik masih berwajah maskulinitas, sehingga politik begitu tidak peka gender. fakta dari tulisan (Parawansa, 2002), bahwa keterwakilan perempuan di parlemen Indonesia hanya berkisar 10 % saja sejak digelar pemilu pertama tahun 1955 sampai

dengan data tahun 2004. Prestasi tertinggi diperoleh dari Pemilu 1987 yang menempatkan 65 orang perempuan dari 500 anggota DPR (13 %), sedangkan Pemilu 1999 yang cukup terbuka, transparan dan demokratis hanya mengantarkan 45 orang perempuan saja ke kursi parlemen (9 %). Fakta ini bisa jadi mencerminkan keadaan perempuan Indonesia di ranah politik yang masih saja terpinggirkan perannya. Fakta secara nasional ini bisa mengarah kepada generalisasi bahwa perempuan di Indonesia dianggap tidak begitu penting dan strategis untuk memasuki ranah politik.

Dalam perkembangannya sampai dengan saat ini, masih saja ada masyarakat yang mengikuti pola pemikiran seperti di atas. Perempuan masih diperlakukan sebagai warga negara kelas dua, dibatasi haknya dalam ikut serta mengambil keputusan kolektif serta *steril* dari posisi-posisi strategis dalam masyarakat. Ketika politik dimaknai sebagai kegiatan pengambilan keputusan di ruang publik yang berdampak kepada masyarakat secara keseluruhan, maka asumsi yang menyatakan perempuan tidak boleh turut serta di dalamnya adalah asumsi yang sudah tidak lagi relevan, (Budiardjo, 2009).

Manusia terlahir ke dunia baik sebagai laki-laki maupun sebagai perempuan bukanlah pilihan dirinya sendiri, bukan pula pilihan secara rasional, atau pun takdir biologis. Namun, entahlah? Nampaknya telah terjadi kesalah fahaman mengenai gender, di mana kaum feminin diartikulasikan lebih inferior dari pada kaum maskulin.

Perlu Saya katakan bahwa istilah gender sesungguhnya tidak ada dalam bahasa Indonesia. Dan dalam kamus bahasa Inggris, kata “*gender*” dan “*sex*” diartikan sebagai jenis kelamin. Sehingga perlu diuraikan dengan jelas tentang kaitan antara konsep gender dengan sistem ketidakadilan sosial secara luas, kaitan antara konsep gender dengan kaum perempuan, dan hubungannya dengan persoalan ketidakadilan sosial lainnya.

Gender juga merupakan konsep mendasar yang ditawarkan oleh feminisme untuk menganalisis masyarakat. Pemakaian kata gender dalam feminisme pertama kali dicetuskan oleh Anne Oakley. Ia berusaha mengajak warga dunia untuk memahami bahwa sesungguhnya ada dua istilah yang serupa tapi tidak sama, yaitu *sex* dan *gender*. Pemahaman masyarakat selama ini terhadap kedua istilah tersebut sama saja, yakni sebagai sesuatu yang harus diterima secara *taken for granted* (menganggap sudah semestinya). Padahal ketika berbicara mengenai perubahan sosial di masyarakat (proses-proses konstruksi, dekonstruksi, dan rekonstruksi) membutuhkan pemahaman yang lebih tentang mana wilayah yang bisa diubah dan mana wilayah yang bisa diterima begitu saja, atau dengan istilah lainnya, perlu adanya pemahaman bahwa di dalam kehidupan ini ada wilayah *nature* dan ada wilayah *culture*, (Muslikhati, 2004).

Selanjutnya, konsep gender dimaknai sebagai sifat yang melekat pada kaum laki-laki maupun perempuan yang dikonstruksi secara sosial maupun kultural artinya perempuan itu dikenal lemah-lembut, cantik, emosional, keibuan. sementara laki-laki dianggap kuat, rasional, jantan, dan perkasa, (Paqih, 1996).

Idiologi gender yang dibangun atas dasar budaya untuk mengatur relasi manusia telah mengkonstruksikan pembagian kerja atas dasar jenis kelamin yang membuahkan hasil pembagian sifat, peran, dan posisi atas dasar jenis kelamin pula. Budaya dan idiologi patriarki yang masih sangat kental dan mewarnai berbagai aspek kehidupan dan struktur masyarakat.

Dalam sistem kebudayaan ini mencakup elemen deskriptif dan preskriptif, yaitu mempunyai citra yang jelas tentang bagaimana sebenarnya dan seharusnya laki-laki dan perempuan itu. Walaupun demikian, menurut hasil penelitian William, yang dilakukan pada tiga puluh negara menampilkan sebuah konsensus tentang atribut

laki-laki dan perempuan. Dari hasil penelitian tersebut dapat diperoleh bukti bahwa sekalipun gender tidak universal, tetapi telah terjadi generalisasi kultural. Biasanya label maskulin dilekatkan pada laki-laki yang dianggap lebih kuat, lebih aktif, dan ditandai dengan kebutuhan yang besar terhadap pencapaian dominasi, otonomi dan agresi. Sebaliknya, label feminine identik dengan perempuan yang dipandang makhluk yang lebih lemah daripada laki-laki, kurang aktif, dan lebih punya kecenderungan mengalah, (Muslikhati, 2004).

Dalam konteks ini, sesuai dengan paparan di atas, kiranya dapat difahami, bahwa gender tak lain adalah hasil konstruksi sosial yang kemudian dimanifestasikan dalam bentuk pengertian perempuan berdasarkan sudut pandang kebudayaan.

Secara garis besar terdapat dua teori yang menyoal peran laki-laki dan perempuan dan keduanya saling berlawanan, yaitu teori *nature* dan teori *nurture*. Teori *nature* yang didukung oleh teori biologis dan teori fungsionalisme struktural; mengatakan bahwa perbedaan peran gender bersumber dari perbedaan biologis laki-laki dan perempuan. Namun, teori *nurture*, yang didukung oleh teori konflik dan teori feminisme, mengibaratkan bahwa perbedaan peran gender antara laki-laki dan perempuan bukan merupakan konsekuensi dari perbedaan biologis yang kodrati, namun lebih sebagai hasil konstruksi manusia, yang pembentukannya sangat dipengaruhi oleh kondisi sosio-kultural yang melingkupinya.

Teori *nature* adalah teori yang mengandaikan bahwa peran laki-laki dan perempuan, merupakan peran yang telah digariskan oleh alam. Munculnya teori ini, bisa dikatakan diilhami oleh sejumlah teori filsafat sejak era kuno. Dalam konteks filsafat Yunani Kuno misalnya, dinyatakan bahwa alam dikonseptualisasikan dalam pertentangan kosmik yang kembar, misalnya: siang malam, baik

buruk, kesimbungan-perubahan, terbatas-tanpa batas, basah-kering, tunggal-ganda, terang-gelap, akal-perasaan, jiwa-raga, laki-perempuan, dan seterusnya. Dengan demikian, ada dua entitas yang selalu berlawanan, yang berada pada titik eksistensial yang asimetris dan tidak berimbang. Dalam hal ini, kelompok pertama selalu dikonstruksikan secara positif dan dikaitkan dengan laki-laki, sementara kelompok kedua berkonotasi negatif yang selalu dikaitkan dengan perempuan, (Hein, 1989).

Plato sedikit memberikan tempat bagi perempuan, dengan menyatakan bahwa perempuan memiliki jiwa laki-laki yang rendah dan pengecut. Kendati memposisikan perempuan rendah, namun ia masih menyisakan tempat bagi perempuan, untuk menembus kesejatan laki-laki.

Menguatkan teori *nature* tentang laki-laki dan perempuan, Aristoteles juga mendukung ide Plato tentang dikhotomi jiwa-raga, dengan anggapan ketidaksetaraan di antara manusia sebagai sesuatu yang alami dan bahwa yang kuat harus mendominasi yang lemah. Lebih jauh, Aristoteles juga melembagakan penolakan kewarganegaraan perempuan dalam negara kota, yang pada saat itu mulai berkembang.

Jika Plato melihat dunia sebagai proses oposisi kembar yang tiada hentinya, Aristoteles juga mengandaikan bahwa dualisme hirarkhi, yakni oposisi kembar mengharuskan adanya dominasi satu pihak atas pihak lainnya. Jiwa mendominasi tubuh, akal mendominasi perasaan, laki-laki mendominasi perempuan dan seterusnya. Perempuan yang didefinisikan sebagai suatu yang ganjil, menyimpang dari prototipe manusia generik adalah budak-budak dari fungsi tubuh yang pasif dan emosional. Akibatnya perempuan lebih rendah dari laki-laki yang memiliki pikiran aktif dan cakap (Aristoteles, 1983).

Lebih lanjut menurut Adian (Subono, 2001), berdasarkan teori *nurture* Pendefinisian laki-laki yang dilakukan oleh masyarakat patriarkhi, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari tiga konsep metafisika, yakni: identitas, dikhotomi dan kodrat. Identitas merupakan konsep pemikiran klasik yang selalu mencari kesejatian pada yang identik. Segala sesuatu harus memiliki identitas, memiliki kategorisasi, dan terumuskan secara jelas. Aristoteles yang dikatakan sebagai bapak identitas, menyatakan bahwa sesuatu tanpa identitas adalah mustahil.

Atas karenanya identitas itu terbentuk di mana kaum perempuan diidentikkan dengan feminin; yakni makhluk yang lemah-lembut, keibu-ibuan. Sedangkan laki-laki adalah makhluk yang maskulin, yakni; makhluk yang gagah, kuat, dan perkasa. Bahkan dalam agama-agama monoteisme menyatakan bahwa perempuan tercipta karena laki-laki (dibaca; Hawa tercipta dari tulang rusuk Adam).

Berdasarkan pemikirannya; Phiytagoras meyakini bahwa tidak adanya kekuatan bagi Hawa untuk menahan emosinya ketika dibujuk syetan, mengakibatkan ia mudah digelincirkan syetan. Perempuan secara alamiah memiliki sifat lebih terbuka kepada kesenangan fisik, membuat syetan berhasil menggodanya. Bahkan rasa rendah diri perempuan dianggap sebagai kaki tangan syetan, (Suralaga dan Rosatrian, 2002).

Seseorang tidak dilahirkan menjadi seorang perempuan. Bukan suratan biologis, psikologis, atau pun ekonomis yang menentukan sosok manusia perempuan (feminis), ada dalam masyarakat; perbedaan sebagai satu kesatuan yang melahirkan makhluk (perempuan) ini, di tengah-tengah kejantanan dan inpotens, yang digambarkan sebagai feminim, (Beauvoir, 2003).

Pula Gina Lollobridge (Swantoro, 2007) menyatakan dalam hal mengenai kesamaan derajat wanita, ia berpendapat; kaum pria perlu

memahami kaum wanita sebagaimana adanya. Jadi wanita haruslah diperlakukan secara manusiawi dan sejajar dengan kaum pria.

Diskriminasi gender masih terjadi pada seluruh aspek kehidupan, di seluruh dunia. Ini adalah fakta meskipun ada kemajuan yang cukup pesat dalam kesetaraan gender dewasa ini. Sifat dan tingkat diskriminasi sangat bervariasi di berbagai negara atau wilayah. Tidak ada satu wilayah pun di negara dunia ketiga di mana perempuan telah menikmati kesetaraan dalam hak-hak hukum, sosial dan ekonomi. Kesenjangan gender dalam kesempatan dan kendali atas sumber daya, ekonomi, kekuasaan, dan partisipasi politik terjadi di mana-mana. Perempuan dan anak perempuan menanggung beban paling berat akibat ketidaksetaraan yang terjadi, namun pada dasarnya ketidaksetaraan itu merugikan semua orang. Oleh sebab itu, kesetaraan gender merupakan persoalan pokok pembangunan-suatu tujuan pembangunan yang memiliki nilai tersendiri. Kesetaraan gender akan memperkuat kemampuan negara untuk berkembang, mengurangi kemiskinan, dan memerintah secara efektif. Dengan demikian mempromosikan kesetaraan gender adalah bagian utama dari strategi pembangunan dalam rangka untuk memberdayakan masyarakat (*semua orang*)-perempuan dan laki-laki-untuk mengentaskan diri dari kemiskinan dan meningkatkan taraf hidup mereka (Laporan Bank Dunia, 2000).

Pergeseran zaman yang dibarengi berkembang pola berfikir manusia, telah memberikan kesadaran dan dorongan bagi perempuan untuk keluar dari bayang-bayang dogmatisme budaya patriarki. Inferioritas perempuan atas laki-laki, pelan tapi pasti mulai tergerus oleh konsepsi emansipasi. Perempuan harus juga tampil di ranah publik dalam rangka ikut serta membangun bangsa. Dengan keadaan tersebut, perempuan harus tampil dengan peran ganda. Keterlibatan perempuan dalam ranah sosial-politik bukan berarti mereduksi

perannya dalam domestik, melainkan kedua hal tersebut berjalan beriringan membentuk sebuah peran ganda. Kesenjangan akses, hak dan peran perempuan dalam politik menjadi hambatan sendiri bagi perempuan dalam ikut berperan dalam ranah politik. Pada sisi lain, hal itu juga dilatarbelakangi oleh kualitas perempuan bila dibandingkan dengan laki-laki. Faktor tersebut tidak sepenuhnya kesalahan kaum perempuan, mengingat konstruk budaya masyarakat yang selalu mengekang agar perempuan tidak perlu repot-repot menempuh pendidikan tinggi karena pada ujungnya akan kembali ke wilayah domestik. Terlepas dari itu semua, minimnya kuantitas perempuan dari pada laki-laki dalam ranah politik membuat perempuan tidak mampu berbuat banyak untuk kepentingan bangsa khususnya dalam memperjuangkan hak-hak perempuan (Anonim, 2014).

Feminisme berasal dari bahasa Latin, *femina* atau perempuan. Istilah ini mulai digunakan pada tahun 1890-an, mengacu pada teori kesetaraan laki-laki dan perempuan serta pergerakan untuk memperoleh hak-hak perempuan (Azis, 2007).

Feminisme yang memiliki artian dari *femina* tersebut, memiliki arti sifat keperempuan, sehingga feminisme diawali oleh persepsi tentang ketimpangan posisi perempuan dibanding laki-laki di masyarakat. Akibat persepsi ini, timbul berbagai upaya untuk mengkaji penyebab ketimpangan tersebut untuk mengeliminasi dan menemukan formula penyetaraan hak perempuan dan laki-laki dalam segala bidang, sesuai dengan potensi mereka sebagai manusia (*human being*).

Feminisme merupakan faham untuk menyadarkan posisi perempuan yang rendah dalam masyarakat, dan keinginan memperbaiki atau mengubah keadaan tersebut, (Saptari dan Brigitte, 2007).

Posisi perempuan selama ini di masyarakat selalu berada di bawah atau di belakang laki-laki. Posisi yang sangat tidak mengun-

tungkan bagi perempuan untuk mengembangkan dirinya. Feminisme menjadi bergerak bagi perubahan posisi perempuan di masyarakat.

Teori feminisme adalah sistem ide yang digeneralisasikan, meliputi banyak hal tentang kehidupan sosial dan pengalaman pada wanita yang dikembangkan dari suatu perspektif yang berpusat pada wanita di dalam dua cara (Ritzer, 2012).

Sejarah feminisme terbagi menjadi dua fase, feminisme lahir bersamaan dengan era pencerahan Eropa yang dipelopori oleh Lady Mary Worlky Montagu dan Marquis de Condarcet yang keduanya adalah anggota perkumpulan perempuan ilmiah. Dari Eropa gerakan ini berpindah ke Amerika dan berkembang pesat setelah Jhon Stuart Mill menerbitkan buku *The Subjection of Women*. Kemudian gelombang kedua lahir setelah terjadinya perang dunia kedua, di mana lahir negara-negara baru yang terbebas dari jajahan Eropa dan memberikan perempuan hak pemilihan di parlemen.

Sebagai sebuah gerakan yang telah lama muncul, dalam Ensiklopedia Islam dikatakan bahwa gerakan feminisme telah hadir sejak abad ke 14. Meskipun secara historis feminisme merupakan gerakan yang sudah tua, namun baru pada tahun 1960-an dianggap sebagai tahun lahirnya gerakan feminisme. Karena di tahun-tahun inilah gerakan feminisme dianggap menguat dengan ditandainya kemunculan gerakan feminisme liberal di Amerika. Pada saat itu di Amerika muncul gerakan yang meletakkan feminisme sebagai bagian dari hak-hak sipil (*civil right*) dan *sexual liberation* kebebasan seksual (Armando, 2005).

(Nasrudin, 2001) ia menyatakan bahwa dalam studi gender dikenal beberapa teori yang cukup berpengaruh dalam menjelaskan latar belakang perbedaan dan persamaan peran gender laki-laki dan perempuan. Salah satu teori tersebut adalah teori feminis. Teori

feminis ini dikategorikan ke dalam beberapa kelompok, antara lain sebagai berikut:

1. Feminisme Leberal. Feminisme liberal ini diinspirasi oleh prinsip-prinsip pencerahan bahwa laki-laki dan perempuan sama-sama mempunyai kekhususan. Secara ontologis keduanya sama, laki-laki dan perempuan sama-sama memiliki hak. Kelompok ini tetap menolak persamaan secara menyeluruh antara laki-laki dan perempuan dalam beberapa hal, terutama yang berkaitan dengan fungsi reproduksi, sebab bagaimanapun, fungsi organ tubuh perempuan yang satu ini membawa konsekwensi logis dalam kehidupan bermasyarakat. Kelompok ini termasuk kelompok yang paling moderat dibanding dengan kelompok yang lain. Feminis dalam kelompok membenarkan perempuan bekerjasama dengan laki-laki. Kelompok ini menghendaki agar perempuan diintegrasikan secara total di dalam semua peran termasuk, termasuk bekerja di luar rumah.
2. Feminisme Marxis-Sosialis. Aliran ini berupaya menghilangkan struktur kelas dalam masyarakat berdasarkan jenis kelamin dengan melontarkan isu bahwa ketimpangan peran antara kedua jenis kelamin itu sesungguhnya lebih disebabkan oleh faktor budaya alam. Aliran ini menolak anggapan tradisional dan para teolog bahwa status perempuan lebih rendah daripada laki-laki karena faktor biologis dan sejarah. Kelompok ini beranggapan bahwa ketimpangan gender dalam masyarakat adalah akibat penerapan sistem kapitalis yang mendukung terjadinya tenaga kerja tanpa upah bagi perempuan di dalam rumah tangga. Isteri mempunyai ketergantungan lebih tinggi pada suami daripada sebaliknya.

3. Feminisme Radikal. Aliran ini muncul di permulaan abad ke-19 dengan mengangkat isu besar, menggugat semua lembaga yang dianggap merugikan perempuan, seperti lembaga patriarki yang dinilai merugikan perempuan. Tidak hanya itu, kaum feminis radikal yang ekstrem menuntut persamaan seks, dalam arti kepuasan seksual juga bisa diperoleh dari sesama perempuan sehingga mentolerir lesbian. Feminis aliran ini juga mengupayakan pembenaran rasional gerakannya dengan menyatakan bahwa laki-laki adalah masalah bagi perempuan. Aliran ini juga beranggapan bahwa laki-laki selalu mengeksploitasi fungsi reproduksi perempuan dengan berbagai dalih.

Dalam konteks feminisme di mana keterlibatan perempuan dalam bidang politik merupakan salah satu bentuk nyata dari perwujudan persamaan hak antara laki-laki dan perempuan yang dijamin dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945), terutama Pasal 27 ayat (1) yang menyatakan bahwa “Segala warga negara bersamaan kedudukannya di dalam hukum dan pemerintahan dan wajib menjunjung hukum dan pemerintahan itu dengan tidak ada kecualinya.” Implementasi dari ketentuan tersebut terdapat dalam beberapa peraturan perundang-undangan. Salah satunya adalah Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia. Hak politik perempuan antara lain diatur dalam Pasal 43 Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 yang menyatakan bahwa:

1. Setiap warga negara berhak untuk dipilih dan memilih dalam pemilihan umum berdasarkan persamaan hak melalui pemungutan suara yang langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, dan adil sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2. Setiap warga negara berhak turut serta dalam pemerintahan dengan langsung atau dengan perantaraan wakil yang dipilihnya dengan bebas, menurut cara yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.
3. Setiap warga negara dapat diangkat dalam setiap jabatan pemerintahan.

Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 bahkan secara khusus mengatur mengenai hak perempuan dalam Bab III Bagian ke-9 tentang Hak Wanita. Pasal 46 menyatakan bahwa “Sistem pemilihan umum, kepartaian, pemilihan anggota badan legislatif, dan sistem pengangkatan di bidang eksekutif, yudikatif harus menjamin keterwakilan wanita sesuai persyaratan yang ditentukan.”

Berkaitan dengan partisipasi politik perempuan tersebut, Indonesia juga telah meratifikasi dua konvensi, yaitu:

1. Konvensi PBB tentang Hak-hak Politik Perempuan Tahun 1952 yang diratifikasi dengan Undang-Undang Nomor 68 Tahun 1958 tentang Pengesahan Konvensi tentang Hak-hak Politik Perempuan (*The Convention on the Political Rights for Women*);
2. Konvensi PBB tentang Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi terhadap Perempuan/*Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women*/CEDAW (diratifikasi dengan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1984 tentang Pengesahan Konvensi mengenai Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi terhadap Wanita). CEDAW ini juga dikenal secara luas sebagai Konvensi Perempuan.

Dalam Konvensi tentang Hak-hak Politik Perempuan (*The Convention on the Political Rights for Women*) Pasal 1 dinyatakan bahwa: “perempuan berhak memberikan suara dalam semua pemilihan dengan status sama dengan pria tanpa diskriminasi”

(*women shall be entitled to vote in all elections on equal terms with men without any discrimination*), (Budiardjo, 2009).

Selanjutnya dalam Pasal 2 dinyatakan bahwa:

1. perempuan dapat dipilih untuk semua badan elektif yang diatur dengan hukum nasional, dengan status sama dengan pria tanpa diskriminasi” (*Women shall be eligible for election to all publicly elected body established by national law, on equal terms with men without any discrimination*);
2. Perempuan berhak menduduki jabatan resmi dan menyelenggarakan semua fungsi resmi yang diatur semua hukum nasional, dengan status sama dengan pria tanpa diskriminasi” (*Women shall be entitled to hold public office and to exercise all public functions, established by national law, on equal terms with men without any discrimination*).

Hak perempuan dalam kehidupan politik secara khusus juga diatur dalam Pasal 7 Konvensi *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women*, yang menyatakan kewajiban negara untuk menjamin bahwa perempuan mempunyai hak yang sama dengan laki-laki untuk:

1. Dipilih dan memilih;
2. Berpartisipasi dalam perumusan kebijakan pemerintah dan implementasinya, memegang jabatan dalam pemerintahan dan melaksanakan fungsi pemerintahan di semua tingkat;
3. Berpartisipasi dalam organisasi dan perkumpulan non-pemerintah yang berhubungan dengan kehidupan masyarakat dan politik negara.

Selain dalam dua konvensi tersebut, hak politik perempuan juga terdapat dalam Kovenan Hak Sipil dan Politik (*International Covenant on Civil and Political Rights*), (Budiardjo, 2009).

Sebagaimana halnya laki-laki, sebagai bagian dari warga negara, perempuan juga perlu terlibat dalam politik. Mengapa? Karena perempuan memiliki kebutuhan-kebutuhan khusus yang hanya dapat dipahami paling baik oleh perempuan sendiri (Huntington dan Nelson, 1990).

Urgensi perempuan masuk ke wilayah politik adalah suatu kebutuhan, yakni; kebutuhan ini antara lain kebutuhan-kebutuhan yang terkait dengan isu-isu kesehatan reproduksi, seperti akses terhadap informasi kesehatan reproduksi dan akses terhadap pelayanan kesehatan reproduksi, terutama ketika seorang perempuan hamil dan melahirkan. Contoh lainnya, akibat perbedaan organ reproduksi, perempuan juga mengalami menstruasi, suatu hal yang tidak dialami oleh laki-laki, sehingga perempuan juga memiliki kebutuhan yang berbeda dengan laki-laki berkaitan dengan organ reproduksinya tersebut.

## **DUKUNGAN PARTAI POLITIK TERHADAP PEREMPUAN UNTUK DUDUK DI PARLEMEN DAN *POSITIONING***

Partai politik menurut Max Weber sangat berkembang pesat di abad ke-19 karena didukung oleh legitimasi legal-rasional. Kemudian, Ranney dan Kendal (Firmanzah, 2008). “Partai Politik adalah sebagai grup atau kelompok masyarakat yang memiliki tingkat otonomi tinggi untuk mencalonkan dan terlibat dalam pemilu dengan harapan mendapatkan serta menjalankan kontrol atas birokrasi dan kebijakan publik.

La Palombara dan Weiner (Firmanzah, 2008) mengidentifikasi empat karakteristik dasar yang menjadi ciri khas organisasi yang dikategorikan sebagai partai politik, diantaranya adalah:

1. Organisasi jangka panjang. Organisasi politik harus bersifat jangka panjang, diharapkan terus hadir meskipun pendirinya sudah tidak ada lagi. Partai politik bukan sekedar gabungan dari para pendukung yang setia dengan pemimpin yang

kharismatik. Partai politik hanya akan berfungsi dengan baik sebagai organisasi ketika ada sistem dan prosedur yang mengatur aktivitas organisasi, dan mekanisme suksesi yang dapat menjamin keberlangsungan partai politik untuk jangka waktu yang lama.

2. Struktur organisasi. Partai politik hanya akan dapat menjalankan fungsi politiknya apabila didukung oleh struktur organisasi, mulai dari tingkat lokal sampai nasional, dan ada pola interaksi yang teratur diantara keduanya. Partai politik kemudian dilihat sebagai organisasi yang meliputi suatu wilayah teritorial serta dikelola secara prosedural dan sistematis. Struktur organisasi partai politik yang sistematis dapat menjamin aliran informasi dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah. Sehingga nantinya akan meningkatkan efisiensi serta efektivitas fungsi kontrol dan koordinasi.
3. Tujuan berkuasa. Partai politik didirikan untuk mendapatkan dan mempertahankan kekuasaan, baik di level lokal maupun nasional. Siapa yang memimpin negara, provinsi atau kabupaten? Pertanyaan-pertanyaan inilah yang melatarbelakangi hadirnya partai politik. Ini pula yang membedakan partai politik dengan bentuk kelompok dan grup lain yang terdapat dalam masyarakat seperti perserikatan, asosiasi, dan ikatan.
4. Dukungan publik luas adalah cara untuk mendapatkan kekuasaan. Partai politik perlu mendapatkan dukungan luas dari masyarakat. Dukungan inilah yang menjadi sumber legitimasi untuk berkuasa. Karakteristik ini menunjukkan bahwa partai politik harus mampu diterima oleh mayoritas masyarakat. Semakin besar dukungan publik yang didapatkan

oleh suatu partai politik, maka semakin besar juga legitimasi yang diperolehnya.

(Surbakti, 2005), ia menyimpulkan bahwa partai politik merupakan kelompok anggota yang terorganisasi secara rapi an stabil yang dipersatukan dan dimotivasi dengan ideologi tertentu, dan yang berusaha mencari dan mempertahankan kekuasaan dalam pemerintahan melalui pemilihan umum guna melaksanakan alternative kebijakan umum yang mereka susun.

Partai politik dalam aktivitas politiknya memiliki fungsi yang begitu penting dalam kehidupan bernegara, terutama dalam hal pencetakan kader-kader pemimpin bangsa. (Budiardjo, 2009) berpendapat bahwa partai politik memiliki fungsi sebagai sarana komunikasi politik, sarana sosialisasi politik, sarana rekrutmen politik, dan sarana pengatur konflik.

Mengenai Partisipasi perempuan dalam kegiatan politik di Indonesia secara umum dapat dilihat dari dua indikator. *Pertama*, keterlibatan perempuan dalam lembaga legislatif (DPR dan DPRD). Dan *kedua*, kehadiran perempuan sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) dalam lembaga eksekutif, baik dalam struktur pemerintahan (mulai pemerintahan pusat sampai dengan pemerintahan daerah) maupun dalam jabatan Eselon I sampai dengan Eselon III dalam kementerian/lembaga.

Lembaga legislatif di Indonesia menurut (Budiardjo, 2009) telah ada sejak masa pra-kemerdekaan, dengan dibentuknya *Volksraad* pada tahun 1918. Namun demikian, partisipasi politik perempuan di lembaga legislatif baru dimulai pada tahun 50-an. Untuk memudahkan melihat tingkat partisipasi perempuan dalam lembaga legislatif, (Budiardjo, 2009) membaginya menjadi dua periode besar, yaitu sebelum era reformasi dan setelah era reformasi. Partisipasi perempuan dalam lembaga legislatif sebelum era reformasi meliputi:

*Pertama*, masa pemerintahan Presiden Soekarno (Orde Lama: 1955-1959). *Kedua*, pemerintahan Presiden Soeharto atau lebih dikenal dengan masa Orde Baru (1971-1998). Sedangkan partisipasi setelah era reformasi dimulai pada tahun 1998 bersamaan dengan tumbangnya pemerintahan Presiden Soeharto.

*Pertama*: Partisipasi Politik Perempuan dalam Lembaga Legislatif Sebelum Era Reformasi. Selama masa pra-kemerdekaan hingga sebelum era reformasi, lembaga legislatif yang ada di Indonesia dapat dibagi menjadi beberapa periode, yaitu:

1. *Volksraad* (1918-1942);
2. Komite Nasional Indonesia (1945-1949);
3. DPR dan Senat Republik Indonesia Serikat (1949-1950);
4. DPR Sementara (1950-1956);
5. a. DPR hasil Pemilihan Umum 1955 (1956-1959), b. DPR Peralihan (1959-1960)
6. DPR Gotong Royong-Demokrasi Terpimpin (1960-1966);
7. DPR Gotong Royong-Demokrasi Pancasila (1966-1971);
8. DPR hasil Pemilihan Umum 1971;
9. DPR hasil Pemilihan Umum 1977;
10. DPR hasil Pemilihan Umum 1982;
11. DPR hasil Pemilihan Umum 1987;
12. DPR hasil Pemilihan Umum 1992;
13. DPR hasil Pemilihan Umum 1997;
14. DPR hasil Pemilihan Umum 1999;
15. DPR hasil Pemilihan Umum 2004.

Dari periodisasi tersebut tampak bahwa embrio atau cikal bakal lembaga legislatif sudah terbentuk jauh sebelum masa kemerdekaan. Akan tetapi partisipasi perempuan Indonesia dalam lembaga legislatif baru dimulai pada tahun 50-an. Pada saat itu, perempuan yang berhasil menduduki kursi di DPR periode tahun 1955-1956 baru

berjumlah 17 orang atau 6,3% dari total 289 orang Anggota DPR. Jumlah ini secara kuantitas meningkat menjadi 25 orang pada periode berikutnya, yaitu pada masa Konstituante (1956-1959), tetapi sebenarnya persentasenya lebih kecil dibanding dengan periode sebelumnya (5,1%), mengingat pada masa ini jumlah total Anggota DPR meningkat hampir dua kali lipat menjadi 513 orang.

Persentase perempuan di lembaga legislatif baru meningkat kembali pada tahun 1971, di mana jumlah perempuan yang menjadi Anggota DPR tercatat 31 orang atau 6,7% dari total Anggota DPR secara keseluruhan yang berjumlah 496 orang. Pada masa Orde Baru ini, keterlibatan perempuan dalam lembaga legislatif terus menunjukkan adanya peningkatan, meskipun relatif lambat. Pada tahun 1987, jumlah perempuan yang duduk di lembaga legislatif meningkat hampir dua kali lipat menjadi 59 orang (11,8%). Bahkan, pada periode 1987-1992, jumlah perempuan yang menjadi Anggota DPR mencapai 150 orang (15%).<sup>3</sup> Jumlah ini kembali menurun menjadi 62 orang (12,5%) pada Pemilu 1992. Dan pada pemilu berikutnya (1997), jumlah ini menurun lagi menjadi 54 orang (10,8%).

Terlihat bahwa meskipun partisipasi perempuan dalam lembaga legislatif sudah dimulai sejak pertengahan tahun 50-an, namun hingga lebih dari 40 tahun kemudian persentase perempuan yang menduduki kursi di lembaga tersebut tidak pernah lebih dari 13%. Bahkan persentase terendah terjadi pada masa Konstituante, yaitu hanya 5,1%.

*Kedua:* Partisipasi Politik Perempuan dalam Lembaga Legislatif pada Era Reformasi. Pada era Reformasi, yang diawali dengan turunnya Presiden Soeharto pada tanggal 21 Mei 1998, jumlah perempuan yang menduduki lembaga legislatif mengalami pasang surut. Pada awal reformasi hingga saat ini telah dilaksanakan tiga kali pemilihan umum. Hasil Pemilihan Umum Tahun 1999 yang

merupakan pemilu pertama kali yang diselenggarakan pada masa reformasi menunjukkan bahwa jumlah perempuan yang berhasil menduduki kursi di DPR menurun menjadi 45 orang atau hanya sebesar 9% dari total Anggota DPR secara keseluruhan yang berjumlah 500 orang. Pada periode sebelumnya (1997-1999) jumlah perempuan yang duduk di kursi legislatif sedikit lebih banyak, yaitu 54 orang atau 10,8%.

Namun demikian, pada pemilihan umum (pemilu) berikutnya, yaitu Pemilu Tahun 2004, jumlah ini meningkat menjadi 61 orang (11,09%). Demikian pula dengan hasil Pemilu Tahun 2009, di mana persentase tersebut mencapai 17,9% (101 orang dari total 560 orang Anggota DPR).

Data tersebut memperlihatkan bahwa meskipun pada pemilu yang diselenggarakan pada awal reformasi kursi di DPR yang berhasil diduduki oleh perempuan lebih sedikit dibanding sebelumnya, tetapi pada dua pemilu berikutnya jumlah perempuan yang menduduki kursi di lembaga legislatif terus menunjukkan peningkatan. Pertanyaan yang muncul kemudian adalah, apakah peningkatan tersebut merupakan salah satu dampak dari perubahan konstelasi politik pada masa reformasi yang relatif lebih terbuka dan dinamis atautkah ada faktor lain yang mempengaruhi persentase perempuan di DPR? Misalnya, adanya tuntutan yang deras dari berbagai kalangan, terutama para aktivis perempuan agar keterwakilan perempuan di lembaga legislatif ditingkatkan.

Menurut (Shvedova, 1999) mengategorikan masalah atau kendala yang dihadapi perempuan yang memasuki kehidupan politik di parlemen menjadi tiga jenis, yaitu kendala politik, kendala sosio-ekonomi, dan kendala psikologi atau sosio-kultural. Kendala politik yang utama yang dihadapi perempuan adalah:

1. kelaziman “model maskulin” mengenai kehidupan politik dan badan-badan pemerintahan hasil pemilihan;
2. kurangnya dukungan partai, seperti terbatasnya dukungan dana bagi kandidat perempuan, terbatasnya akses untuk jaringan politik, dan meratanya standar ganda;
3. kurangnya hubungan dan kerja sama dengan organisasi publik lainnya seperti serikat dagang (buruh) dan kelompok-kelompok perempuan;
4. tiadanya sistem pelatihan dan pendidikan yang berkembang, baik bagi kepemimpinan perempuan pada umumnya maupun bagi orientasi perempuan muda pada kehidupan politik pada khususnya;
5. hakekat sistem pemilihan, yang mungkin atau tidak mungkin menjadi menguntungkan bagi kandidat perempuan.

Kendala-kendala sosio-ekonomi yang mempengaruhi partisipasi perempuan dalam parlemen yaitu:

- 1) kemiskinan dan pengangguran;
- 2) lemahnya sumber-sumber keuangan yang memadai;
- 3) buta huruf dan terbatasnya akses pendidikan dan pilihan profesi;
- 4) beban ganda mengenai tugas-tugas rumah tangga dan kewajiban profesional.

Adapun kendala-kendala ideologis dan psikologis perempuan yang memasuki parlemen mencakup:

- 1) ideologi gender dan pola-pola kultural maupun peran sosial yang ditetapkan sebelumnya yang diberikan kepada perempuan dan laki-laki;
- 2) kurangnya kepercayaan diri perempuan untuk mencalonkan diri;

- 3) persepsi perempuan tentang politik sebagai permainan “kotor”;
- 4) kehidupan perempuan yang digambarkan dalam media massa.

Geliat politik perempuan memang masih terkekang secara *kultural*. Secara tradisional perempuan lebih banyak menghabiskan waktu di dalam rumah, sehingga aktivitas politiknya sangat lamban kalah dengan aktivitas politik kaum laki-laki. Belum lagi tugas-tugas domestik perempuan seperti mengurus anak dan suami membuat sepak terjang politik perempuan kian terbatas. Pula adanya kesenjangan kekayaan antara laki-laki dan perempuan, di mana sebagian besar aset keluarga dikuasai laki-laki dan laki-laki lebih bebas memergunakannya dari pada perempuan. Sebab, perempuan dalam penggunaan aset keluarga harus terlebih dahulu meminta ijin pada lelaki (suami).

Ketimpangan gender masih dapat ditemukan dalam berbagai lingkup kehidupan, baik sosial maupun politik. Salah satu bentuk dari ketimpangan gender tersebut terjadi di dalam struktur lembaga perwakilan kita. Berdasarkan catatan dari BPS pada tahun 2000, dari jumlah penduduk Indonesia sebesar 209.000.000 orang, jumlah wanita lebih besar yakni 105 juta dibandingkan dengan populasi laki-laki yang berjumlah 104 juta.

Lebih lanjut, secara tegas Peraturan KPU No. 7 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pencalonan Anggota DPRD memerintahkan kepada partai politik agar wajib memenuhi syarat kuota 30% calon legislatif (caleg) perempuan di setiap daerah pemilihan (dapil). Partai yang tidak memenuhi syarat, bakal calon di dapil yang tidak memenuhi akan dicoret sebagai peserta pemilu. Ketentuan ini melegakan banyak pihak khususnya perempuan, karena memiliki kesempatan yang lebih besar untuk duduk sebagai anggota legislatif. Rata-rata

hampir mencapai 37% partai politik mengajukan calon anggota legislatif perempuan, bahkan di Jawa Tengah, Partai Demokrat berani mengajukan hampir 40%.

Banyak kalangan mengatakan bahwa kuota ini seolah-olah hanya dapat dilaksanakan pada saat pengajuan calon. Hasil pemilu legislatif sebagaimana yang telah diumumkan ternyata belum mampu mendorong suara perempuan secara signifikan. Implementasi kuota 30% keterwakilan politik perempuan mengalami proses heroik. Sejumlah aktivis perempuan, dan pemerhati kesetaraan gender mengajukan permohonan pengujian Pasal 8 ayat (2e), Pasal 55, Penjelasan Pasal 56 ayat (2) dan Pasal 215B Undang-Undang No. 8 Tahun 2012 tentang Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah terhadap UUD 1945. Sebanyak 31 pemohon mengajukan gugatan atas pasal-pasal tersebut. Keputusan yang sangat penting oleh Mahkamah Konstitusi Perkara Nomor 20/PUU-XI/2013 yaitu pada Pasal 215 huruf b Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2012 tentang Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5316) selengkapnya menjadi, “Dalam hal terdapat dua calon atau lebih yang memenuhi ketentuan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dengan perolehan suara yang sama, penentuan calon terpilih ditentukan berdasarkan persebaran perolehan suara calon pada daerah pemilihan dengan mengutamakan keterwakilan perempuan”; Keputusan Mahkamah Konsititusi ini merupakan angin segar bagi perempuan untuk menduduki kursi legislatif. Keputusan inilah yang mendasari keputusan KPU untuk mempertegas kedudukan perempuan sebagai calon legislative (Kartati, 2014).

Menurut Budi Shanti (Kartati, 2014), jumlah perempuan Indonesia yang besar ternyata tidak mengindikasikan kekuatan posisi strategis mereka dalam pengambilan keputusan-keputusan politik. Hal ini bisa ditunjukkan jumlah perempuan di DPRD yang menduduki jabatan strategis sangat terbatas. DPRD Provinsi Jawa Tengah hanya 2 perempuan yang menduduki ketua fraksi DPRD periode 2009-2014.

Secara khusus, Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2012 tentang Pemilihan Umum Anggota DPR, DPD, dan DPRD (UU Pemilu) sebagai salah satu dasar hukum penyelenggaraan Pemilu 2014 juga telah mencantumkan beberapa pasal yang mengatur mengenai kuota 30% keterwakilan perempuan. Ketentuan yang mengatur mengenai kuota 30% keterwakilan perempuan tersebut terkait dengan beberapa substansi, yaitu: *Peretama*). Persyaratan parpol yang dapat menjadi peserta pemilu, diatur dalam Pasal 8 ayat (2) huruf e dan Pasal 15 huruf d; *Kedua*). Pencalonan Anggota DPR, DPD, dan DPRD provinsi dan kabupaten/kota, diatur dalam Pasal 55, Pasal 56 ayat (2), Pasal 58, Pasal 59 ayat (2), Pasal 62 ayat (6), dan Pasal 67 ayat (2); Dan *Ketiga*). Penetapan calon terpilih, diatur dalam

#### **Pasal 215 huruf b.**

Pemilu Legislatif 2014 nyayanya secara kasat mata masih jauh api dari panggang, yaitu rendahnya keterwakilan perempuan di parlemen. Kendati tuntutan kuota keterwakilan perempuan 30% sebagaimana diamanatkan undang-undang pemilu dan partai politik, masih tidak sesuai dengan diharapkan. Padahal, representasi perempuan merupakan salah satu elemen penting untuk membangun demokrasi yang ramah gender (*gender democracy*).

Sebagaimana dalam Pasal 27 UUD 1945 disebutkan, kedudukan perempuan sederajat dengan laki-laki di bidang hukum dan pemerintahan. Dalam perundang-undangan politik yang tertera dalam UUD

tersebut telah tercermin bahwa kaum perempuan sama hlmnya dengan laki-laki, memiliki hak untuk memilih dan dipilih.

Di Indonesia seperti yang telah dirunut di mana sejak 13 periode DPR representasi perempuan belum sama sekali menembus 30% kursi di parlemen. Paling tinggi yakni pada pemilu 2009, keterwakilan perempuan di parlemen mencapai 18%, sedangkan pada pemilu 2014 justru menurun menjadi 17,32%. Pada pemilu 2009 dari 560 DPR 103 diantaranya adalah perempuan, tetapi menurun menjadi 79 wakil perempuan pada pemilu 2014.

Dalam hal ini, Komisi Pemilihan Umum (KPU) telah menetapkan perolehan jumlah kursi serta calon anggota legislatif (caleg) Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) terpilih dalam Pemilihan Umum (Pemilu) tahun 2014 pada tanggal 14 Mei 2014. Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (PDI-P) memimpin perolehan kursi di DPR, sebesar 109 kursi (19,5%), diikuti oleh Partai Golongan Karya (Golkar) dengan 91 kursi (16,3%), Partai Gerakan Indonesia Raya (Gerindra) 73 kursi (13,0%), Partai Demokrat 61 kursi (10,9%), Partai Amanat Nasional (PAN) 49 kursi (8,8%), Partai Kebangkitan Bangsa (PKB) 47 kursi (8,4%), Partai Keadilan Sejahtera (PKS) 40 kursi (7,1%), Partai Persatuan Pembangunan (PPP) 39 kursi (7,0%), Partai Nasional Demokrat (Nasdem) 35 kursi (6,3%), dan Partai Hati Nurani Rakyat (Hanura) 16 kursi (2,9%).

Dari 560 orang caleg terpilih, 79,1% di antaranya adalah mereka yang menduduki nomor urut satu dan dua dalam Daftar Calon Tetap (DCT). Bila dilihat dari jumlah perolehan suara setiap caleg, posisi 10 caleg dengan suara terbanyak diduduki oleh caleg petahana. Empat orang caleg dengan suara terbanyak berasal dari PDI-P, yaitu: Karolin Margret Natasa, dari daerah Pemilihan (Dapil) Kalimantan Barat dengan 397.481 suara; Puan Maharani dari Dapil Jawa Tengah V dengan 369.927 suara; I Wayan Koster dari Dapil Bali dengan 260.342

suara; dan Rieke Diah Pitaloka dari Dapil Jawa Barat VII dengan 255.064 suara (Susiana, 2014).

Membicarakan keterwakilan perempuan di perlemen berarti kita berbicara mengenai keterwakilan deskriptif dan substantif. Keterwakilan *deskriptif* merupakan sebuah bentuk keterwakilan yang berdasarkan pada persamaan atau kemiripan antara wakil dan yang diwakili konstituen atau pemilih, dan keterwakilan *substantif* merupakan konsep keterwakilan yang menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh seorang wakil adalah untuk kepentingan yang diwakilinya.

Terkait dengan keterwakilan perempuan dalam politik dilihat dari 30% keberadaan perempuan dalam parpol dan dalam daftar caleg Pemilu 2014, Nuri Soeseno menyatakan bahwa sebagai konsekuensi kuota, cara-cara parpol merekrut caleg pada Pemilu 2014 dan posisi perempuan dalam struktur kepengurusan partai, maka dapat dikatakan bahwa keterwakilan perempuan dalam politik masih bersifat deskriptif. Apabila berbagai ketentuan mengenai kuota 30% untuk perempuan membawa hasil dan angka 30% tersebut dapat tercapai maka ada harapan bahwa keterwakilan deskriptif tersebut dapat memunculkan keterwakilan substantif. Akan tetapi hasil Pemilu 2014 menunjukkan bahwa keterwakilan perempuan tidak mencapai 30%, bahkan menurun jika dibandingkan dengan pemilu sebelumnya (2009). Oleh karena itu, kita tidak dapat berharap banyak akan munculnya keterwakilan substantif perempuan dalam politik (Susiana, 2014).

Sejumlah kajian menunjukkan bahwa keterwakilan deskriptif (*standing for*) tidak menjadi jaminan munculnya keterwakilan substantif (*acting for*). Sistem kepartaian yang ada saat ini dan pilihan serta cara-cara rekrutmen caleg perempuan oleh parpol semakin menguatkan pesimisme terhadap munculnya keterwakilan substantif

dari kuota 30% untuk perempuan. Fakta dalam Pemilu 2014, perwakilan deskriptif masih menjadi fokus perhatian ketika melihat keterwakilan perempuan di parlemen yang persentasenya menurun menjadi hanya 14% dari sebelumnya 17,86%. Salah satu faktor yang menjadi penyebab hal itu adalah sistem pemilu yang tidak ramah terhadap hadirnya keterwakilan perempuan.

Ketika pemilu menggunakan sistem proporsional terbuka didasarkan atas urutan suara terbanyak, maka calon perempuan membutuhkan energi ekstra, tidak hanya modal sosial berupa pengaruh, cara kampanye, popularitas, tetapi juga faktor modal materi, baik uang maupun benda lainnya yang tidak kecil jumlahnya. Dengan sistem suara terbanyak tersebut, kebijakan 30% dalam hal pencalonan melalui aturan 1 di antara 3 calon harus perempuan tetap tidak cukup membantu keterpilihan calon perempuan. Selain faktor tersebut, yang harus diperhatikan adalah bagaimana perempuan menghadapi persaingan secara kualitatif dengan calon laki-laki. Hal itulah yang tidak mudah diwujudkan dan membutuhkan perhatian khusus dari parpol serta lembaga nonpemerintah dalam mendorong perempuan agar mau terjun ke dunia politik praktis disertai bekal pengetahuan dan energi yang cukup. Dengan demikian ke depan akan terwujud cita-cita keterwakilan perempuan minimal 30% atau bahkan lebih di parlemen.

Adapun pendekatan alternatif dalam melihat keterwakilan perempuan dalam politik, yaitu: (1) bukan “kapan” perempuan membawa perbedaan, tetapi “bagaimana” keterwakilan substantif perempuan dapat terjadi; dan (2) tidak pada apa yang dilakukan “perempuan” tetapi apa yang dilakukan oleh aktor-aktor tertentu atau “critical actors”. Dengan demikian, dua agenda penting pasca Pemilu 2014 terkait dengan upaya untuk meningkatkan derajat keterwakilan dari yang bersifat deskriptif menjadi keterwakilan substantif adalah

bagaimana mengubah konsep “*stand for*” menjadi “*acting for*” yang dapat menjadi *critical actors* dalam memperjuangkan kepentingan perempuan. Peran sebagai *critical actors* yang dapat memotori perubahan keterwakilan perempuan yang deskriptif menjadi substantif ini tidak hanya dapat diambil oleh perempuan, melainkan juga laki-laki (Susiana, 2014). Maka di sini diperlukan *positioning* perempuan dalam partai politik.

Riset dan Trout (Firmanzah, 2008) menyatakan bahwa *positioning* dalam *marketing* didefinisikan sebagai semua aktivitas untuk menanamkan kesan di benak konsumen agar mereka bisa membedakan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi bersangkutan.

Lebih lanjut Firmanzah menjelaskan *positioning* adalah bagian dari strategi, di mana dalam dunia persaingan dimaksudkan untuk meraih kemenangan. Sebagai strategi dalam persaingan, *positioning* menjadi sangat penting keberadaanya. Hal ini bukan semata untuk menunjukkan posisi, tetapi lebih dari itu untuk menanamkan *brand* ke benak masyarakat yang menjadi sasaran. Selain sebagai strategi, *positioning* sesungguhnya merupakan bagian dari ilmu *marketing* yang sebelumnya sangat populer di dunia bisnis, yaitu semua aktivitas yang dimaksudkan untuk menanamkan kesan kepada para konsumen agar mereka dapat membedakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan tertentu dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan lain.

Menurut Worcester dan Baines (Firmanzah, 2008) *positioning* yaitu semua aktifitas politik, dalam konteks aktifitas untuk memposisikan diri, dengan semua aktifitas itu untuk mendefinisikan identitas suatu partai atau kandidat.

*Positioning* politik secara tidak langsung dapat menjadi parameter keterpilihan kandidat. Sama halnya dalam dunia bisnis, posisi produk menjadi menjadi tolok ukur ketertarikan konsumen pada produk tersebut. Dalam persaingan politik, yang menang adalah pihak yang

mendapatkan dukungan terbesar. Dengan demikian, mengejar kemenangan berarti kandidat harus mampu melakukan *positioning* dalam benak masyarakat luas.

Itulah pentingnya strategi *positioning* politik dalam persaingan politik seperti pemilu, yaitu (1) *positioning* politik akan membantu masyarakat dalam menentukan siapa yang akan dipilih. Kejelasan posisi kandidat akan memudahkan pemilih membedakan satu kandidat dengan kandidat-kandidat lain, (2) *positioning*

politik yang jelas membantu kandidat sendiri membentuk identitas mereka, (3) membantu penyusunan strategi *approach* ke masyarakat, dan (4) membantu dalam mengarahkan jenis sumber daya politik apa yang dibutuhkan, (Firmanzah, 2008).

Lebih lanjut Woncester dan Baines (Firmanzah, 2008) menjelaskan signifikansi *positioning* ini; di mana partai politik dan kandidat pemilihan umum secara permanen melakukan *positioning* melalui penciptaan dan penciptaan ulang, *image* serta jasa yang disediakan bagi publik. *Positioning* ini penting agar tidak tergusur oleh para pesaing yang melakukan hal serupa. Untuk membantu pemilih dalam membedakan suatu kandidat dengan para pesaingnya, *positioning* mutlak dilakukan.

Tahap-tahap *positioning*, adalah melakukan riset pasar dan isu politik, riset lawan, penyusunan pesan politik dan yang terakhir penyampaian pesan politik kepada pemilih. Dalam riset pasar dan isu politik penting diperhatikan adalah segmentasi pemilih. Segmentasi dan *positioning* politik merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Segmentasi diperlukan untuk mengidentifikasi karakteristik yang muncul di setiap kelompok masyarakat (Firmanzah, 2008).

*Positioning* politik juga tidak dapat efektif tanpa adanya analisis pesaing. Keragaman kandidat menyulitkan masyarakat menentukan pilihan, karena itu analisis pesaing diperlukan untuk mengidentifikasi

pesaing atau lawan politik sehingga kandidat dapat memposisikan dirinya berbeda dari pesaingnya. Hal tersebut tidak hanya berguna untuk mengetahui identitas pesaing, tetapi juga sebagai strategi untuk memunculkan keunggulan yang tidak dimiliki pesaing. Berkaitan dengan kandidat perempuan, maka analisis pesaing selain sesama perempuan tentu saja juga dengan laki-laki. Kandidat perempuan perlu menemukan kekuatan yang dimiliki pesaingnya (caleg perempuan ataupun laki-laki) agar kemudian bisa mencari celah dan mengaktualisasikan kelebihan-kelebihannya kepada pemilih yang tidak dimiliki oleh pesaingnya tersebut. Hasil analisis pemilih, isu dan pesaing kemudian dijadikan acuan penyusunan pesan politik. Pesan politik disini bisa berupa visi-misi, janji politik, program kerja, atau jargon politik, (Rush dan Althoff, 2008).

Dalam konteks feminisme, *positioning* sangatlah diperlukan oleh para kandidat perempuan dalam partai politik. Strategi *positioning* politik sangat penting bagi caleg perempuan sebab *positioning* politik berguna sebagai strategi mendekati pemilih, membentuk identitas, membedakan diri dan membangun pesan politik kepada pemilih. Strategi tersebut juga sangat menentukan keberhasilan para caleg perempuan pada saat pemilu. *Positioning* dapat dipakai untuk mengubah *image* perempuan yang selama ini terbentuk berdasarkan budaya patriarki, atau piling tidak di mana perempuan seakan berkuasa namun pada faktanya ia terkung-kung secara budaya. Di daerah-daerah perdesaan kaum perempuan sangat terhambat aktivitasnya karena pekerjaan domestik, dukungan keluarga yang kurang (jika dibandingkan dukungan pada laki-laki), keterbatasan dana (sebab pemilik aset keluarga adalah laki-laki), dan waktu kampanye yang sedikit (sedangkan waktu kampanye laki-laki lebih panjang dan tidak terbatas).

Dalam *positioning* sebenarnya kandidat perempuan bisa menarik suara pemilih dengan melontarkan isu-isu yang memang terkait dengan perempuan, dalam hal ini adalah dalam konteks deskriptif dan konteks substansial, secara deskriptif di mana keterwakilan perempuan sudah sebayaknya sebanding dengan jumlah para pemilih perempuan. Dan secara substansif kaum perempuan memiliki kemampuan dalam merumuskan kebijakan serta mengimplementasikan kebijakan yang memang peka gender—terkait kebutuhan para perempuan; bersalin, kesehatan balita, dan seterusnya.

Negara dan masyarakat Indonesia membentuk konsep perempuan secara sempit dalam peran stereotip sebagai istri dan ibu, dan memberikan status yang lebih rendah dari laki-laki. Ideologi peranan gender kemudian dimanipulasi untuk mengendalikan kehidupan dan seksualitas perempuan. Perempuan seringkali menginternalisasi konsep *Dharma Wanita* (*Dharma Wanita* merupakan sebuah asosiasi yang berisi istri-istri pegawai negeri. Fungsinya lebih kepada kegiatan-kegiatan sosial, termasuk penyelenggaraan posyandu atau bantuan terhadap masyarakat miskin. Peringkat perempuan yang ada di dalam *Dharma Wanita* akan bergantung pada peringkat jabatan suami-suami mereka, dan secara umum organisasi ini memperkuat peran mereka sebagai istri dan pelayan keluarga), berdasarkan sosialisasi peran gender mereka. Identifikasi diri perempuan dengan peran reproduktif dan keutamaan melaksanakan tugas merawat keluarga mereka membentuk pilihan-pilihan mereka dalam berpartisipasi di ranah politik dan publik (UNDP Indonesia, 2010).



# KOMPETENSI PEREMPUAN DALAM MENGISI RUANG PARTAI POLITIK

## **PENDIDIKAN POLITIK REKRUTMEN DAN ORIENTASI POLITIK PEREMPUAN**

Dapat diasumsikan bahwa pendidikan politik dimaknai sebagai usaha yang terencana, dengan sadar untuk memberikan penyadaran kepada warga negara yang sudah berhak memilih dan atau memilih dalam suatu pemilihan umum. Lebih lanjut; Pada dasarnya, sistem-sistem Pemilu dirancang untuk melaksanakan tiga tugas pokok. *Pertama*, menerjemahkan jumlah suara yang diperoleh dalam pemilu menjadi kursi di badan-badan legislatif. *Kedua*, sistem Pemilu bertindak sebagai wahana penghubung yang memungkinkan rakyat dapat menagih tanggung jawab atau janji-janji wakil-wakil yang mereka pilih. *Ketiga*, sistem Pemilu mendorong pihak-pihak yang saling bersaing pengaruh supaya melakukannya dengan cara yang tidak sama (Reilly, 1999:18). Menurut (Kantaprawira, 2004:55),

pendidikan politik yaitu untuk meningkatkan pengetahuan rakyat agar mereka dapat berpartisipasi secara maksimal dalam sistem politiknya. Sesuai paham kedaulatan rakyat atau demokrasi, rakyat harus mampu menjalankan tugas partisipasi.

Hubungannya dengan pendidikan politik perempuan yang bertujuan memperkuat kapasitas perempuan tentunya ini berhubungan dengan rekrutmen politik perempuan dan orientasi politik perempuan adapun penjelasannya dapat disimak berikut ini:

Dalam partai politik terdapat beberapa fungsi penting yang dijalankan partai sebagai sarana dalam mengaplikasikan tujuan mereka. Salah satu fungsi partai politik yang terkait dengan ini adalah rekrutmen partai politik, (Amal, 1996). Rekrutmen merupakan proses mencari dan mengajak orang yang berbakat untuk turut aktif dalam kegiatan politik sebagai anggota partai (Budiardjo, 2009).

Seleksi dan pemilihan atau seleksi dan pengangkatan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan sejumlah peranan dalam sistem politik pada umumnya dan pemerintahan pada khususnya, dengan mengkhususkan kepada orang-orang yang mempunyai bakat yang cukup menonjol, partai politik menyeleksi dan menempatkannya sebagai seorang calon pemimpin (Surbakti, 2005).

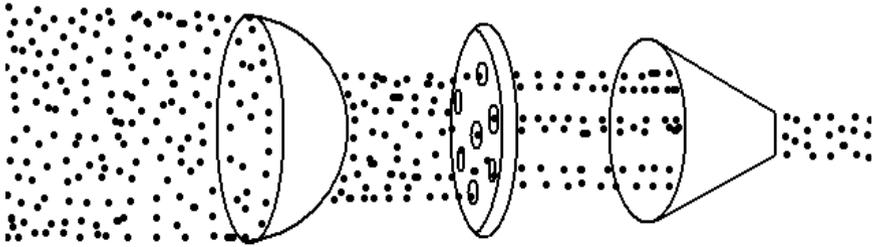
Rekrutmen politik partai dari beberapa penjelasan tersebut dapat dimaknai merupakan cara atau metode untuk mencari dan menyeleksi keanggotaan baru (dengan tujuan mengasah kompetensi anggota partai) untuk diikutsertakan dalam partai politik sebagai pembelajaran politik yang selanjutnya akan dilibatkan dalam pemilihan umum untuk meraih atau memperoleh kekuasaan politik baik eksekutif maupun legislatif, juga diperuntukkan demi keberlangsungannya regenerasi dalam partai politik tersebut maka dilakukan melalui mekanisme yang diterapkan oleh partai. Pengaruh rekrutmen politik sangat menentukan dalam regenerasi kehidupan partai pada masa

yang akan datang. Hal itu dikarenakan partai politik sangat memerlukan penyegaran keanggotaan untuk dapat bertahan dalam mempertahankan kekuasaan politiknya di mata masyarakat dalam rangka memenangkan pemilihan umum. Karena diperlukan suatu pola rekrutmen politik.

Pola merupakan corak, model, system, cara kerja, bentuk (struktur yang tetap dan rencana). Pola rekrutmen adalah konstansi berbagai praktek rekrutmen oleh partai politik. Sungguhpun pada dasarnya setiap partai harus berprinsip untuk terbuka bagi kelompok sosial manapun, namun pada level parktis. Kerapkali sulit dihindari bahwa tiap kecenderungan tipe partai menstrukturkan perbedaan dalam menatap konsep rekrutmen yang dianggap ideal bagi partainya (Erawan Dkk, 2010).

Adapun mekanisme rekrutmen politik partai yang dikemukakan oleh (Rush dan Althoff, 2008) adalah proses perekrutan politik memiliki dua sifat yaitu: (1) sifat tertutup; adalah suatu sistem perekrutan administratif yang didasarkan atas *patronase*. (2) sifat terbuka; adalah sistem yang berdasarkan pada ujian-ujian terbuka.

Sistem rekrutmen politik menurut Rush dan Althoff (Tangkilisan, 2003) dibagi menjadi dua cara. Pertama rekrutmen terbuka, yakni dengan menyediakan dan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh warga Negara untuk ikut bersaing dalam proses penyeleksian. Dasar penilaian dilaksanakan melalui proses dengan syarat-syarat yang telah ditentukan melalui pertimbangan-pertimbangan yang objektif rasional. Dimana setiap orang yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan politik yang dipilih oleh rakyat mempunyai peluang yang sama dalam melakukan kompetisi. Kedua, rekrutmen tertutup yaitu adanya kesempatan untuk masuk menduduki jabatan politik tidaklah sama setiap warga negara artinya hanya individu-individu tertentu yang dapat menduduki jabatan politik.



**Penyediaan Agen Kriteria Tuntutan**

**Gambar 1: Model Rekrutmen Politik (Rush dan Althoff, 2008).**

Pada dasarnya rekrutmen politik memiliki ragam atau cara yang bervariasi tergantung budaya politik yang hidup dalam partai politik itu sendiri, namun idealisnya pengkaderan partai politik baiknya tidak berdasarkan fatronasi di mana yang menjadi anggota partai adalah golongannya sendiri baik garis keluarga maupun garis golongan belaka.

Mengenai keanggotaan perempuan dalam partai politik secara tegas undang-undang yang mengatur tentang pendirian, rekrutmen, hingga pencalonan anggota parlemen mensyaratkan keterwakilan perempuan minimal sebanyak 30%. Namun, konteks ke-Indonesiaan keberadaan dalam partai politik yang bersangkutan dirasakan masih sekedar formalitas belaka.

Pertanyaan selanjutnya; mampukah perempuan dalam dunia politik? Jawabannya akan bergantung pada—bagaimana *positioning* perempuan dalam partai politik—dalam hal ini berhubungan dengan *image* yang dibentuk partai politik pada publik mengenai kader-kader perempuannya, berhubungan juga dengan pola rekrutmen politik, dan pengkaderan anggota partai politik dalam hal ini adalah perempuan. Pertanyaan selanjutnya; bagaimana dengan kebijakan internal partai politik apakah peka gender? Atau sebaliknya menghambat keterwakilan perempuan? Oleh karenanya diperlukan relasi

antara laki-laki dan perempuan dalam partai politik, yang mendorong perempuan ke dunia politik.

Urgensi keterlibatan perempuan dalam politik di sini (Suparno, 2005) menyatakan ada beberapa hal yang menyebabkan perempuan harus ikut serta dalam kebijakan politik, yaitu sebagai berikut:

1. Hak-hak politik perempuan merupakan bagian integral dan tidak terpisahkan dari hak asasi manusia. Dampak Partisipasi Politik Perempuan Partisipasi perempuan dalam politik secara aktif menyumbangkan pemikiran sampai kepada kepekaan yang tinggi terhadap permasalahan politik sangat diperlukan. Ini disebabkan jika keterwakilan di lembaga politik formal diserahkan kepada laki-laki sebagai wakil perempuan akan menghasilkan kondisi bias gender karena sangat kecil peluang laki-laki yang bisa memperjuangkan hak perempuan. Disini ada beberapa hal yang menyebabkan perempuan harus ikut serta dalam kebijakan politik, yaitu sebagai berikut :
2. Perempuan adalah separuh penduduk dunia oleh karena itu secara demokratis pendapat dari perempuan harus dipertimbangkan. Dalam demokrasi, pandangan dari kelompok-kelompok yang berbeda jenis kelamin harus dipertimbangkan dan diformulasikan dalam setiap kebijakan.
3. Partisipasi politik perempuan diharapkan bisa mencegah kondisi yang tidak menguntungkan perempuan dalam mengatasi permasalahan *stereotype* terhadap perempuan, diskriminasi di bidang hukum, kehidupan sosial dan kerja, dan eksploitasi yang terjadi pada perempuan, karena dipercaya bahwa tidak ada satu kelompok orang pun yang dapat mengartikulasikan kepentingan dan kebutuhan

kelompok perempuan dengan kualitas tertinggi selain kaum perempuan sendiri.

4. Partisipasi perempuan dalam pengambilan keputusan politik dapat berpengaruh pada pengambilan keputusan politik yang mengutamakan perdamaian. Politik perempuan diharapkan membawa nilai-nilai penyeimbang yang mengatasi perkelahian dengan solusi berembug dan mengubah kompetisi menjadi kerja sama.

Partisipasi perempuan dalam politik secara aktif baik pembentukan, keanggotaan kepengurusan, hingga keanggotaan di parlemen diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran sampai kepada kepekaan yang tinggi terhadap permasalahan politik sangat diperlukan terutama yang menyangkut dengan isu-isu perempuan atau relasi perempuan lainnya dalam bidang sosial, budaya, ekonomi, dan politik itu sendiri. hal ini disebabkan jika keterwakilan di lembaga politik formal diserahkan sebagian besarnya kepada kaum laki-laki sebagai wakil perempuan akan menghasilkan kondisi bias gender karena sangat kecil peluang laki-laki yang bisa memperjuangkan hak perempuan, sehingga konstruksi budaya politik tetap maskulin atau patriarki. Bisa saja; di mana wajah politik beraut feminis (dibaca peka gender) namun jiwanya maskulinitas (dibaca konstruksi budaya laki-laki yang mungkin mengkerdulkan sepak terjang perempuan dalam politik.

Orang-orang yang berkecimpung dalam kegiatan partai politik dinamakan kader parpol. Yang dimaksud dengan kader parpol yaitu sekelompok warga negara yang dididik dalam suatu pendidikan kader dalam organisasi partai politik agar dapat menjadi kekuatan bagi parpol untuk dapat mencapai tujuan parpol tersebut. Kader-kader parpol tersebut tidak lain adalah manusia-manusi baik laki-laki

maupun perempuan yang mempunyai commitment kepada dasar-dasar dan cita-cita bangsa (Sianipar, 1984).

Seorang kader harus mempunyai kemampuan untuk mendorong terjadinya berbagai perubahan, pembaharuan dan peningkatan kinerja dalam organisasi/partai serta sekaligus dapat berfungsi sebagai penggerak, pemimpin yang ahli dan bertanggung jawab terhadap keberadaan partai dan posisi kader sebagai anggota masyarakat yang berusaha turut andil dalam kehidupan masyarakat serta berperan sebagai anggota masyarakat yang proaktif.

Keterlibatan perempuan dalam politik dalam hal ini terutama di dalam internal partai yang bersangkutan, dalam artian kader partai politik. Politisi perempuan akan mewarnai partai dengan kebijakan-kebijakannya yang mungkin tidak terpikirkan oleh para kader laki-laki. Setelah rekrutmen atau pola rekrutmen politik selanjutnya berhubungan dengan orientasi politik kaum perempuan. Orientasi politik merupakan perilaku dalam individu, sedangkan perilaku luarnya berupa kegiatan. Hal ini perlu ditegaskan karena sikap dan orientasi individu tidak selalu termanifestasikan dalam perilakunya. Orientasi politik masih dalam tataran pemikiran yang bersifat abstrak, namun setelah itu akan terbentuk sebuah partisipasi politik dan individu akan berperilaku politik yaitu dalam hal memilih pada pemilu yang juga disebut sebagai partisipasi politik. Orientasi politik ini juga merupakan keputusan yang menyangkut dan mempengaruhi perilaku politik seseorang yang akan berdampak kepada pemilih (Surbakti, 2005).

Orientasi seseorang bisa saja berubah sesuai dengan pengetahuan yang didapatnya dan nilai-nilai yang dimilikinya. Nilai-nilai itulah yang akan mempengaruhi, dan kadang-kadang dapat “membentuk”, keseluruhan “sikap” masyarakat terhadap suatu orientasi, itulah yang muncul atau terpolakan keatas permukaan sebagai orientasi politik

masyarakat. Nilai-nilai itu dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal. Faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar individu, yang dapat berupa informasi, pengetahuan, lingkungan, teman sepermainan, dan sebagainya. Sedangkan faktor internal, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri individu, berupa pendidikan, keluarga dan sebagainya (Sjamsudin, 1993).

Adapun Orientasi politik seseorang dalam memilih yaitu : *Satu*. Faktor (internal) struktur kepribadian yang tercermin dalam sikap individu. Pada faktor ini ada tiga basis fungsional sikap untuk memahaminya. Basis: 1) adalah yang didasarkan pada kepentingan yaitu penilaian seseorang terhadap suatu obyek didasarkan pada minat dan kebutuhan seseorang terhadap obyek tersebut. 2) atas dasar penyesuaian diri yaitu penilaian yang dipengaruhi oleh keinginan untuk menjaga keharmonisan dengan subyek itu. 3) adalah sikap didasarkan pada fungsi eksternalisasi diri dan pertahanan. *Kedua* adalah faktor (eksternal) lingkungan sosial politik yang mempengaruhi dan membentuk kepribadian aktor politik seperti keluarga, agama, sekolah, dan kelompok pergaulan. Lingkungan sosial politik langsung ini memberikan bentuk-bentuk sosialisasi dan internalisasi nilai dan norma masyarakat pada aktor politik serta memberikan pengalaman-pengalaman hidup (Sastroatmodjo, 1995).

Dalam hal ini di mana klasifikasi tipe-tipe orientasi politik adalah mengikuti rumusan Parsons dan Shills yaitu Orientasi politik mengacu pada aspek-aspek dan obyek yang dibakukan serta berhubungan antar keduanya dengan menggunakan tiga komponen orientasi politik, yakni:

- a. Orientasi Politik Kognitif Pengetahuan seseorang atau masyarakat tentang kepercayaan pada politik, peranan dan segala kewajibannya, serta *input* dan *output*-nya dan juga untuk menilai tingkat pengetahuan seseorang mengenai

- jalannya sistem politik, tokoh-tokoh pemerintahan, kebijaksanaan yang mereka ambil, atau mengenai simbol-simbol yang dimiliki oleh suatu sistem politik.
- b. Orientasi Politik Afektif Perasaan terhadap sistem politik, peranannya, para aktor dan penampilannya yang membuat seseorang menerima atau menolak suatu sistem politik.
  - c. Orientasi Politik evaluatif Keputusan dan pendapat tentang obyek-obyek politik yang secara tipikal melibatkan kombinasi standar nilai dan kriteria dengan informasi dan perasaan. Orientasi ini ditentukan oleh evaluasi moral yang dimiliki seseorang dan juga berkaitan dengan evolusi normatif, moral politik dan etika politik (Almond and Verba, 1990).

Dalam orientasi politik seseorang sangatlah ditentukan oleh budaya dan nilai-nilai dalam masyarakat itu sendiri. Sebagaimana telah kita bahas sebelumnya di mana keterwakilan perempuan di parlemen sangatlah sedikit, ini artinya para pemilih mayoritas memilih para calon legislatif dari kalangan laki-laki. Sangat besar kemungkinan perempuan pun memilih calon legislatif atau pun kepala daerah yang laki-laki. Dari rendahnya keterwakilan perempuan di parlemen tidak sebanding dengan jumlah perempuan yang ada dan atas karenanya kita dapat menyimpulkan bahwa orientasi politik perempuan belum mengarah pada perempuan itu sendiri.

Secara afektif orientasi politik pemilih sangat suka menyelidiki jejak rekam latar belakang calon pemimpinnya dalam konteks ini adalah kepala daerah. Berbicara jejak rekam, di mana aktivitas politik—tentunya jam terbang politisi laki-laki lebih besar daripada sepak terjang politisi perempuan—dalam konteks Indonesia. Hal inilah, yang kemudia menjadikan laki-laki mendominasi dalam jabatan-jabatan politik. Tambah pula aktivitas politik perempuan sangatlah terbatas sehingga mereka cenderung tak memiliki posisi

yang strategis baik di dalam partai politik maupun di parlemen, sehingga suara perempuan dalam politik sering kali tak terdengar.

Dalam hal ini orientasi politik pada perempuan dapat dibedakan menjadi dua aspek, yaitu dalam arti sempit dan arti luas. Dalam arti sempit berupa keikutsertaan dalam politik praktis dan aktif dalam segala kegiatannya, sedangkan dalam arti luas berupa keikutsertaan secara aktif dalam kegiatan yang mempunyai dampak kepada masyarakat luas, mempunyai kemampuan, kesempatan dan kekuasaan, dalam pengambilan keputusan yang mendasar pada sesuatu yang menyangkut kehidupan orang banyak (Tan, 1992).

Untuk dapat terlibat dalam segala aspek kegiatan politik bagi perempuan tidaklah mudah. Kendala pokok yang sering sekali dipergunakan sebagai alasan lemahnya partisipasi politik perempuan, dapat dikelompokkan menjadi dua, yakni hambatan internal dan eksternal. Hambatan internal berupa keengganan besar perempuan untuk terlibat dalam kegiatan politik. Keengganan ini dikarwenakan sosok-kultural mereka yang belum memungkinkan bisa aktif menyuarakan dan menyampaikan keinginan serta aspirasinya di bidang politik. Hambatan eksternal antara lain terbentuk dari birokrasi yang paternalistic baik dari luar maupun dari dalam lingkungan perempuan itu sendiri (Gafar, 1999).

## **KEDUDUKAN PEREMPUAN DALAM PARTAI POLITIK**

Ada subyektifitas yang kemudian muncul; jika perempuan sukses dalam dunia politik di mana keberhasilannya selalu dibeking oleh kualitas laki-laki. Di sini artinya adanya penyudutan atau paling tidak merendahkan kemampuan perempuan dalam politik. Dalam hal tersebut Saya menyajikan beberapa poin data dari Pusat Kajian Politik Departemen Ilmu Politik-Fisif UI (PUSKAPOL PISIF UI, 2014) di mana analisis perolehan suara ini dilakukan berdasarkan pengumpulan

data rekapitulasi suara caleg DPR RI yang meliputi: 77 daerah pemilihan dari 33 provinsi. Berikut poin-poin temuan perolehan suara dalam Pemilu 2014:

- a. Kekuatan partai politik di daerah pemilihan terpusat pada persaingan antara PDIP dan Golkar. PDIP sebagai pemenang pemilu, unggul dalam perolehan suara di 36 dapil, disusul Golkar yang unggul di 25 dapil. Berturut-turut partai lainnya: PKB unggul di 6 dapil, Gerindra dan Demokrat masing-masing unggul di 4 dapil, kemudian PAN dan Nasdem masing-masing hanya unggul di satu dapil. Sementara PKS, PPP, dan Hanura tidak unggul di seluruh dapil.
- b. Mayoritas coblos nama caleg. Data menunjukkan lebih dari separo pemilih memberikan suara dengan mencoblos nama caleg (70%), sedangkan yang mencoblos partai politik adalah 30%. Kondisi tersebut hampir sama dengan hasil Pemilu 2009, yaitu 69.03% untuk caleg dan 30.96% untuk partai. Ada kecenderungan semakin meningkat pemilih yang memberikan suara untuk nama caleg pada surat suara.
- c. Mayoritas pilih caleg laki-laki. Dari pemilih yang memberikan suara untuk caleg, sebagian besar memilih caleg laki-laki yaitu 76.69%. Sedangkan yang memberikan suara untuk caleg perempuan adalah 23.31%. Persentase perolehan suara caleg perempuan tersebut masih jauh dari pencalonan perempuan yang mencapai 37% pada Pemilu 2014 ini. Di sisi lain, sekalipun masih jauh lebih rendah dari suara yang diberikan untuk caleg laki-laki, jika dibandingkan data Pemilu 2009 maka ada peningkatan sedikit perolehan suara caleg perempuan (dari 22.45% menjadi 23.31%).
- d. Data keterpilihan caleg perempuan di DPR RI menunjukkan dominasi jaringan kekerabatan dengan elit politik sebagai

basis rekrutmen caleg hingga mencapai 36%. Persentase ini diperoleh melalui penelusuran latar belakang masing-masing perempuan terpilih dan didapati sebagian besar dari mereka adalah adik, kakak, ataupun istri dari penguasa/pejabat politik serta petinggi partai politik yang mencalonkan mereka. Penting untuk dicatat bahwa situasi ini sebenarnya telah ditemukan juga pada hasil pemilu 2009 dimana sekitar 42% perempuan terpilih sebagai anggota DPR RI merupakan bagian dari perpanjangan tangan penguasa/pejabat politik serta petinggi partai. Penurunan signifikan tercatat pada basis keterpilihan sebagai selebriti/figur populer, yakni dari 25% di tahun 2009 menjadi 6% di tahun 2014.

- e. Dominasi basis keterpilihan caleg perempuan yang berlandaskan hubungan kekerabatan dengan politik sejak pemilu 2009 hingga pemilu 2014 mengindikasikan stagnasi sempitnya landasan rekrutmen caleg perempuan oleh partai. Situasi ini secara khusus berdampak pada perempuan karena basis keterpilihan caleg perempuan berlandaskan kekerabatan menegaskan ketergantungan perempuan pada basis kekuasaan laki-laki, kekuatan kekayaan materil, dan pelestarian relasi kuasa yang senjang secara politik maupun sosial antara perempuan dan laki-laki, serta antara yang miskin dan yang kaya (sekalipun sesama perempuan). Lebih lanjut, situasi ini bermuara pada terkonsentrasinya kekuasaan elit politik dan elit ekonomi di tangan segelintir orang dalam parlemen atau praktek politik oligarki.
- f. Rentannya posisi politik caleg perempuan yang hanya dapat diidentifikasi melalui telaah kritis terhadap basis rekrutmentnya sebagai caleg mengarah pada semakin lemahnya peluang caleg perempuan untuk bersuara kritis dan menghasilkan

kebijakan-kebijakan politik yang berbeda. Di satu sisi, advokasi untuk peningkatan perempuan sebagai anggota parlemen masih relevan diperjuangkan namun di sisi lain basis rekrutmen caleg perempuan masih didominasi oleh ikatan kekerabatan yang justru melanggengkan kesenjangan kuasa politik dan ekonomi serta resistensi terhadap kesetaraan peluang partisipasi politik. Kondisi inilah yang kami sebut sebagai *politik gender oligarki* dalam DPR RI. Kehadiran caleg perempuan hasil pemilu 2014 masih didominasi oleh hasil dari adopsi kebijakan afirmatif yang ditundukkan di bawah kuasa politik dan ekonomi para pejabat/penguasa politik maupun elit ekonomi. Implementasi kebijakan afirmatif masih sangat terbatas pada pemenuhan syarat administratif sejauh partai dapat meloloskan diri untuk ikut dalam pemilu.

Data hasil perolehan suara dalam Pemilu 2014 menunjukkan adanya kesenjangan antara rata-rata perolehan suara caleg perempuan dengan persentase keterpilihan caleg perempuan, yaitu 23.31% berbanding 17%. Ada beberapa hal yang diduga menyebabkan kesenjangan tersebut. Pertama adalah ketatnya persaingan internal caleg satu partai di satu dapil dalam mengejar perolehan suara. Ketatnya persaingan tersebut membuat para caleg berkonsentrasi untuk kemenangan diri sendiri, dan tidak memprioritaskan perolehan suara partai. Di sisi lain, partai politik pun tidak mampu mengonsolidasikan para calegnya sehingga ada fenomena caleg satu partai di satu dapil saling menjegal satu sama lain. Kesenjangan juga disebabkan tingkat persaingan partai politik di setiap dapil yang semakin ketat. Rata-rata partai politik mendapat satu kursi di setiap dapil, dengan dominasi caleg laki-laki yang memperoleh suara terbanyak. Sedangkan caleg perempuan yang menang umumnya adalah figur yang

memiliki jaringan kekerabatan dengan elit politik dan ekonomi. Dengan gambaran ini maka wajah parlemen didominasi oleh figur-figur dengan kekuatan modal dan jaringan kekerabatan politik sesuai dengan basis rekrutmen dan basis keterpilihan mereka.

Hasil pemilu 2014 kembali menegaskan bahwa kebijakan *afirmatif* sebatas diadopsi oleh partai politik yang didorong oleh UU/peraturan. Partai politik belum mengimplementasikan afirmatif di internalnya dengan tujuan meningkatkan keterwakilan politik perempuan di parlemen. Pembaruan internal partai sudah sangat mendesak, khususnya dalam kaderisasi dan rekrutmen caleg. Partai harus memberikan perhatian khusus pada penguatan perempuan di partai politik, bukan sekedar mencalonkan perempuan secara instan untuk memenuhi kuota pencalonan. Maka, perlu dilakukan:

1. Reformasi internal partai, terutama kaderisasi dan rekrutmen caleg.
2. Implementasi kebijakan afirmatif untuk perempuan oleh partai politik harus tunduk pada prinsip untuk memperkuat dan memperluas basis rekrutmen perempuan.
3. Basis keterpilihan caleg harus dikembalikan pada prinsip representasi politik, yakni sebagai upaya menghadirkan kembali kepentingan rakyat seluas-luasnya di parlemen, dan bukan sebagai perpanjangan tangan elit ekonomi, pejabat politik maupun petinggi partai politik.

Persoalan politik mendasar yang dialami oleh kaum perempuan di dalam ke-Indonesia-an yakni secara faktual masih kuatnya ketidakadilan gender dalam struktur serta budaya masyarakat Indonesia. Hal ini terpotret dari masih sedikitnya perempuan yang menduduki jabatan publik dan mampu berperan aktif dalam kehidupan politik. Meskipun demikian, *trend* partisipasi perempuan dalam kegiatan politik.

Menurut situasi konkretnya, tubuh perempuan berbeda dengan tubuh laki-laki. Perbedaan itu paling jelas dinyatakan dalam perbedaan organ seks mereka. Perempuan memiliki rahim dan selaput dara, sedangkan laki-laki memiliki phallus dan seperma. Perbedaan ini pada dasarnya mau menjelaskan bahwa situasi konkret keber-tubuhan laki-laki dan perempuan memang berbeda. Konsekuensinya, pengalaman dan persepsi mereka terhadap kehidupan yang dijalannya pun berbeda. (Lie, 2005).

Lebih lanjut Lie menyatakan, bahwasanya; tubuh adalah sarana bagi manusia untuk berinteraksi dan bersosialisasi dalam masyarakat. Tidak jarang tubuh ikut menentukan diterima tidaknya seseorang dalam suatu kelompok atau anggota dalam hubungan sosial masyarakat.

Di era reformasi membuka keran penyeimbang antara posisi laki-laki dan perempuan yang bertujuan untuk mengurangi ketimpangan yang telah terjadi selama ini. Tujuan tersebut tidak hendak menggantikan budaya patriarki dengan matriarki namun semuanya diharapkan berjalan neriringan. Hal tersebut mensyaratkan untuk memastikan bahwa masalah perempuan dan laki-laki harus diberi perhatian yang sama oleh negara baik secara deskriptif maupun secara substantif. Upaya ini sudah pasti menghadapi rintangan kultural sekaligus kepercayaan bahwa demokrasi yang baru tumbuh seperti di Indonesia punya prioritas yang lebih penting ketimbang persoalan gender. Sedikit banyak budaya Jawa bisa sangat merugikan posisi perempuan dalam pentas politik di tanah air. Baik yang telah terealisasi dalam kebijakan negara maupun budaya yang selama ini ditransmisikan secara turun-temurun dari generasi ke generasi dan ditaati serta diyakini sebagai nilai-nilai yang patut untuk dijunjung tinggi.

Ada beberapa argumen yang di kemukakan mengenai alasan mengapa Pilkada Langsung perlu diagendakan? Argumen *Pertama*, pemilihan langsung diperlukan untuk memutus mata-rantai oligarki

partai yang harus diakui cenderung mewarnai kehidupan partai-partai di DPRD. *Kedua*, Pilkada langsung dimaksudkan untuk meningkatkan akuntabilitas para elite lokal di daerah. *Ketiga*, Pilkada Langsung diperlukan untuk menciptakan stabilitas dan efektifitas pemerintahan lokal. *Keempat*, Pilkada Langsung akan memperkuat dan meningkatkan kualitas seleksi kepemimpinan nasional. Dan *kelima*, Pilkada Langsung diharapkan dapat meningkatkan kualitas partisipasi dan kedaulatan rakyat (Haris, 2005).

Adapun konteks perempuan dalam pilkada. UU No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah (PP) No.6/2005 tentang Tata Cara Pemilihan, Pengesahan, Pengangkatan, dan Pemberhentian Kepala Daerah dan Wakil Kepala Daerah, merupakan landasan yuridis pelaksanaan Pilkada Langsung. Selanjutnya UU No.32/2004 direvisi dengan Perpu No. 3/2005, sedangkan babarapa pasal PP No 6/2005 diubah dengan PP No.17/2005. Pilkada Langsung merupakan implementasi demokrasi partisipatoris, maka nilai-nilai demokrasi menjadi parameter keberhasilan pelaksanaan proses kegiatan. Nilai-nilai tersebut diwujudkan melalui asas-asas Pilkada Langsung yang umumnya terdiri dari langsung, umum, bebas, rahasia, jujur dan adil. Rumusan mengenai asas-asas Pilkada Langsung tertuang dalam pasal 56 ayat (1) UU No. 32 / 2004, dan ditegaskan kembali pada pasal 4 ayat (3) PP No. 6 / 2005, yang berbunyi: Kepala daerah dan wakil kepala daerah dipilih dalam satu pasang calon yang dilaksanakan secara demokratis berdasarkan asas langsung, umum, bebas, rahasia, jujur dan adil.

Begitu pula dalam Undang – Undang Dasar 1945 di dalam BAB VI mengatur tentang pemerintahan pasal 18 ayat (4) menyatakan bahwa: Gubernur, Bupati, Walikota masing-masing sebagai kepala pemerintah daerah provinsi, kabupaten dan kota dipilih secara demokratis

Pemilihan kepala daerah secara langsung memiliki beberapa kelebihan atau keunggulan, sebagaimana dikemukakan (Amirrudin, 2003), yaitu:

1. Kongkritisasi Demokrasi, dengan memberikan perspektif baru bahwa proses Pemilihan Kepala Daerah akan memenuhi kaidah proses demokrasi di dua level struktural dan kultural. Di level struktural, proses Pemilihan Kepala Daerah diduga akan lebih beradab karena melibatkan unsur Partisipasi publik yang makin meluas dari bawah sesuai aspirasi masyarakat lokal. Di level kultural, proses Pemilihan Kepala Daerah memberi keleluasaan bagi merembesnya nilai-nilai transparansi, independensi dan kejujuran.
2. Adanya kemungkinan kekerasan terhadap proses dan kekerasan terhadap data, sedikit berkurang.
3. Berkurangnya praktek premanisme politik uang. Jika Pemilihan Kepala Daerah dilakukan secara langsung, kemungkinan politik uang dapat diminimalisasi.

Sementara itu kelemahan dari pemilu sistem langsung adalah sebagai berikut:

1. Makin terpolarisasinya politik uang. Sistem Pemilu Langsung bukan berarti menjadi satu-satunya cara yang sanggup mengatasi politik uang.
2. Kerawanan sosial politik. Jika politik uang tetap berjalan didukung dengan pengendalian diri dari bakal calon maupun massa pendukung yang rendah, sempurnalah kerawanan sosial potensial terlahir dalam sistem pemilu secara langsung.
3. Problem kelembagaan politik yang baru. Pemilu langsung bukanlah harus dipahami sebatas bahwa ia merupakan mekanisme demokrasi yang paling otentik.

Menurut (Harahap, 2004) menyatakan bahwa; pilkada langsung merupakan tonggak demokrasi terpenting di daerah, tidak hanya terbatas pada mekanisme pemilihannya yang lebih demokratis dan berbeda dengan sebelumnya, tetapi merupakan ajang pembelajaran politik terbaik dan merupakan perwujudan dari kedaulatan rakyat. Melalui pilkada langsung rakyat semakin berdaulat, dibandingkan dengan mekanisme sebelumnya.

Namun, Realitas politik yang terjadi pada partai politik peserta Pilkada sekarang ini adalah proses konvensi partai yang diselenggarakan parpol untuk menentukan calon pasangan kepala daerah dan wakilnya tidak jarang hanya untuk kepentingan formalitas saja. Konvensi partai sering menjadi “alat partai” untuk mencari sumber dana partai. Caranya adalah dengan mencari kandidat independen (di luar partai) atau menyusun struktur pola calon pasangan dari luar partai dan dari dalam partai, biasanya pengusaha. Kecenderungan pola ini mengarah pada stigma : konvensi partai politik hanya legitimasi politik untuk mencari sumber dana, (Soedjendro, 2005).

Pemilihan kepala daerah serentak Desember 2015 diikuti oleh 116 perempuan (7.32 persen) dari 1584 orang yang memenuhi syarat. Per Jumat (11/9), ada 54 perempuan dari 792 orang yang mencalonkan diri sebagai kepala daerah dan 62 perempuan dari 792 orang yang mencalonkan diri sebagai wakil kepala daerah. Data tersebut mengonfirmasi masih minimnya kehadiran perempuan dalam kancah politik, khususnya pemilihan kepala daerah. 115 perempuan tersebut tersebar di 90 dari 262 daerah (34.35 persen) yang menyelenggarakan pilkada serentak. Lebih rinci, perempuan mencalonkan diri di 76 dari 219 kabupaten (34.70 persen); 13 dari 34 kota (38.23 persen); serta 1 dari 9 provinsi (11.11 persen), (Perludem, 2005).

UU 8/2015 tak mengenal kebijakan khusus untuk mengusung calon perempuan. Tidak ada hak istimewa bagi perempuan seperti

kebijakan afirmasi di pemilu legislatif. Ditambah lagi, pilkada yang digelar satu putaran akan membuat persaingan semakin ketat dan menyulitkan keterpilihan perempuan yang jumlahnya sudah sedikit. Padahal, perempuan masih membutuhkan afirmasi di pencalonan eksekutif, terutama pilkada. Sebab, pilkada jadi ruang strategis menegosiasikan program atau kebijakan yang berpihak pada perempuan. Regulasi di tatanan daerah berupa peraturan daerah sering kali justru menjadi ancaman terhadap perempuan. Mendorong perempuan menjadi kepala daerah bisa ditempuh melalui dua jalur: partai maupun perseorangan. Maka, afirmasi juga mesti diterapkan pada dua jalur ini. Afirmasi perempuan di struktur pengurus harian partai perlu didorong. UU partai politik perlu menyebutkan secara eksplisit bahwa kepengurusan partai politik perlu memperhatikan keterwakilan perempuan sekurang-kurangnya 30 persen. Ini penting agar kaderisasi kepemimpinan perempuan terus berjalan sejak di internal partai.

Dengan menempatkan perempuan di kepengurusan, perempuan akan belajar perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan di internal partai. Sehingga, ketika perempuan maju di pencalonan kepala daerah, perempuan sudah teruji kualitasnya dalam perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan. Di jalur perseorangan, UU No 8/2015 ternyata juga mempersulit orang di luar partai ikut pilkada sebagai calon perseorangan, khususnya perempuan. Regulasi ini menambah syarat dukungan KTP penduduk daerah pemilihan, dari 3 sampai 6,5 persen ke 6,5 sampai 10 persen. Bentuk afirmasi perempuan di jalur perseorangan bisa ditempuh dengan mempermudah syarat dukungan bagi perempuan yang maju melalui jalur perseorangan. Mempermudah syarat dukungan bisa dilakukan dengan dua cara: pertama mengurangi syarat dukungan hingga 30 persen dari total dukungan yang harus dikumpulkan dan kedua

memperpanjang waktu pengumpulan dukungan. Formasinya berlaku untuk pasangan yang calon kepala daerah perempuan yang berpasangan dengan calon wakil kepala daerah lelaki, berlaku juga untuk pasangan yang calon kepala daerah lelaki yang berpasangan dengan calon wakil kepala daerah perempuan, dan berlaku juga untuk pasangan yang calon kepala daerah perempuan dan wakil kepala daerah perempuan. Lebih lanjut, mendorong keterlibatan perempuan di dalam pilkada tentunya juga perlu bergerak dari hanya membuka kesempatan pencalonan menjadi membuka kesempatan untuk memenangkan kompetisi pilkada (Perludem, 2005).

## **KINERJA PEREMPUAN DALAM PERJUANGAN POLITIK**

Keberadaan anggota Dewan perempuan belum menjadi kekuatan politik sebab belum ada kemampuan atau keberanian untuk mengartikulasikan ide-idenya. Bahkan, keberadaan Kaukus Perempuan Parlemen Republik Indonesia (KPPRI) belum optimal. Anggota Kaukus masih sibuk di segmen prosedural strategi, seperti UU Pemilu dan UU Kepartaian sehingga belum menyentuh posisi *grand strategy* (<http://icrponline.org/052012/post-1966.html>).

Para pembuat teori demokrasi membedakan antara perwakilan substantif dan perwakilan deskriptif. Tentunya bahwa kaum perempuan seharusnya berada dalam pembuat keputusan sebanding dengan keanggotaan mereka dalam penduduk merupakan tuntutan atas perwakilan deskriptif (kadang-kadang disebut perwakilan proporsional, penggambaran, mikrokosmik). Seruan untuk perwakilan deskriptif perempuan mengusulkan bahwa perempuan seharusnya mewakili kaum perempuan sebanding dengan jumlah penduduk mereka (Lovenduski, 2008).

Kesenjangan gender di kehidupan publik dan politik merupakan sebuah tantangan global yang terus dihadapi oleh masyarakat dunia

pada abad ke 21. Meskipun telah ada berbagai konvensi, kovenan dan komitmen internasional, namun secara rata-rata jumlah perempuan di dalam parlemen di dunia ini hanya 18,4 persen.<sup>1</sup> Dari 190 negara, hanya tujuh negara dimana perempuan menjadi presiden atau perdana menteri. Hadirnya perempuan sebagai bagian dari kabinet yang ada di dunia ini atau walikota, jumlahnya tak mencapai 7 dan 8 persen, (UNDP Indonesia, 2010).

Indonesia berada di nomor 80 dari 156 negara yang ada di dalam Indeks Pembangunan Gender atau *Gender Development Index (GDI)* pada tahun 2007. Pada tahun 2009, angka ini merosot ke urutan 90, artinya perempuan di Indonesia masih belum menikmati hak dan standar yang sama dengan para laki-laki. GDI mengukur perkembangan manusia, namun mempertimbangkan perbedaan gender.

Komponen-komponen GDI sama dengan yang digunakan dalam Indeks Pembangunan Manusia atau *Human Development Index (HDI)*, namun disesuaikan untuk melihat perbedaan dalam hal pencapaian antara perempuan dan laki-laki; tiga indikator digunakan termasuk angka harapan hidup, yang diukur oleh angka harapan hidup ketika lahir; pencapaian pendidikan, yang diukur oleh gabungan antara kemampuan membaca di antara orang dewasa dan jumlah tahun rata-rata yang dihabiskan untuk bersekolah; serta standar hidup, yang diukur oleh pengeluaran per kapita. Bahwa perempuan masih tertinggal di area-area tersebut mengindikasikan bahwa masih ada jalan bagi perempuan untuk betulbetul setara dalam masyarakat Indonesia (UNDP Indonesia, 2010).

Perempuan Indonesia tertinggal di dalam kehidupan publik. Kesenjangan gender yang senantiasa muncul dalam indikator sektor sosial menjadi sebuah tantangan berskala nasional. Indonesia memiliki angka melek huruf yang tinggi pada orang dewasa yaitu sebesar 92 persen, namun perempuan jumlahnya mencapai 63% dari

7,7 juta orang yang masih buta huruf. Tingkat kematian ibu juga tinggi yaitu 307 per 100.000 kelahiran hidup, yang masih menjadi salah satu yang tertinggi di kalangan negara-negara ASEAN. Angka harapan hidup pada tahun 2008 adalah 71 tahun untuk perempuan dan 67 tahun untuk laki-laki. 3 Partisipasi perempuan di pasar tenaga kerja masih 49 persen jika dibandingkan dengan 80,2 persen laki-laki. Di antara perempuan yang bekerja di sektor pemerintahan, kurang dari 1 persennya menduduki posisi eselon atas dan keterwakilan mereka di lembaga legislatif hanya 18 persen (UNDP Indonesia, 2010). Dari paparan di atas dapat ditarik suatu benang merah bahwa kinerja perempuan dalam parlemen belumlah terasa, mengingat konteks Indonesia dimana perempuan masih tertinggal.

Hal ini dapat terlihat; Representasi perempuan di parlemen secara kuantitatif kembali naik turun. Di era Konstituante (1956-1959) peroleh kursi legislatif perempuan turun menjadi 25 kursi (5,1%) dari 488 kursi anggota Konstituante. Begitu pun di era Orde Baru, keterwakilan politik perempuan di parlemen juga mengalami pasang-surut. Pemilu pertama Orde Baru (1971–1977) berhasil menempatkan perempuan pada 36 kursi parlemen (7,8%), Pemilu 1977 29 kursi (6,3%), dan Pemilu 1982 39 kursi (8,5%) dari 460 anggota DPR terpilih pada tiga periode Pemilu tersebut. Selanjutnya, Pemilu 1987 berhasil menempatkan perempuan pada 65 kursi (13%) dari 500 kursi DPR, dan terus mengalami penurunan pada Pemilu 1992-1997, 1997–1999, dan 1999–2004 menjadi 62 kursi (12,5%), 54 kursi (10,8%), dan 46 kursi (9%) dari masing-masing 500 kursi yang berhasil di raih anggota DPR dari masing-masing periode pemilu tersebut. Berikutnya, Pemilu 2004 kembali menaikkan jumlah anggota legislatif perempuan menjadi 63 orang (11,45%) dari 550 anggota DPR terpilih, dan Pemilu 2009 berhasil menempatkan 99

anggota legislatif perempuan (17,68%) dari 560 calon anggota DPR terpilih hasil Pemilu 2009.

Bagi Nur Iman Subono, representasi politik perempuan merupakan satu elemen penting jika kita ingin menempatkan konteks demokratisasi Indonesia dalam perspektif demokrasi yang ramah jender (*gender democracy*). Berbeda dengan para politisi laki-laki yang lebih asyik dengan “narasi-narasi politik besar”, kalangan aktivis perempuan tampaknya lebih fokus dan konsisten untuk memperjuangkan kuota 30 persen representasi politik perempuan sebagai agenda perjuangan bersama. Setidaknya, dalam satu dekade ini, kita menyaksikan sebuah geliat kuat dari hampir seluruh organ dan elemen perjuangan perempuan—baik dari kalangan politisi, aktivis LSM, ormas, akademisi, jurnalis perempuan, bahkan para artis dan selebritis—yang mengarahkan hampir seluruh energi politiknya ke satu titik: mengupayakan representasi politik perempuan yang lebih proporsional, adil, dan setara. Tak berlebihan, jika banyak pengamat dan aktivis mengatakan, wacana representasi politik perempuan kian nyaring dan menggema sejalan dengan bergulirnya era liberalisasi politik hasil reformasi politik 1998.

Sebab, semasa Orde Baru, wacana representasi politik perempuan dalam narasi besar demokratisasi—dus implementasi hak asasi manusia, hak sipil dan politik, termasuk hak ekonomi, sosial, dan budaya perempuan—hampir tak mendapat tempat untuk besemai. Wacana representasi politik perempuan dalam kerangka demokratisasi, praktis tenggelam dalam gerusan narasi besar developmentalisme, sebuah program pembangunan yang pragmatis dan represif yang bersumber dari ideologi pertumbuhan dan pengendalian stabilitas politik ketat, yang demikian intens digenjot oleh rezim Soeharto ketika itu. Padahal, jika kita menyimak dengan seksama catatan sejarah perjalanan politik perempuan negeri ini, secara

kualitatif, nilai dan semangat perjuangan perempuan Indonesia di masa awal revolusi terlihat lebih substantif dan membumi, tidak artifisial seperti terekam dalam wacana politik Indonesia kontemporer.

Spirit perempuan era pergerakan tidak cuma gigih dalam menyuarakan hak-hak politiknya, namun kaum perempuan juga berani turun ke medan perang untuk mempertahankan kedaulatan negara Proklamasi. Lebih ke belakang, sejarah juga mencatat, dua bulan setelah Sumpah Pemuda dideklarasikan, persisnya pada tanggal 22 Desember 1928, sekitar 30 organisasi perempuan dari 12 kota di Jawa dan Sumatera berkumpul untuk menyelenggarakan Kongres Perempuan pertama di Yogyakarta. Salah satu agenda pokok kongres adalah meleburkan berbagai organisasi perempuan yang ada saat itu ke dalam sebuah federasi, tanpa melihat latar belakang politik, suku, status sosial, dan agama. Kini, seiring dengan perjalanan waktu, peran, posisi, dan aktualisasi perempuan dalam kancah kehidupan sosial-politik kian menyusut.

Di era Demokrasi Terpimpin, peran sosial-politik perempuan cenderung terfragmentasi sebagai konsekuensi dinamika politik saat itu yang cenderung konfliktual. Kendati posisi politik perempuan saat itu relatif kuat, dalam praktiknya mereka tetap berada pada posisi subordinat dan kerap digunakan sebagai instrumen politik negara.

Di era Orde Baru, kendati pemerintah Soeharto memiliki *political will* membentuk kementerian yang khusus menangani masalah perempuan, akan tetapi orientasi politik negara korporatik yang menyuburkan pola politik *patron-client* dan kultur hegemoni “politik lelaki” tetap saja menjadi struktur atas dari bangunan budaya politik rezim ini. Perempuan diperbolehkan melakukan peran sosial-politiknya, akan tetapi sebatas fungsi normatifnya, di bawah kendali ketat negara korporatik. Memasuki era reformasi, para Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan (terutama di era kepemimpinan

Khofifah Indar Parawansa), secara gigih terus mengangkat isu kesetaraan jender sebagai mainstream. Namun, kerja keras para menteri perempuan, para aktivis, dan berbagai organisasi perempuan di Tanah Air untuk mewujudkan persamaan hak terus saja terbentur oleh kultur patriarki dan praktik politik anti partisipasi (Sosial Demokrasi, 2009:).

Seperti yang telah dikemukakan bahwa kapasitas perempuan haruslah terus diupayakan penguatannya baik dalam kebijakan, politik, terutama dalam pengkaderan perempuan dalam partai politik. Sebab, dari partai politiklah terlahir pemimpin baik yang diorientasikan ke legislatif maupun eksekutif.

Perempuan harus diperkuat kapasitasnya sehingga kehadirannya menunjukkan representatif yang simultan. *Pertama*, dalam perspektif otorisasi, representasi merupakan suatu yang bisa disebut sebagai pemberian dan pemilikan kewenangan oleh wakil sebagai individu yang diberi kewenangan untuk melakukan tindakan. Sebaliknya terwakil adalah yang memberikan beberapa haknya, harus mampu bertanggungjawab atas konsekuensi tindakan yang dilakukan oleh wakil. Jadi teori formalistik berpusat pada otorisasi yang berada dalam struktur formal yang merepresentasikan berbagai kehendak. Sedangkan representasi yang *kedua*, yaitu representasi deskriptif yang dalam praktiknya seorang representator mampu membela atau mengadvokasi kelompok yang memiliki karakter atau wajah politik yang sama. Sedangkan yang ketiga, disebut sebagai representator simbolis yang pada saat representasi menghasilkan sebuah ide bersama, antara wakil dan terwakil. Terakhir representasi substantif dalam konteks ini menyebutkan ketika representator membawa kepentingan ide-ide yang direpresentasi ke dalam area kebijakan publik (Pitkin, 2006).

Mari kita nilai secara positif terlebih dahulu, perubahan era reformasi. Di beberapa hal, kemajuan memang tengah berlangsung. Skema liberalisasi politik mengintroduksi kesempatan secara struktural melalui kebijakan *afirmatif action*, perempuan mendapat jatah minimal 30% duduk di parlemen dan parpol. Sepak terjang para aktivis NGO yang berfokus pada pembelaan nasib perempuan juga makin “garang”, yang umumnya mereka memperjuangkan agar terwujud keadilan gender. Kesadaran itu secara cepat merembes ke bawah, makin marak pertumbuhan inisiasi pembentukan asosiasi-asosiasi sipil di aras *grassroot*, berorientasi upaya mendongkrak partisipasi perempuan. Perkembangan mutakhir, umumnya perempuan mulai berusaha merapat ke arena decision making. Aktor-aktor perempuan secara terbuka bergerak memasuki lintasan kekuasaan, tanpa terbebani oleh konstruksi budaya maupun struktur yang menghambatnya. Jebolnya patriarkhi pada aras wacana makin masuk pada arena praksis. Misalnya, perempuan banyak yang masuk parpol dan ikut berkontestasi dalam pemilu, menjadi calon legislator (caleg). Tentu ini langkah maju. Bahkan, aktivis NGO yang selama ini yakin perubahan hanya bisa dilakukan secara jernih dengan “di luar ring”, mulai dikoreksi. Mereka yakin, masuk ke tengah dengan skema *go politics* memberi peluang dan derajat lebih besar perubahan. Pergerakan politik di lintasan luar demokrasi coba dibenahi dengan memasuki arena baru, memanfaatkan peluang untuk berkuasa. Pelibatan perempuan dalam politik praktis yang demikian, jika dikaitkan dengan kecenderungan problema demokrasi yang sifatnya masih transisional di Indonesia, menjadi beralasan. Mengapa? Studi evaluasi perkembangan satu dekade demokratisasi Indonesia menunjukkan, neraca politik sedang mengalami defisit, antara capaian perubahan formal dengan substansi dalam berdemokrasi. Termasuk didalamnya menyangkut isu-isu perempuan dan keadilan gender.

Melalui keterlibatan perempuan dalam politik secara praksis, paling tidak perjuangan dan advokasi untuk memberdayakan perempuan sebagai bagian skema demokrasi dan reformasi sangat berpengaruh positif. Fakta-fakta tersebut tentu harus disyukuri buah reformasi, dibandingkan jaman orde baru. Sekadar catatan, dulu orde baru telah mengkerangkeng perempuan dalam model korporatisme negara (Mohtar Mas'ood, 1989), diperdalam oleh kultur patriarkhi. Meski secara formal kekuasaan orba runtuh, di jaman reformasi kini tak bisa dielakkan ternyata masih saja menyisakan banyak masalah yang kandungannya eksploitasi, diskriminasi dan ketidakadilan gender (Sosial Demokrasi, 2009)

- 1) Pemenuhan representasi tersebut diharapkan akan membawa pengaruh sebagaimana ekspektasi Phillips dalam *The Politic of Presence* (1995), yaitu 1. *Belief* atau keyakinan, yaitu perempuan yang menjadi perwakilan di dalam parlemen akan mendorong perempuan lain bahwa mereka mampu berada di parlemen;
- 2) Tercapainya kesetaraan gender antara laki-laki dan perempuan melalui parlemen;
- 3) Keberadaan perempuan di parlemen akan memperjuangkan kepentingan perempuan dan isu gender, yang ditunjukkan dengan kebijakan yang sensitif gender;
- 4) Perempuan di parlemen diharapkan dapat memberikan warna yang berbeda dalam berpolitik, dengan kepedulian dan sensitivitas terhadap isu perempuan/gender (Tamerius, 1995).

Adapun pendekatan alternatif dalam melihat keterwakilan perempuan dalam politik, yaitu: (1) bukan “kapan” perempuan membawa perbedaan, tetapi “bagaimana” keterwakilan substantif perempuan dapat terjadi; dan (2) tidak pada apa yang dilakukan “perempuan” tetapi apa yang dilakukan oleh aktor-aktor tertentu atau

“critical actors”. Dengan demikian, dua agenda penting pasca Pemilu 2014 terkait dengan upaya untuk meningkatkan derajat keterwakilan dari yang bersifat deskriptif menjadi keterwakilan substantif adalah bagaimana mengubah konsep “*stand for*” menjadi “*acting for*” yang dapat menjadi *critical actors* dalam memperjuangkan kepentingan perempuan. Peran sebagai *critical actors* yang dapat memotori perubahan keterwakilan perempuan yang deskriptif menjadi substantif ini tidak hanya dapat diambil oleh perempuan, melainkan juga laki-laki (Susiana, 2014).

Beban mendasar yang dihadapi perempuan saat ini adalah, tekanan struktural yang begitu membelit dihadapi kaum perempuan, terutama erat kaitannya dengan: lapangan kerja dan jaminan ekonomi; layanan kesehatan dasar; hak-haka berpendidikan; serta kebebasan dalam artikulasi. Sejauh ini problem problem semacam itu, jarang mendapatkan perhatian dalam bentuk kebijakan sosial yang konkrit. Oleh karena itu, agenda ke depan hendaknya perlu mengangkat isu-su strategis keterkaitannya dengan rangkaian problem struktural yang dialami perempuan, dengan diarahkan pada pentingnya diperjuangkan kebijakan sosial. Kemerosotan kualitas dan kuantitas kepercayaan masyarakat (pemilih) pada partai politik adalah peluang, bagi perempuan untuk mengambil inisiatif isu tersebut, dengan cara membuat terobosan baru.

Tampilnya kaum perempuan dalam politik, seperti menjadi caleg, perlu memperhatikan isu-isu kebijakan sosial, karena berkaitan dengan yang dialami perempuan diharapkan akan menyedot suara dan dukungan perempuan. Dalam perjuangan yang lebih luas, tentu para caleg laki-laki pun juga memiliki dan kompetensi untuk memperjuangkan isu (kebijakan sosial) tersebut, sebagai bagian dari kebutuhan warga saat ini. Jika dilihat secara faktual, perempuan memang telah bangkit, tetapi kali ini memang masih fragmented dalam orientasi dan

strateginya untuk membangun keadilan dan perlindungan terhadap dirinya. Pertama, kini terus harus dilanjutkan langkah-langkah strategis mendorong dan menuntut secara negosiatif agar negara bertindak memenuhi hak-hak perempuan melalui basis gerakan sosial. Itulah merupakan salah satu alternatif penting, dibandingkan menunggu proses demokrasi yang berlangsung penuh kesemuan.

Kita perlu memastikan bahwa, kewajiban negara melindungi perempuan mensyaratkan perlunya membangun struktur negara yang demokratik. Kedua, akses perempuan dalam arena politik harus dimanfaatkan, yang dintrodusir oleh *afirmatif action* agar perempuan makin bisa mempengaruhi kebijakan secara langsung, dengan orientasi memberdayakan kaum perempuan secara lebih nyata. Anggaplah kuota 30% bagi perempuan dalam elektoral sebagai pintu masuk harus dimanfaatkan sebaiknya. Caranya, disain strategis ini hendaknya diikuti pula sesegara mungkin perempuan berupaya meningkatkan kapasitasnya dalam berbagai hal agar ideologi, komitmen, pengetahuan dan ketrampilannya makin kuat dan bangkit menunjukkan perannya secara optimal. Jika pembuktian berhasil, jelas akan mematahkan ”kecongkakan politik” garis patriarkhi dalam elektoral dan kekuasaan. Menghadapi kecenderungan praktik demokrasi yang masih dianggap semu dalam satu dekade, perempuan hendaknya mengambil peran lebih aktif agar kualitas demokrasi tidak merosot.

Karenanya, perempuan bisa menjadi agen strategis pembaharuan untuk memperbaiki kualitas demokrasi agar kian bermakna. Ketiga, tampilnya perempuan dalam politik sebagai konsekuensi pilihan bernegosiasi kekuasaan yakni masuk garis kepartaian maupun parlementaris, harus tetap memperkuat basis gerakan sosial berbasis masyarakat sipil. Mengapa kerja bersama dan perajutan jalur parlementer dan ekstraparlemen ini penting, harapannya agar kesulitan-kesulitan ancaman struktural yang dialami perempuan

dalam kerja politik parlementer didukung oleh gerakan sosial. Mengingat kondisi parpol yang belum terjamah reformasi secara mendasar, bayang-bayang sulitnya mendobrak konservatisme partai tetap akan dihadapi politisi perempuan. Dengan cara kerja merajut kekuatan politik perempuan berbasis gerakan sosial, maka dukungan para pemilih atau solidaritas massa diharapkan akan terus terawat (Sosial Demokrasi, 2009).

## DAFTAR PUSTAKA

- Afan Gaffar. 1983. *Partisipasi Politik*. Jakarta: Rajawali Press. (Saduran)  
No Easy Choice, Political Participation in Developing Countries.  
Samuel P. Huntington. Cambridge, Mass: Harvard University  
Press
- Almond, Gabriel A dan Verba, Sidney 1990. *Budaya Politik : Tingkah  
Laku Politik dan Demokrasidi Lima Negara*. Jakarta: Bumi  
Angkasa.
- Amal, Ichlasul. 1996. *Edisi Teori-teori Mutakhir Partai Politik Edisi  
Revisi*. Yogyakarta: Tiara Wacana
- Amiruddin, Suwaib. *Sosiologi Politik*  
\_\_\_\_\_ .
- Amiruddin, M. 2003. *Kesehatan dan Hak Reproduksi Perempuan*.  
Jakarta: Yayasan Jurnal Perempuan
- Anonim. 2014. *Rendahnya Anggota Legislatif Daerah dalam  
Menyuarakan Persoalan Masyarakat*, Kompas, Edisi 17

- Aristoteles. 1983. *Politics*. Istanbul: Remzi Publishing House
- Armando, Nina dkk. 2005. *Ensiklopedi Islam*. Jakarta: Ictiar Baru Van Hoven
- Asmaeny, Azis. 2007. *Feminisme Profetik*, Yogyakarta: Kreasi Wacana
- Ben, Relly. 1999. *Reformasi Sistem Pemilu di Indonesia: Berbagai Pilihan dalam API: Almanak Parpol Indonesia Pemilu'99*. Jakarta: Almanak Parpol Indonesia.
- Budiardjo, Miriam. 2009 *Dasar-dasar Ilmu Politik*, edisi revisi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Erawan, I Ketut P dan Imawan, Riswanda dkk. 2010. *Draft Modul Organisasi dan Manajemen Kepartaian: Bab I Manajemen Sumberdaya Manusia Politik*.
- Faqih, Mansour. 1996. *Menggeser Konsepsi Gender*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Firmanzah. 2008. *Mengelola Partai Politik*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia
- Gaffar, Affan. 1999. *Perkembangan Budaya Politik Melalui Pemilu*. Jakarta. CIDES Lips
- Gnatus Mulyono, Ketua Badan Legislasi DPRRI. Makalah disampaikan dalam Diskusi Panel *RUU Pemilu Peluang untuk Keterwakilan Perempuan, Dep. Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak DPP Partai Demokrat* di Hotel Crown, Jakarta, 2 Februari 2010
- Handayani, Trisakti dan Sugiarti. 2002. *Konsep dan Teknik Penelitian Gender*, Universitas Muhammadiyah Malang Press: Malang
- Hanna Pitkin. 2006. "Political Representation," dalam *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Diakses dari *copy e-mail* dari Suzzane Dovi (sdovi@u.arizona.edu.), pada tahun 2010; Akses 2019
- Harahap, Abdul Asri. 2004. *Paradigma Baru Perpajakan Indonesia. Perspektif Ekonomi Politik*. Jakarta: Integritas Dinamika Press

- Hein, Hidle. 1989. *Liberating Philisophy: An End to the Dichotomy of Spirit and Matter*,” eds. dalam Ann Gary dan Marlyn Persall, *Women, Knowledge and Reality*. London: Unwin Hyman
- Jurnal Sosial Demokrasi. 2009. *Representasi Politik Perempuan Sekedar Ada atau Pemberi Warna*, Edisi 6 Tahun 2 Juni - Agustus 2009. Schweisshelm, FES Jakarta, Juni 2009. Pergerakan Indonesia dan Komite Persiapan Yayasan Indonesia Kita ISSN: 1978-9084
- Kantaprawira Rusadi .2004. *Sistem Politik Indonesia, Suatu Model Pengantar*, Edisi Revisi, Sinar baru Algensindo, Bandung.
- Kartati, Indra. 2014. Implementasi Kuota 30 Persen KETERWAKILAN POLITIK PEREMPUAN DI PARLEMEN Riptek Vol. 8, No. 1
- Laporan Penelitian Bank Dunia. 2000. *Pembangunan Prspektif Gender*. Bank Dunia
- Lie, Shirley. 2005. *Pembebasan Tubuh Perempuan*. Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Kartini Soedjendro, Suara Merdeka, 17 Juni 2005
- Lovenduski, Joni. 2008. *Politik Berparas Perempuan*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius
- Muslikhati, Siti. 2004 *Feminisme dan Pemberdayaan Perempuan dalam Timbangan Islam*. Jakarta: Gema Ihsani Press
- Nadezhda, Shvedova. 1999. *Kendala-kendala terhadap Partisipasi Perempuan di Parlemen” dalam Perempuan di Parlemen, Bukan Sekedar Jumlah, Bukan Sekedar Hiasan*, Azza Karam, dkk, penerjemah Arya Wisesa dan Widjanarko. Jakarta: Yayasan Jurnal Perempuan
- Nasrudin, Umar. 2001. *Argumen Kesetaraan Jender Perspektif Alquran*. Jakarta: Paramadina
- Nimrah, Siti dan Sakaria. 2015. *Perempuan Dan Budaya Patriarki Dalam Politik (Studi Kasus Kegagalan Caleg Perempuan Dalam Pemilu Legislatif 2014)* The POLITICS: Jurnal Magister Ilmu

Politik Universitas Hasanuddin Vol. 1 No. 2, July 2015 | P-ISSN:  
2407-9138

Nugroho, Rian. 2008. *Gender dan Administrasi Publik*, Pustaka Pelajar: Yogyakarta

-----, 2011. *Gender dan Strategi Pengarus Utamaannya di Indonesia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

Perkumpulan untuk Pemilu dan Demokrasi (Perludem) Jakarta, 13 September 2015 POTRET KETERWAKILAN PEREMPUAN DI PILKADA SERENTAK Optimalisasi Kinerja Parlemen Perempuan”, dalam <http://icrponline.org/052012/post-1966.html>, 15/05/2012.

Ratnawati. 2004. *Poteret Kuota Perempuan di Parlemen*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Ratna dan Holzner, Brigitte. 1997 *Perempuan Kerja Dan Perubahan Sosial*. Jakarta: PT Pustaka Utama Grafiti

Ritzer, George. 2012. *Teori Sosiologi : Dari Sosiologi Klasik sampai Perkembangan Terakhir Postmodern*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Pusat Kajian Politik Departemen Ilmu Politik - FISIP Universitas Indonesia (PUSKAPOL FISIP UI) *Analisis Perolehan Suara dalam Pemilu 2014: OLIGARKI POLITIK DIBALIK KETERPILIHAN CALEG PEREMPUAN*

Sastroatmodjo, Sudijono. 1995. *Perilaku Politik*. Semarang: IKIP Semarang Press.

Sianipar, Madiri Thamrin. 1984. *Pendidikan Politik Bangsa*. Jakarta: Penerbit Sinar Harapan Bangsa

Sjamsuddin, Nazarudin. 1993. *Dinamika Sistem Politik Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Soetjipto AW. 1997. *Berbagai Hambatan Partisipasi Wanita dalam Politik*, dalam Smita Notosusanto dan Purwandari EK (Peny).

- Perempunan Pemberdayaan. Jakarta: Program Studi Kajian Wanita UI
- Subono, Nur Iman. 2001. *Feminis Laki-laki: Solusi Atau Persoalan*. Jakarta: Yayasan Jurnal Perempuan- The Japan Foundation
- Suralagan, Fadhilah dan Rosatria, Eri. 2002. *Perempuan : Dari Mitos ke Realitas*. Jakarta: PSW UIN Jakarta
- Suparno, Indriyati. 2005. *Masih Dalam Posisi Pinggiran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Surbakti, Ramlan. 2005. *Memahami Ilmu Politik*, Jakarta: Grasindo
- Rush, Michael dan Althoff, Philip. 2008. *Pengantar Sosiologi Politik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Susiana, Sali. 2014. *Kesejahteraan Penurunan Keterwakilan Perempuan dalam Pemilu 2014*. Vol. VI, No. 10/II/P3DI/Mei/2014 Jurnal
- Swantoro, P. 2007. *Masalah Selalu Aktual*. Jakarta: Buku Kompas
- Tan, Mery.G. 1992. *Wanita dan Partisipasi Politiknya*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Tangkilisan, Hesel Nogi. 2003. *Kebijakan Publik yang Membumi*, Yogyakarta :Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia
- Tamerius, Kartin. L. 1995. "Sex, Gender, and Leadership in the Representation of Women," di dalam Georgia Duerst-Lahti dan Rita Mae Kelly (Eds.), *Gender, Power, Leadership, and Governance*. Michigan: The University of Michigan Press
- Nazaruddin Umar, Nazaruddin. 1999. *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif AlQur'an*. Paramadina: Jakarta: Paramadina
- UNDP Indonesia Menara Thamrin. 2010. 8th Floor Jl. MH Thamrin Kav. 3 Jakarta 10250. *Partisipasi Perempuan dalam Politik dan Pemerintah*. Mei 2010
- www.ndi.org, Akses 2019
- Kompas, 22 Mei 1999

<https://www.kemenpppa.go.id/lib/uploads/list/1227b-7.-suara-perempuan-dalam-politik-dan-pengambilan-keputusan.pdf>  
akses 2019