

PENGEMBANGAN KOMPETENSI SOSIO-KULTURAL ASN DALAM PERSPEKTIF KEPEKAAN GENDER PADA PEMERINTAH DAERAH DI KALIMANTAN TIMUR

STATE CIVIL APPARATUS SOCIO-CULTURAL COMPETENCY DEVELOPMENT ON THE PERSPECTIVE OF GENDER AWARENESS IN EAST BORNEO REGION

Dewi Sartika

**Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III
Lembaga Administrasi Negara
Jalan HM Ardans, SH (Ring Road III) Sempaja Kalimantan Timur
e-mail: naurah10@yahoo.com**

(Diterima 13 April 2017, Direvisi 17 April 2017, Disetujui 15 Juni 2017)

Abstrak

Sosio-kultural PNS dalam konteks kepekaan gender merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai. Riset ini menjelaskan bagaimana pengembangan kompetensi sosiokultural ASN dalam perspektif gender pada pemerintah daerah di Kalimantan Timur. Metode penelitian menggunakan desk riset secara kualitatif, dengan dua aspek indikator, yakni representasi gender pada jabatan struktural dan persepsi para pimpinan tinggi. This study used desk research qualitatively using two indicators, which were the gender representation on structural positions and the perceptions of the leaders Hasil kajian menunjukkan bahwa representasi perempuan pada jabatan struktural di kaltim secara umum masih rendah, dan representasi perempuan lebih tinggi pada wilayah perkotaan dibanding daerah Kabupaten, serta semakin tinggi level eselon, maka semakin rendah representasi gender. Persepsi para pimpinan tinggi menunjukkan bahwa tingkat urgensi pengembangan kompetensi ASN dirasa sangat dibutuhkan, sehingga diperlukan upaya pengembangan kompetensi terkait kepekaan gender. Hal ini dapat dilakukan dengan mengintegrasikan perspektif gender dalam kurikulum diklat PNS, melakukan perbaikan kelembagaan dan mekanisme seleksi dan promosi, melalui kebijakan dan regulasi dalam pengangkatan jabatan pimpinan tinggi, serta diseminasi perspektif gender secara kontinyu

Kata kunci: Kompetensi Aparatur, Pengarus-utamaan Gender (PUG), kepekaan gender

Abstract

State Civil Apparatus socio-cultural in regard with the gender awareness is one of the main competency that civil servants must had. This study explains how the development of civil servants socio-cultural competency in East Borneo region had been conducted. This study used desk research qualitatively using two indicators, which were the gender representation on structural positions and the perceptions of the leaders. The results showed that the female representation on strutural position in East Borneo Region, generally speaking is low and the higher representations were found in perkotaan region than the kabupaten region. . The results shown that the female representation on strutural position in East Borneo Region, generally speaking is low and the higher representations were found in perkotaan region than the kabupaten region. The results were also shown that the higher the echelon level the lower the representation. The perceptions of the leaders indicate that the means to develop competency in regard to gender awareness is needed. This can be achieved by integrating the gender perspective in civil servant training curriculum, institutional, and promotion and selection mechanism improvement, also through the regulation in leaders position appointment, as well as dissemination of the gender perspective continually.

Key words: aparatus competency, mainstreaming gender perspective, gender awareness

PENDAHULUAN

Isu gender dalam pembangunan semakin menarik untuk dibicarakan, terutama jika melihat fakta bahwa jumlah perempuan selalu lebih banyak dibanding

laki-laki. Seperti data yang diungkapkan dalam *Human Development Report* Tahun 2001 dari United Nation Development Program (UNDP) dalam (Nugroho, 2008), yang menyiratkan bahwa perhatian pembangunan perlu memberi tekanan lebih

besar pada pembangunan wanita. Tidak hanya jumlahnya akan tetapi kualitas pembangunan manusia di Indonesia dalam *Human Development Index* (HDI) sangat rendah terutama pembangunan wanitanya juga rendah menurut *Gender Related Development Index* (DGI), dan *Gender Empowerment Measure* (GEM). Indonesia tercatat dalam urutan ke-102 (HDI) dan urutan ke-92 (GDI). Sedangkan pengukuran GDI, data tidak tersedia. Sebagai perbandingan dari negara tetangga, Singapura termasuk dalam urutan ke-26 (HDI dan GDI), dan urutan ke-38 ranking GEM. Negara Malaysia dalam urutan ke-56 (HDI), urutan ke-55

(GDI) dan urutan ke-38 (GEM). Negara Brunei dalam urutan ke-32 (HDI), urutan ke-55 (GDI), sedangkan pengukuran GEM data tidak tersedia.

Pada banyak lembaga, masih terdapat kesenjangan gender. Rendahnya representasi perempuan mempengaruhi rendahnya kualitas partisipasi perempuan dalam pengambilan kebijakan dan pada akhirnya rendah pula kualitas kesetaraan gender dari kebijakan-kebijakan publik. Dari data jumlah total Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang menduduki jabatan struktural menurut jenis kelamin tahun 2016, tersaji dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Jumlah PNS Dirinci Menurut Jabatan Struktural dan Jenis Kelamin

JABATAN PNS	PRIA	PERSEN	WANITA	PERSEN	JUMLAH	PERSEN
Eselon I	474	0,11	76	0,02	550	0,13
Eselon II	16.275	3,78	2.336	0,54	18.611	4,33
Eselon III	70.885	16,48	18.901	4,39	89.786	20,87
Eselon IV	199.437	46,36	105.747	24,58	305.184	70,94
Eselon V	11.037	2,57	5.006	1,16	16.043	3,73
Jumlah	298.108	69,30	132.066	30,70	430.174	100%

Sumber : www.bkn.go.id

Berdasarkan tabel tersebut, persentase ASN perempuan masih kecil daripada persentase ASN laki-laki. Namun rasio tersebut menunjukkan tingkat kepekaan gender di pemerintahan kita sudah cukup baik. Kesetaraan gender dihadirkan agar tercipta kesamaan kondisi bagi laki-laki dan perempuan dalam mem-peroleh kesempatan serta haknya sebagai manusia dan dalam menikmati hasil pembangunan. Ini ditandai dengan tidak adanya diskriminasi antara perempuan dan laki-laki, tidak ada lagi pembakuan peran, beban ganda, subordinasi, marginalisasi dan kekerasan terhadap perempuan dan laki-laki.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (UU-ASN) ditetapkan sebagai panduan dalam pengembangan ASN terkait kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural. Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi ASN standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kom-

petensi dilakukan dengan memperhatikan kesenjangan akses, partisipasi, publik dan manfaat yang diterima antara laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat. Responsif dan sensitif gender dirumuskan dalam dimensi kompetensi sosiokultural.

Berdasarkan diskursus tersebut diatas dapat diartikan bahwa pengembangan kompetensi sosio kultural khususnya dalam konteks kepekaan gender menjadi sebuah kebutuhan mendesak dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Berangkat dari fenomena tersebut, dalam riset ini melihat kualitas kesetaraan gender dalam organisasi publik yang dicerminkan oleh kehadiran perempuan di dalam organisasi publik dan mekanisme promosi/pengangkatan dalam jabatan struktural di pemerintah -pemerintah daerah di Kalimantan Timur jadi ruang lingkupnya hanya membatasi Selain itu, riset ini juga melihat tingkat persepsi pemangku jabatan pimpinan tinggi dalam melihat kepekaan

gender sebagai kompetensi sosio-kultural pada pemerintah-pemerintah daerah di Kalimantan Timur.

Pengembangan Kompetensi Sosio Kultural

Berdasarkan Pasal 69 UU-ASN, pengembangan kompetensi ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah yang dilakukan dengan memperhatikan integritas dan moralitas. Yang dimaksud dengan kompetensi ASN dalam UU-ASN meliputi:

1. **Kompetensi teknis** yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
2. **Kompetensi manajerial** yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan publik atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
3. **Kompetensi sosial kultural** yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Pengembangan kompetensi diatas merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi ASN dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier, yang dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Kesempatan ini diberikan bagi setiap ASN dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi ASN yang bersangkutan dengan minimal 80 jam pelajaran (jampel) atau jam pelatihan (jamlat) dalam 1 (satu) tahun.

Penyelenggaraan pengembangan kompetensi ini wajib dilakukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dengan menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi dan evaluasi pengembangan kompetensi, sebagaimana diamanatkan dalam pasal 167 ayat 5 UU-ASN. Oleh karenanya, pengembangan kompetensi tersebut menjadi dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier.

Terkait pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN, Singal (2008) mengatakan

dalam penelitiannya yang berjudul “Sistem Pembinaan Karir Pegawai Negeri Sipil Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Dalam Kebijakan Penempatan Jabatan Struktural di Provinsi Sulawesi Utara”, mengungkapkan empat kesimpulan yaitu:

1. Bahwa Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (UU Kepegawaian) belum efektif dilaksanakan dimana banyak kepentingan-kepentingan yang menjadi prioritas utama, atau banyak dipengaruhi oleh pertimbangan-pertimbangan lain di luar pertimbangan yuridis formal. Sehingga berimplikasi kurang baik pada hasil pengisian atau pengangkatan pejabat publik, dimana dalam pengangkatan PNS sampai pada penempatan pegawai, masih diwarnai dengan pengaruh *spoil system*, *nepotism system*, dan *patronage system*. Akibatnya untuk mendapatkan pejabat yang memiliki sumber daya manusia (SDM) yang optimal sering terabaikan. Implementasi transformasi *normative* manajemen PNS banyak terganjal oleh kultur lama yang terlanjur mengakar dan sulit diubah sebagai akibat dari pola rekrutmen pegawai masa lalu yang lebih bernuansa “rekrutmen politik” untuk membesarkan dukungan terhadap partai politik dan mengkooptasi birokrasi.
2. Penempatan Jabatan Struktural banyak dipengaruhi oleh pejabat yang bersangkutan. Terdapat banyak celah pada UU-Kepegawaian sehingga proses pengaturan publik pembinaan karier belum berjalan sebagaimana diharapkan, karena banyak pegawai yang tidak berusaha mengembangkan potensi atau menyesuaikan dengan penilaian prestasi kerja. Selain itu tidak semua pegawai memahami jalur karier dan prospek kariernya sendiri, atau kurangnya sosialisasi jabatan dalam lingkup kepegawaian khususnya jabatan yang kosong. Hal ini menghambat kesempatan seorang pegawai untuk lebih meningkatkan

kariernya ke jenjang yang lebih tinggi. Analisis terhadap karier pegawai merupakan proses yang sering diabaikan oleh organisasi ataupun individu sendiri. Proses ini sangat penting karena mengidentifikasi potensi (kekuatan) dan kelemahan yang dimiliki oleh seorang pegawai, dan dengan demikian karier pegawai yang bersangkutan dapat direncanakan dan dikembangkan sebaik-baiknya.

3. Kebijakan dalam penetapan dan penempatan jabatan publik yang ada (UU-Kepegawaian, Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 5 Tahun 2005 tentang Pedoman Penilaian Calon Sekretaris Daerah Provinsi Dan Kabupaten/Kota Serta Pejabat Struktural Eselon II Di Lingkungan Kabupaten/Kota, Keputusan Kepala BKN Nomor 12 Tahun 2002 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil) ternyata tidak memiliki ketegasan hukum dalam mengatur mekanisme dan pengangkatan jabatan publik. Rekrutmen calon pejabat publik mengikuti selera pejabat yang berkuasa dalam hal ini Gubernur sebagai PPK di Daerah Provinsi dengan mudah dapat melakukan penekanan pada Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) atau Badan Kepegawaian Daerah (BKD) serta memasukkan kepentingan tertentu dengan menempatkan PNS dalam jabatan publik di birokrasi.
4. Secara terstruktur posisi perangkat kepegawaian daerah dan personil di dalamnya lemah dihadapan PPK yang dalam hal ini dijabat oleh pejabat politik. Karena ketika Pejabat yang berkuasa menginginkan atau mengeluarkan kebijakan sesuai dengan keinginannya maka perangkat pegawai tidak dapat menolak meskipun hal tersebut bertentangan dengan ketentuan yang berlaku.

Lebih lanjut dimensi kompetensi sosio-kultural menurut Sartika et AL., (2015) diturunkan menjadi mengelola keragaman

budaya, membangun network sosial, manajemen konflik, empati sosial, kepekaan gender dan kepekaan difabelitas, yang didefinisikan sebagai berikut:

1. **Menelola Keragaman Lingkungan Budaya** adalah kemampuan memahami dan menyadari adanya perbedaan budaya dan melihatnya sebagai hal yang positif, dalam bentuk implementasi manajemen kerja dengan mencegah diskriminasi dan menerapkan prinsip inklusifitas sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara efektif.
2. **Membangun Network sosial** adalah kemampuan membangun interaksi sosial atau hubungan publik balik yang menghasilkan suatu proses pengaruh mempengaruhi atau individu, antara kelompok atau antar individu dan kelompok.
3. **Manajemen Konflik** adalah kemampuan dalam mengelola konflik antar organisasi secara konstruktif
4. **Empati Sosial** adalah kemampuan untuk memahami perbedaan pikiran, perasaan, atau masalah berbagai kelompok sosial yang berbeda.
5. **Kepekaan Gender** adalah kemampuan untuk mengenali dan menyadari kesenjangan akses, partisipasi, publik dan manfaat yang diterima antara laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat, yang secara potensial merugikan baik hak laki-laki maupun perempuan dalam konstruksi sosial kultural.
6. **Kepekaan Difabelitas** adalah kemampuan untuk mengenali dan menyadari kebutuhan kelompok dengan keterbatasan fisik dan mental (difabel).

Dari tinjauan diatas, diketahui kepekaan gender merupakan dimensi kompetensi sosio kultural, yang diharapkan dimiliki setiap ASN, khususnya pemangku jabatan pimpinan tinggi dalam organisasi publik/ birokrasi. Diharapkan tidak hanya di tingkat eksekutif, tetapi juga tingkat legislatif dan yudikatif.

Kepemimpinan Berperspektif Gender

Perspektif gender atau identitas gender menurut Nugroho (2008) merupakan definisi diri tentang seseorang, khususnya sebagai perempuan atau laki-laki, yang berinteraksi secara kompleks antara kondisi biologisnya sebagai perempuan maupun laki-laki dengan berbagai karakteristik perilakunya yang dikembangkan sebagai hasil proses sosialisasinya.

Women's Studies Encyclopedia dalam Nugroho (2008) mencatat gender sebagai suatu konsep kultural yang berupaya membuat pembedaan (*distinction*) dalam hal peran, perilaku, mentalitas, dan karakteristik emosional antara laki-laki dan perempuan yang berkembang dalam masyarakat. Dengan kata lain, gender bukan merupakan kodrat Tuhan melainkan buatan manusia, sebagai sebuah konstruksi sosial yang bukan bawaan lahir sehingga dapat dibentuk atau diubah tergantung dari tempat, waktu, suku ras/bangsa, budaya, status sosial, pemahaman agama, Negara, publik, politik, hukum dan ekonomi.

Kepemimpinan berperspektif gender dimaknai sebagai pengangkatan dalam jabatan pimpinan tinggi dan atau peran pemimpin yang memperhatikan dimensi gender (laki-laki dan perempuan) dengan berbagai karakteristik perilaku, hak dan kewajiban yang melekat padanya. Sebagai contoh, seorang pegawai maupun pimpinan yang merupakan seorang perempuan dimana peran yang melekat padanya juga adalah peran seorang istri dan ibu, membutuhkan ketrampilan dalam mengelola waktu pribadi dan waktu publiknya sehingga kewajiban keduanya dijalankan dengan harmonis, tidak berbenturan. Hal ini membutuhkan kondusifitas lingkungan yang sensitif dan responsif gender. Dengan kata lain, riset ini menilai kualitas kesetaraan gender untuk organisasi publik dalam hal ini adalah eksekutif/organisasi birokrasi.

Kualitas kesetaraan gender untuk organisasi publik (legislatif, yudikatif, dan eksekutif) masih rendah, ini merupakan hasil penelitian sebelumnya terkait kesetaraan gender oleh Nugroho (2008)

dalam "Gender dan Administrasi Publik, Studi tentang Kualitas Kesetaraan Gender dalam Administrasi Publik Indonesia Pasca Reformasi 1998-2002". studi tersebut melakukan pengamatan gender (*gender scan*) pada administrasi publik baik di tingkat pusat atau nasional, provinsi maupun kabupaten/kota. Dengan menilai kualitas kesetaraan gender dalam kebijakan publik, organisasi publik, lembaga pendidikan bagi administrator publik dan dalam mekanisme pengarusutamaan gender dalam administrasi publik. Model yang dikembangkan oleh Nugroho (2008) merujuk kepada *gender scan* yang antara lain adalah aktivitas untuk mengetahui kesamaan akses dan publik terhadap sumber daya antara laki-laki dan perempuan dalam organisasi, sensitivitas gender dalam pengembangan perencanaan dan kebijakan organisasi, adanya kebutuhan strategi gender, adanya *gender stereotype*, hubungan gender, dan pembagian kerja berdasarkan gender.

Menurut Nugroho (2008) pada organisasi publik pengukuran kualitas kesetaraan gender secara seragam diletakkan kepada representasi. Pengukuran representasi diletakkan kepada ukuran kesetaraan gender UNDP, yaitu 50/50, yang memberikan ukuran bahwa kesetaraan akan terjadi jika representasi laki-laki dan perempuan sama, yaitu 50% dan 50%. Dengan demikian representasi maksimum dari perempuan dalam organisasi publik yang berkesetaraan gender adalah jika representasi perempuan sebanyak 50% dari keseluruhan anggota. Pendekatan representasional ini diambil karena dianggap sebagai pendekatan yang paling mditerima di kalangan perngarusutamaan gender. Pengukuran menggunakan ukuran interval tingkat representasi tersebut sebagai berikut:

- Representasi tinggi, yaitu interval teratas dari interval-bagi-tiga dari 50% yaitu 33%-50%
- Representasi memadai (menengah) yaitu interval kedua dari interval-bagi-tiga dari 50% yaitu 17%-32%
- Representasi rendah yaitu interval terbawah atau ketiga dari interval-bagi-tiga dari 50% yaitu 0-16%

Pada variabel organisasi, meski rujukan 50/50 UNDP digunakan akan tetapi dalam riset tersebut, tidak diberikan rekomendasi untuk memberikan kuota kepada perempuan untuk mendapatkan representasi 50/50 pada organisasi publik. Yang direkomendasikan hanya upaya peningkatan representasi perempuan melalui strategi pengembangan kapasitas dari perempuan di dalam organisasi publik dan organisasi pendukungnya di satu sisi, dan di sisi lain meningkatkan sensitivitas gender dari organisasi publik melalui sensitivasi gender pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga dari organisasi-organisasi publik. Selain itu, diperlukan strategi untuk meningkatkan representasi di dalam organisasi-organisasi administrasi publik melalui perbaikan kelembagaan dan mekanisme rekrutmen/seleksi dan promosi dalam organisasi tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode *desk research*, dimana perolehan data dari sumber-sumber primer dan sekunder, yakni hasil penelitian sebelumnya, jurnal, laporan dan data statistika, untuk kemudian dikembangkan dan dianalisis secara kualitatif.

Adapun fokus permasalahan dalam kajian ini dibatasi pada tinjauan pengembangan kompetensi ASN dalam konteks sosio-kultural, dimana secara spesifik mengkhususkan pada dimensi kepekaan gender, yang diukur dari dua aspek, yakni tingkat representasi gender

pada jabatan pimpinan tinggi di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) seluruh pemerintahan daerah di Kalimantan Timur, dan persepsi pemangku jabatan pimpinan tinggi di 4 (empat) pemerintah daerah yaitu Provinsi Kalimantan Timur, Kota Balikpapan, Kota Bontang dan Kabupaten Kutai Kartanegara.

PEMBAHASAN

Provinsi Kalimantan Timur merupakan salah satu Provinsi terluas kedua setelah Papua, Kalimantan Timur memiliki luas wilayah daratan 127.267,52 km² dan luas pengelolaan laut 25.656 km² terletak antara 113°44' Bujur Timur dan 119°00' Bujur Timur serta diantara 2°33' Lintang Utara dan 2°25' Lintang Selatan.

Penduduk Kalimantan Timur pada tahun 2010 berdasarkan hasil sensus penduduk mencapai 3.047.500 jiwa, dengan pertumbuhan penduduk setiap tahunnya rata-rata 3,60 persen. Adapun jumlah penduduk tahun 2015 sebanyak 3.426.638 jiwa dengan komposisi penduduk menurut jenis kelamin terdiri dari penduduk laki-laki 1.797.297 jiwa (52,45 persen) dan penduduk perempuan 1.629.341 jiwa (47,55 persen). Secara lengkap komposisi jumlah penduduk per Kabupaten/Kota di Kalimantan Timur tersaji dalam tabel berikut :

Tabel 2. Jumlah Penduduk Menurut Kabupaten/Kota, Jenis Kelamin, dan Rasio Jenis Kelamin Provinsi Kalimantan Timur 2015

Kabupaten/Kota	Laki-laki	Perempuan	Jumlah	Sex Rasio	
1. Paser	139.219	123.082	262.301	113,11	
2. Kutai Barat	77.010	68.828	145.838	111,89	
3. Kutai Kartanegara	377.070	340.719	717.789	110,67	
4. Kutai Timur	173.586	146.529	320.115	118,47	
5. Berau	112.297	96.596	208.893	116,25	
6. Penajam Paser Utara	80.609	73.626	154.235	109,48	
7. Balikpapan	317.988	297.586	615.574	106,86	
8. Samarinda	420.141	392.456	812.597	107,05	
9. Bontang	85.522	77.804	163.326	109,92	
10. Mahakam Ulu	13.855	12.115	25.970	114,36	
Jumlah / Total	2015	1.797.297	1.629.341	3.426.638	110,31
	2014	1.758.073	1.593.359	3.351.432	110,34
	2013	1.718.918	1.556.926	3.275.844	110,4
	2012	1.678.863	1.520.833	3.199.696	110,39

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Timur.

Berdasarkan hasil pemekaran daerah otonomi baru tahun 2014, Provinsi Kalimantan Timur terdiri dari 7 Kabupaten dan 3 Kota, dimana memiliki jumlah pegawai negeri sipil daerah sebesar 71.023 pegawai, dengan perbandingan komposisi

menurut jenis kelamin terdiri dari 37.306 orang pegawai laki-laki (52,5 %) dan 33.717 orang pegawai perempuan (47,5 %), dengan uraian selengkapnya sebagaimana tabel berikut:

Tabel 3. Jumlah PNS Menurut Jenis Kelamin pada Pemerintah Daerah di Kalimantan Timur Tahun 2015

No	Pemerintah Daerah	Jumlah PNS	Gender		Rasio	
			Pria	Wanita	Pria	Wanita
1	Pemprov. Kaltim	7.234	4.303	2.931	59,5%	40,5%
2	Kutai Kartanegara	16.525	8.955	7.570	54,2%	45,8%
3	Kutai Barat	4.504	2.551	1.953	56,6%	43,4%
4	Kutai Timur	6.654	3.539	3.115	53,2%	46,8%
5	Paser	5.562	3.105	2.457	55,8%	44,2%
6	Penajam Paser Utara	4.044	2.023	2.021	50,0%	50,0%
7	Berau	5.837	3.339	2.498	57,2%	42,8%
8	Samarinda	10.295	4.831	5.464	46,9%	53,1%
9	Balikpapan	6.367	2.737	3.630	43,0%	57,0%
10	Bontang	3.349	1.524	1.825	45,5%	54,5%
11	Mahakam Ulu	652	399	253	61,2%	38,8%
	TOTAL	71.023	37.306	33.717	52,53%	47,47%

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kaltim (data diolah)

Jika membandingkan rasio jumlah ASN terhadap rasio jumlah penduduk di Kaltim dalam konteks gender, dapat terlihat bahwa representasi pegawai perempuan dalam komposisi kepegawaian relatif sangat baik, dimana rasio jumlah ASN terhadap rasio jumlah penduduk relatif sebanding. Namun demikian, untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif terkait

pengarus-utamaan dan representasi gender dalam komposisi kepegawaian ASN di Kaltim, perlu kiranya melihat secara lebih mendalam komposisi ASN berdasarkan level golongan ruang dan eselonisasi di tiap pemerintahan daerah. Secara lengkap tabel jumlah ASN berdasar Eselon dan Golongan ruang di Pemerintahan Daerah Kalimantan Timur tersaji dalam tabel berikut:

Tabel 4. Jumlah PNS berdasarkan Golongan Ruang di Pemerintahan Daerah Kalimantan Timur Tahun 2015

NO	PEMERINTAH DAERAH	GOLONGAN RUANG BERDASAR GENDER							
		IV		III		II		I	
		P	W	P	W	P	W	P	W
1	PEM PROV. KALTIM	516	288	2168	1729	1369	854	250	60
		64,18%	35,82%	55,63%	44,37%	61,58%	38,42%	80,65%	19,35%
2	KUTAI KARTANEGARA	1997	1526	3400	3596	3298	2397	260	51
		56,68%	43,32%	48,60%	51,40%	57,91%	42,09%	83,60%	16,40%
3	KUTAI BARAT	474	278	1092	837	932	825	84	13
		63,03%	36,97%	56,61%	43,39%	53,04%	46,96%	86,60%	13,40%
4	KUTAI TIMUR	337	147	1743	1619	1396	1319	63	30
		69,63%	30,37%	51,84%	48,16%	51,42%	48,58%	67,74%	32,26%
5	PASER	784	487	1514	1504	719	465	88	1
		61,68%	38,32%	50,17%	49,83%	60,73%	39,27%	98,88%	1,12%
6	PPU	424	314	960	1131	591	562	52	10
		57,45%	42,55%	45,91%	54,09%	51,26%	48,74%	83,87%	16,13%
7	BERAU	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
		n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
8	SAMARINDA	1527	2022	2059	2595	1139	841	106	6
		43,03%	56,97%	44,24%	55,76%	57,53%	42,47%	94,64%	5,36%
9	BALIKPAPAN	170	13	875	541	945	1717	747	1359
		92,90%	7,10%	61,79%	38,21%	35,50%	64,50%	35,47%	64,53%
10	BONTANG	213	311	706	1040	531	468	74	6
		40,65%	59,35%	40,44%	59,56%	53,15%	46,85%	92,50%	7,50%
11	MAHAKAM ULU	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
		n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kaltim

Tabel 5. Jumlah ASN berdasar Eselonisasi di Pemerintahan Daerah Kalimantan Timur Tahun 2015

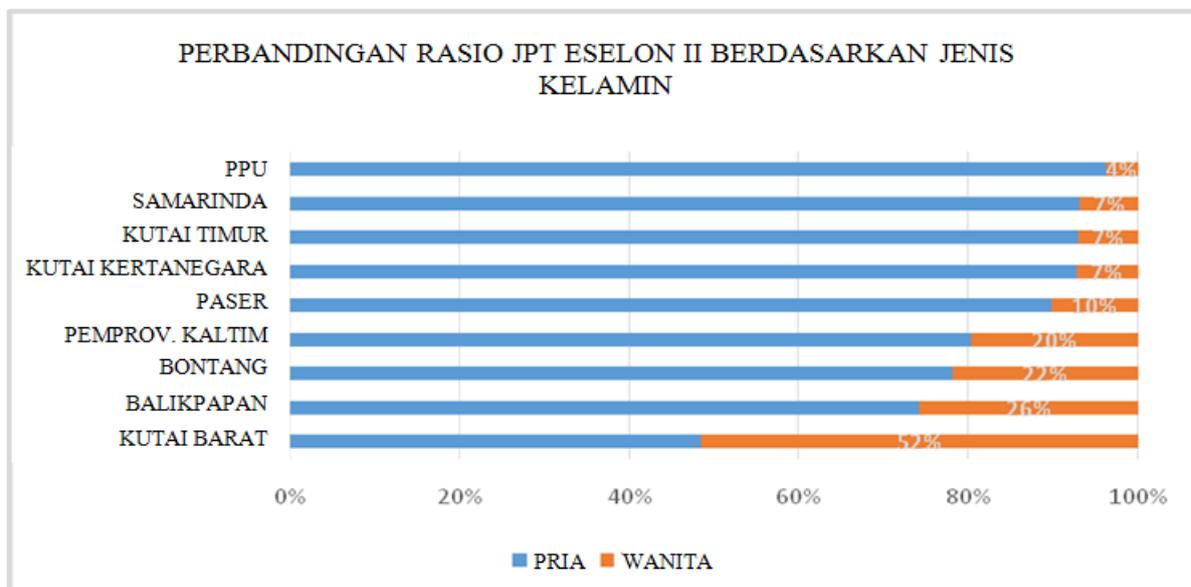
NO	PEMERINTAH DAERAH	ESELONISASI BERDASAR GENDER							
		I		II		III		IV	
		P	W	P	W	P	W	P	W
1	PEMPROV. KALTIM	0	0	49	12	236	63	464	300
				80,33%	19,67%	78,93%	21,07%	60,73%	39,27%
2	KUTAI KARTANEGARA	0	0	38	3	190	32	855	276
				92,68%	7,32%	85,59%	14,41%	75,60%	24,40%
3	KUTAI BARAT	0	0	31	33	125	156	326	478
				48,44%	51,56%	44,48%	55,52%	40,55%	59,45%
4	KUTAI TIMUR	0	0	39	3	184	27	427	185
				92,86%	7,14%	87,20%	12,80%	69,77%	30,23%
5	PASER	0	0	35	4	133	34	404	173
				89,74%	10,26%	79,64%	20,36%	70,02%	29,98%
6	PPU	0	0	25	1	103	19	327	131
				96,15%	3,85%	84,43%	15,57%	71,40%	28,60%
7	BERAU	0	0	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
				n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
8	SAMARINDA	0	0	40	3	153	47	676	392
				93,02%	6,98%	76,50%	23,50%	63,30%	36,70%
9	BALIKPAPAN	0	0	23	8	100	38	346	312
				74,19%	25,81%	72,46%	27,54%	52,58%	47,42%
10	BONTANG	0	0	25	7	88	26	240	136
				78,13%	21,88%	77,19%	22,81%	63,83%	36,17%
11	MAHAKAM ULU	0	0	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a
				n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kaltim

Dalam grafik di bawah ini akan digambarkan terkait perbandingan rasio Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Eselon II berdasarkan Gender di pemerintah daerah Kalimantan Timur, minus Kabupaten Mahakam Ulu dan Kabupaten Berau, karena data ASN daerah yang bersangkutan tidak

tersedia. Dari grafik tersebut terlihat bahwa representasi gender pada pimpinan Eselon II menunjukkan terdapat 5 (lima) pemda yang berada pada representasi rendah, 3 (tiga) pemda berada pada tingkat menengah dan hanya satu daerah yang mencapai nilai tinggi, yakni Pemda Kutai Barat.

Gambar 1. Perbandingan Rasio Jabatan Pimpinan Tinggi Eselon II berdasar Jenis Kelamin



Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kaltim

Dari grafik tersebut terlihat bahwa Pemda Kabupaten Penajam Paser Utara (PPU) berada pada level terbawah, dengan jumlah pegawai eselon II perempuan hanya berjumlah satu orang saja, padahal jika melihat potensi jumlah pegawai perempuan yang berada pada golongan IV mencapai 314 orang, demikian pula Kota Samarinda dari sekitar 2022 orang pegawai perempuan pada level golongan IV, hanya mampu mendorong 3 (tiga) orang pimpinan pada jabatan struktural eselon II.

Lebih jauh jika melihat pada tataran eselon III, representasi perempuan pada jabatan struktural terlihat lebih banyak, sekalipun jika diukur berdasarkan pengarus-utamaan gender, masih terdapat 3 (tiga) pemda yang berada pada level rendah, selebihnya 5 (lima) pemda pada level menengah, dan kembali pemda Kutai Barat menjadi satu-satunya daerah yang merepresentasikan pengarus-utamaan gender pada level tinggi. Sebagaimana tergambar dalam grafik berikut:

Gambar 2. Perbandingan Rasio Jabatan Pimpinan Tinggi Eselon III berdasar Jenis Kelamin



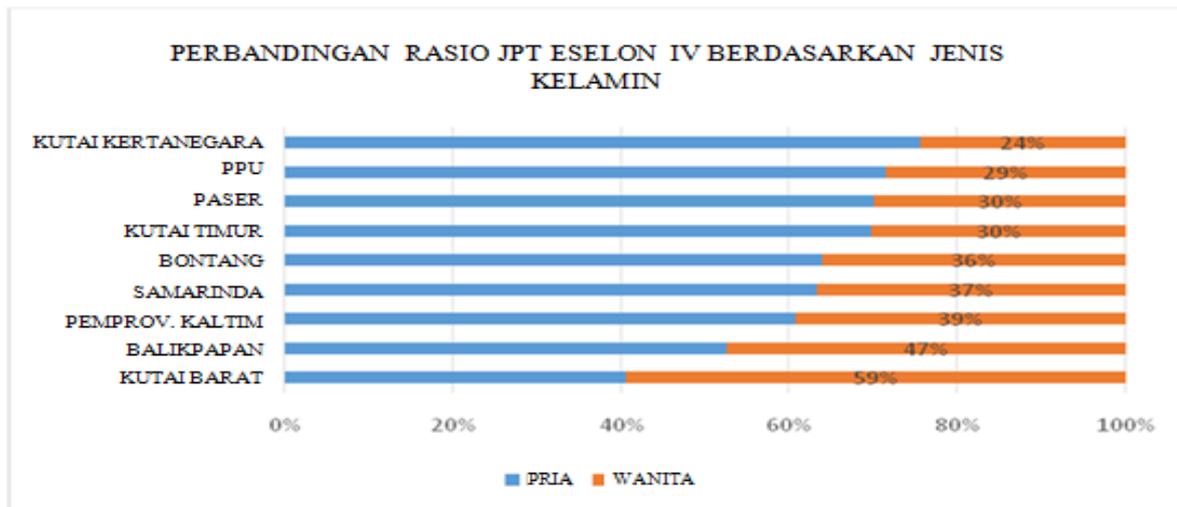
Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kaltim

Hal yang menarik dari grafik di atas adalah Pemda Kota Samarinda yang sebelumnya berada pada urutan dua terendah, kini meningkat menjadi tiga besar daerah yang merepresentasikan gender setelah Kutai Barat dan Balikpapan. Ironisnya Pemda Kutai Kartanegara justru turun peringkat, sekitar 1500 orang pegawai golongan IV ditambah 3500 pegawai perempuan golongan III, hanya dapat menghasilkan 32 orang pegawai perempuan yang menduduki jabatan pimpinan tinggi eselon III setara Kepala Bidang, Kepala Bagian, dan Kepala Biro.

Pada level jabatan administratif seperti eselon IV, representasi pegawai perempuan

semakin terbuka lebar, dari grafik di bawah ini dapat terlihat bahwa separuh lebih Pemda telah memberikan peran yang lebih besar bagi representasi pegawai perempuan dalam jabatan pimpinan tinggi eselon IV, hanya tiga pemda yang berada pada level menengah, yakni Kutai Kartanegara pada urutan terbawah, diikuti Kabupaten PPU dan Kabupaten Paser. Jabatan eselon IV dapat dikatakan sebagai jabatan administratif, karena peran yang dibutuhkan lebih kepada penerjemah kebijakan dari pimpinan pada level eselon II dan eselon III. Sebagaimana tergambar dalam grafik berikut:

Gambar 3. Perbandingan Rasio Jabatan Pimpinan Tinggi Eselon IV berdasar Jenis Kelamin



Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kaltim

Jika melihat pada ketiga grafik diatas dapat kita elaborasi lebih lanjut terkait pengarus-utamaan gender pada Pemda di Kaltim, dimana terdapat kecenderungan bahwa pengarusutamaan gender lebih banyak direpresentasikan pada wilayah perkotaan dibanding daerah Kabupaten. Hal ini dapat terlihat pada daerah Kabupaten seperti Kabupaten Kutai Kartanegara, Kutai Timur, PPU dan Paser yang cenderung merepresentasikan rendah dalam pengarus-utamaan gender dibandingkan daerah Kota Samarinda, Bontang dan Balikpapan.

Kondisi tersebut dapat dipahami bahwa wilayah Kabupaten yang umumnya pedesaan cenderung masih memiliki ikatan sosiologis dan akar budaya yang lebih kuat, dimana sistem nilai yang berlaku di masyarakat cenderung *rigid* dibanding wilayah perkotaan yang lebih permisif terhadap interaksi budaya luar, dimana wilayah kota memungkinkan terbangunnya interaksi yang dinamis antar pemikiran secara terbuka terhadap ide pluralitas dan gender.

Masyarakat di daerah pedesaan sering bersifat homogen yang masih memegang prinsip-prinsip nilai kearifan lokal setempat, dimana umumnya bersifat *patrilineal*, norma budaya ini sering menempatkan perempuan pada level sub-ordinasi kaum pria, perempuan kerap dianggap lebih inferior dan kurang memiliki kompetensi

dalam memimpin dan mengambil keputusan strategis, sehingga tidak mengherankan bila jabatan pimpinan tinggi pada kelembagaan publik lebih didominasi peran kaum pria.

Disisi lain, dalam grafik juga menunjukkan bahwa semakin tinggi level jabatan struktural (eselon), maka semakin rendah permissivitas terhadap representasi pengarus-utamaan gender, dimana pegawai perempuan umumnya lebih banyak diposisikan pada jabatan-jabatan administratif di level eselon IV, dibandingkan pada jabatan tinggi strategis pengambil kebijakan (*decision maker*) dan pemimpin SKPD di level eselon II.

Padahal, jika melihat kalkulasi rasio jumlah pegawai perempuan berada pada golongan III dan IV, akan terlihat relatif seimbang dengan rasio jumlah pegawai laki-laki. Hal ini bermakna bahwa secara potensi kuantitatif jumlah pegawai perempuan yang memiliki kompetensi dan telah memenuhi syarat golongan kepangkatan sebenarnya relatif cukup tersedia, namun belum mendapatkan peluang promosi dan kesempatan untuk menduduki jabatan pimpinan struktural secara representatif.

Di sisi lain, dari tabel 5 Jumlah PNS berdasar Eselonisasi di Pemerintahan Daerah Kalimantan Timur, terlihat bahwa Kabupaten Kutai Kartanegara memiliki sebanyak 7,32% pemangku jabatan eselon 2, sebanyak 14,41% pemangku jabatan

eselon 3, dan sebanyak 24,40% pemangku jabatan eselon 4. Angka tersebut merupakan prosentases terendah dari beberapa pemerintahan daerah di Kalimantan Timur. Sedangkan penempatan jabatan pimpinan tinggi eselon II, pada dasarnya merupakan hasil pertimbangan dari Baperjakat dengan persetujuan Kepala Daerah, artinya peran Kepala Daerah dalam membentuk struktur pimpinan tinggi di suatu daerah seharusnya sangat menentukan. Namun demikian, tidak semua Kepala Daerah Perempuan membuka ruang bagi pengarus-utamaan gender di daerah, hal ini terlihat di Pemda Kutai Kartanegara, dimana Kepala Daerahnya dijabat oleh seorang perempuan, namun ironisnya kurang memberikan support pada representasi gender di jabatan struktural, Pemda Kutai Kartanegara justru berada di urutan terendah.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa posisi Kepala Daerah perempuan tidaklah cukup untuk mendorong terwujudnya representasi gender di jabatan pimpinan tinggi struktural, namun diperlukan suatu *good will*, niatan tulus ikhlas seorang pemimpin dalam membuka ruang representasi bagi pengarus-utamaan gender di daerah, dan seyogyanya dapat dituangkan dan dirumuskan ke dalam sebuah kebijakan atau regulasi terkait mekanisme sistem promosi dan pengangkatan dalam jabatan pimpinan tinggi yang responsif terhadap pengarus-utamaan gender tanpa mengurangi substansi

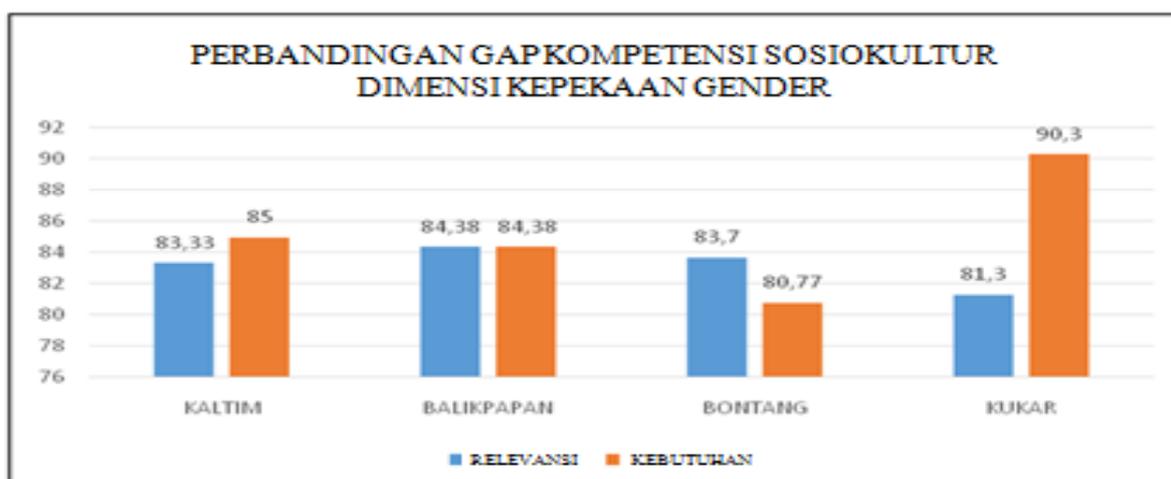
dan kompetensi standar yang dibutuhkan pada posisi tersebut.

Pengembangan Kompetensi Sosio Kultural

Sebagaimana diulas dalam review kepustakaan diatas, bahwa salah satu sub kompetensi sosio-kultural dalam pengembangan kompetensi PNS adalah Kepekaan Gender, kompetensi ini adalah kemampuan untuk mengenali dan menyadari kesenjangan akses, partisipasi, publik dan manfaat yang diterima antara laki-laki dan perempuan dalam lingkungan kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat, yang secara potensial merugikan baik hak laki-laki maupun perempuan dalam konstruksi sosial kultural. Dengan demikian pengembangan kepekaan gender sebagai sub kompetensi sosiokultural merupakan hal yang penting dimiliki oleh individu PNS dan kelembagaan pemerintahan daerah.

Tingkat urgensi pengembangan kompetensi sosiokultural dimensi kepekaan gender dapat terlihat dari hasil kajian penelitian oleh Sartika et al., (2015) terhadap persepsi dari para pemangku jabatan pimpinan tinggi pada daerah Kota Balikpapan, Kota Bontang, Kabupaten Kutai Kartanegara, dan Provinsi Kaltim, yang telah dilakukan oleh Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur III Lembaga Administrasi Negara (PKP2A III LAN), yang digambarkan dalam grafik sebagai berikut:

Gambar 4. Perbandingan Gap Kompetensi SosioKultural Dimensi Kepekaan Gender



Sumber : Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kaltim

Berdasarkan hasil kuesioner terhadap sejumlah pimpinan tinggi di Pemda lokus menunjukkan bahwa tingkat relevansi dimensi kepekaan gender relatif sangat tinggi diatas 80 %, demikian pula kebutuhan kelembagaan terhadap kompetensi tersebut, hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi sosio kultural untuk dimensi kepekaan gender dapat dikatakan sangat tinggi, sementara selisih dari kedua indikator tersebut menunjukkan tingkat *gap* (kesenjangan) yang terjadi di daerah lokus penelitian, dimana pada Pemda Kutai Kartanegara menjadi daerah paling tinggi mengalami kesenjangan kompetensi sosiokultur untuk dimensi kepekaan gender, ini tentunya semakin menjelaskan dari data sebelumnya bahwa daerah kabupaten yang umumnya memiliki nilai rendah dalam hal pengarus-utamaan gender, pada dasarnya membutuhkan untuk dilakukan pengembangan kompetensi ini.

Dimensi kepekaan gender sebagai salah satu instrumen dalam kompetensi sosio-kultural, sudah seharusnya mendapat perwujudan yang lebih nyata dari pemerintah daerah, tidak sekadar jargon semata.

Salah satu langkah yang mungkin dapat dilakukan dalam rangka pengembangan kompetensi sosiokultural berbasis gender pada PNS adalah dengan mengintegrasikan materi pengarus-utamaan gender dalam standar kurikulum diklat pegawai, sehingga dapat merubah *mindset* dan paradigma pegawai secara umum terkait masalah gender, dan khususnya bagi pegawai perempuan diharapkan dapat lebih meningkatkan kompetensinya serta dapat mereduksi mental inferior dan stereotip yang melekat dalam diri internal, yang dapat mendorong motivasi dan tingkat kepercayaan diri agar dapat berkompentisi secara sehat.

Selain itu upaya pengembangan kompetensi PNS sebenarnya tidak hanya melalui program diklat, akan tetapi juga melalui mekanisme promosi dalam tahapan pengangkatan jabatan pimpinan tinggi di pemerintahan daerah. Sehingga untuk meningkatkan representasi perempuan di dalam organisasi administrasi publik

(birokrasi) perlu dilakukan perbaikan kelembagaan dan mekanisme rekrutmen/seleksi dan promosi dalam organisasi tersebut. Sehingga dibutuhkan *good will* pimpinan dalam membuka ruang bagi terlaksananya pengarus-utamaan gender, melalui kebijakan maupun regulasi terkait mekanisme sistem promosi dan pengangkatan dalam jabatan pimpinan tinggi yang responsif terhadap pengarus-utamaan gender tanpa mengurangi substansi dan kompetensi standar yang dibutuhkan pada posisi tersebut.

Dari fenomena temuan data diatas juga menunjukkan bahwa daerah di perkotaan dengan daerah Kabupaten memiliki karakteristik akan berbeda, hal ini karena lingkungan sosiologisnya relatif berbeda, dimana daerah kabupaten membutuhkan *effort* yang lebih besar dalam upaya mendukung pengembangan kompetensi PNS untuk melakukan deseminasi wacana gender agar dapat lebih diterima di tengah masyarakat, sehingga dibutuhkan upaya untuk terus melakukan diseminasi ide dan konsep pengarus-utamaan gender dalam masyarakat maupun secara internal kelembagaan pemda secara kontinyu, sehingga ide tersebut dapat secara massif dan lumrah diterima dalam ranah publik.

PENUTUP

Berdasarkan diskursus analisis diatas dapat dirangkum kesimpulan sebagai bahwa representasi pegawai perempuan yang duduk dalam jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintahan daerah di Kalimantan Timur secara umum masih berada dalam tingkatan yang masih rendah, dimana kecenderungan pengarusutamaan gender lebih banyak direpresentasikan pada wilayah perkotaan dibanding daerah Kabupaten, selain itu data menunjukkan bahwa semakin tinggi level jabatan struktural (eselon), maka semakin rendah tingkat penerimaan terhadap representasi pengarus-utamaan gender. Tingkat urgensitas dalam pengembangan kompetensi PNS dirasa sangat dibutuhkan, sebagaimana respon dari para pemangku

jabatan pimpinan tinggi di lingkungan pemerintah daerah Kalimantan Timur, selain itu terdapat kesenjangan/gap antara tingkat relevansi dan kebutuhan, khususnya di daerah.

Oleh karenanya upaya pengembangan kompetensi PNS dapat dilakukan dengan mengintegrasikan konsep pengarus-utamaan gender dalam kurikulum diklat ASN, selain itu perlu dilakukan perbaikan kelembagaan dan mekanisme rekrutmen/seleksi dan promosi, melalui kebijakan maupun regulasi dalam pengangkatan jabatan pimpinan tinggi yang responsif terhadap pengarus-utamaan gender tanpa mengurangi substansi dan kompetensi standar yang dibutuhkan. Selain itu perlu dilakukan diseminasi ide dan konsep pengarus-utamaan gender dalam masyarakat maupun secara internal kelembagaan Pemda secara kontinyu, sehingga ide tersebut dapat secara massif dan lumrah diterima dalam ranah publik.

Rekomendasi strategis terkait kebijakan adalah agar setiap daerah menyusun peraturan daerah tentang kesetaraan gender dalam pembangunan daerah. Kebijakan yang sensitif dan responsif gender, memudahkan dalam intervensi mekanisme, organisasi dan pendidikan dan pelatihan. Perlunya disusun sebuah manajemen pendidikan dan pelatihan baik berupa kurikulum, materi ajar, pengajar yang sensitif dan responsif gender. Sehingga lembaga yang memiliki posisi strategis dan memiliki kewenangan diatas adalah Lembaga Administrasi Negara, Institut Ilmu Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Sekolah Tinggi Administrasi Negara, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) di Provinsi, Kabupaten, Kota, serta Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian. Perlunya kegiatan pelatihan gender yang bertahap bagi setiap jenjang jabatan sebagai bentuk diseminasi kepekaan gender bagi setiap aparatur khususnya pejabat publik di organisasi publik, dan pelatihan sensitif gender di tingkat masyarakat. Pengembangan kompetensi sosiokultural dalam perspektif kepekaan gender dimaksudkan bahwa perempuan sebagai pemangku jabatan secara umum atau pimpinan tinggi diberikan

kesempatan yang sama sebagaimana pada laki-laki, akan tetapi hendaknya dikondisikan berimbang dengan tuntutan domestiknya dimana perannya sebagai istri dan ibu sehingga hak dan kewajiban yang melekat dalam profesionalitasnya atau keputusan yang diberikan bersifat ramah perempuan/peka gender. Selain itu, melalui perbaikan kelembagaan dan perbaikan mekanisme rekrutmen/seleksi dan promosi dalam organisasi tersebut sebagai bentuk pengembangan kompetensi, diharapkan dapat meningkatkan representasi perempuan dalam organisasi publik. Meningkatkan representasi perempuan dalam pengangkatan dalam jabatan struktural khususnya jabatan pimpinan tinggi, dengan cara assessment/penilaian kompetensi dan melakukan reformasi birokrasi yang men-gender-sensitif-kan kebijakan bagi para calon PNS dan calon pejabat/pejabat/pemangku jabatan pimpinan tinggi dengan cara pengarus-utamaan gender yang bersifat sinambung dan melekat.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi Sartika, et. al. (2015). *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*. Samarinda: PKP2A III LAN.
- Indonesia, R. (n.d.). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Riant Nugroho. (2008). *Gender dan Administrasi Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Riant Nugroho., D. (2008). *Gender dan Strategi Pengarus-utamaannya di Indonesia*. Yogyakarta, DI Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Singal, J. D. (2008). *Sistem Pembinaan Karir Pegawai Negeri Sipil Menurut Undang-Undang Nomor 443 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dalam Kebijakan Penempatan Jabatan Struktural di Provinsi Sulawesi Utara*. Semarang: Pasca Sarjana Ilmu Hukum Universitas Diponegoro.

www.bkn.go.id. (2016). Retrieved September 08, 2017, from <http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2016/11/Tabel-6-Jumlah-PNS-Dirinci-Menurut-Jabatan-Struktural-dan-Jenis-Kelamin.png>