

MENUJU BIROKRASI INKLUSIF: Implementasi Kebijakan Kesetaraan Gender di Sektor Publik

Ayu Dewi Mayasari^{1*}, Melati Dama², Lisbet Situmorang³

¹Program Administrasi Publik, Universitas Mulawarman

²Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Mulawarman

³Program Studi Pembangunan Sosial, Universitas Mulawarman

ARTICLE INFO

Article history:

Received: March 12, 2025

Revised: March 29, 2025

Accepted: March 30, 2025

Kata Kunci:

Kesetaraan Gender; Birokrasi; Budaya Organisasi; Kapasitas Perempuan

Keywords:

Gender Equality; Bureaucracy; Organizational Culture; Women's Capacity



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license. Copyright © 2025 by Author. Published by PT Citra Media Publishing.

ABSTRAK

Studi ini menganalisis penerapan kebijakan kesetaraan gender dalam birokrasi Indonesia. Meskipun kebijakan seperti Pengarusutamaan Gender (PUG) dan Anggaran Responsif Gender (ARG) telah dilaksanakan, namun pada pelaksanaan masih terdapat kesenjangan dalam pelaksanaannya. Hambatan utama untuk mencapai kesetaraan gender di birokrasi termasuk budaya organisasi yang masih patriarkal, kurangnya mekanisme pengawasan kebijakan, dan serta terbatasnya program penguatan kapasitas bagi kalangan perempuan. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendalami dampak dari kesenjangan gender di birokrasi. Data dikumpulkan metode studi literatur pada studi-studi yang mengevaluasi implementasi kebijakan kesetaraan gender dalam administrasi publik di Indonesia. Studi ini menunjukkan bahwa bahwa efektivitas kebijakan kesetaraan gender sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: budaya organisasi, pengawasan kebijakan, dan penguatan kapasitas perempuan di birokrasi. Budaya organisasi yang

masih mempertahankan norma patriarki menciptakan hambatan bagi perempuan untuk memperoleh akses yang setara dalam promosi jabatan. Pengawasan kebijakan yang lemah menyebabkan minimnya akuntabilitas dalam implementasi kebijakan kesetaraan gender. Sementara itu, strategy penguatan kapasitas perempuan, seperti mentorship dan pelatihan kepemimpinan, masih belum sepenuhnya terlembaga dalam system birokrasi. Oleh karena itu, reformasi birokrasi yang berorientasi pada kesetaraan gender harus mencakup perbaikan dalam ketiga aspek ini untuk menciptakan perubahan yang lebih substansial.

ABSTRACT

This study analyzes how gender equality policies are implemented in the Indonesian bureaucracy. Although policies such as Gender Mainstreaming (PUG) and Gender Responsive Budgeting (ARG) have been implemented, there are still gaps in implementation. The main obstacles to achieving gender equality in the bureaucracy include a patriarchal organizational culture, a lack of policy oversight mechanisms, and limited capacity building programs for women. This study uses a qualitative approach to explore the impact of the gender gap in the bureaucracy. Data was collected using a literature review method on studies that evaluated the implementation of gender equality policies in public administration in Indonesia. This study shows that the effectiveness of gender equality policies is strongly influenced by three main factors: organizational culture, policy supervision, and strengthening the capacity of women in the bureaucracy. An organizational culture that still maintains patriarchal norms creates barriers for women to gain equal access to promotions. Weak policy oversight leads to a lack of accountability in the implementation of gender equality policies. Meanwhile, strategies to strengthen women's capacity, such as mentorship and leadership training, are still not fully institutionalized in the bureaucratic system. Therefore, gender equality-oriented bureaucratic reform must include improvements in these three aspects to create more substantial changes.

*Corresponding author

E-mail addresses: ayudewimayasari@fisip.unmul.ac.id

PENDAHULUAN

Kesetaraan gender dalam administrasi publik merupakan elemen krusial dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adil, inklusif, dan efektif. Dengan memastikan partisipasi aktif perempuan dalam birokrasi, administrasi publik tidak hanya dapat meningkatkan keragaman pandangan dalam pengambilan keputusan, tetapi juga memperkaya kualitas layanan publik yang dihasilkan. Dalam beberapa study keberagaman gender di tingkat kepemimpinan dalam sektor publik memiliki hubungan positif dengan efisiensi organisasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan (Xu et al., 2024). Keterwakilan gender dalam birokrasi berkontribusi pada peningkatan hasil sosial dan pembangunan masyarakat secara keseluruhan (Park & Liang, 2019). Penganggaran responsif gender (*Gender Responsive Budgeting*) juga berperan penting dalam mewujudkan kesetaraan gender di administrasi publik. GRB memfasilitasi pemertimbangan kebutuhan gender dalam perencanaan dan implementasi anggaran, memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara adil dan sesuai dengan kebutuhan semua kelompok masyarakat, termasuk perempuan (Galizzi et al., 2018; Steccolini, 2019). Kebijakan yang memperhatikan perspektif gender ini tidak hanya berpotensi untuk mengurangi ketidakadilan sosial, tetapi juga meningkatkan efektivitas kebijakan public (Xu et al., 2024). Keterlibatan perempuan dalam proses pengambilan keputusan berkaitan langsung dengan peningkatan kapasitas pemerintah dalam mendalami isu-isu kompleks dan tantangan pembangunan yang dihadapi. Misalnya, dalam konteks kebijakan penganggaran, variabel yang melibatkan perempuan dalam pengambilan keputusan terbukti menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan inklusif (Xu et al., 2024).

Hubungan antara gender dan inklusivitas dalam kebijakan pemerintahan adalah aspek krusial dalam pencapaian keadilan sosial dan pengembangan masyarakat. Kesetaraan gender dalam pengelolaan administrasi publik berimplikasi positif terhadap pembuatan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan beragam kelompok di masyarakat. Ketika perspektif gender diintegrasikan dalam analisis dan pemformulasian kebijakan, hal ini dapat meningkatkan inklusivitas dan memberikan manfaat yang merata bagi seluruh individu, terlepas dari jenis kelamin mereka (Maritha, 2021; Melati & Asmorowati, 2023).

Penerapan perspektif gender dalam proses pembuatan kebijakan, pemerintahan dapat memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan lebih mencerminkan dan memenuhi kebutuhan beragam individu di masyarakat, sehingga meningkatkan inklusivitas dan keadilan dalam implementasi kebijakan public (Xu et al., 2024). Studi oleh (Purnama et al., 2024) menjelaskan bahwa integrasi perspektif gender dalam rencana pembangunan nasional berfungsi untuk meningkatkan kesetaraan kesempatan bagi semua gender dalam berbagai aspek pembangunan. Hal ini menunjukkan bahwa inisiatif pemerintah yang berfokus pada kesetaraan gender tidak hanya bermanfaat bagi wanita, tetapi juga meningkatkan keadilan dan keefisienan pelayanan publik secara keseluruhan.

Kesetaraan gender dalam administrasi publik sangat penting untuk mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDG) nomor 5, yang menargetkan penghapusan kesenjangan gender di berbagai sektor, termasuk pemerintahan. SDG 5 menekankan pentingnya pemberdayaan perempuan, yang mencakup akses yang setara terhadap pendidikan dan pelatihan, serta memastikan keterwakilan perempuan dalam posisi kepemimpinan di semua tingkatan pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa peningkatan partisipasi wanita dalam sektor pemerintah dapat menghasilkan kebijakan

yang lebih responsif dan mencerminkan kebutuhan berbagai kelompok dalam masyarakat (Bisogno et al., 2023; Githui & Njuru, 2024). Peningkatan keterwakilan perempuan di birokrasi mendukung terciptanya kebijakan yang inklusif, mengingat bahwa keputusan yang menyangkut semua sektor sering kali memiliki dampak berbeda berdasarkan gender (Herbert et al., 2022).

Dalam konteks administrasi publik, untuk mencapai kesetaraan gender, diperlukan langkah-langkah komprehensif yang mencakup reorientasi proses pengambilan keputusan dan pengembangan kebijakan berbasis bukti yang mengintegrasikan perspektif gender (Javeed et al., 2021; Silva et al., 2023). Hal ini melibatkan tantangan dalam hal budaya organisasi, di mana perubahan mindset dan komitmen untuk memberdayakan perempuan harus ditanamkan agar mereka mendapatkan akses yang sama terhadap peluang karir dan pengembangan profesional (Debusscher & Ansoms, 2013; Niyonzima & Bayu, 2023). Ketika perempuan terlibat dalam pembuatan kebijakan, mereka dapat membawa perspektif baru yang menguntungkan semua pihak dan meningkatkan kualitas tata kelola serta efektivitas kebijakan yang diterapkan (Bisogno et al., 2023).

Pentingnya refleksi dan adaptasi dalam administrasi publik menuju pencapaian SDGs, termasuk SDG 5. Dalam hal ini, kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung bagi perempuan dalam dunia kerja. Memperkuat hubungan antara berbagai pemangku kepentingan juga dapat mempercepat implementasi langkah-langkah strategis yang diarahkan pada kesetaraan gender dalam proses pengambilan keputusan (Abodunrin et al., 2023; Ferreira et al., 2023). Oleh karena itu, menciptakan kebijakan yang mempromosikan kesetaraan gender bukan hanya merupakan kewajiban moral, tetapi juga merupakan strategi penting untuk meningkatkan efektivitas administrasi publik secara keseluruhan (Bing & Chen, 2024).

Kebijakan kesetaraan gender di Indonesia diterapkan sebagai langkah untuk mendukung kesetaraan gender dalam administrasi publik. Salah satu kebijakan utama adalah Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1984, yang meratifikasi Konvensi Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi terhadap Perempuan (CEDAW). Undang-undang ini menjadi dasar bagi berbagai kebijakan afirmatif untuk memberdayakan perempuan dalam berbagai sektor, termasuk di dalam birokrasi pemerintah. Selain itu, Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender (PUG) menjadi landasan bagi integrasi perspektif gender dalam seluruh aspek pembangunan, termasuk tata kelola pemerintahan (Lubis & Triadi, 2024; Renci et al., 2024). Kebijakan ini bertujuan untuk memastikan bahwa perempuan mendapatkan akses yang sama dalam pengambilan keputusan dan partisipasi dalam pemerintahan (Yuliani & Ulfah, 2023).

Pemerintah Indonesia juga mengimplementasikan regulasi yang lebih spesifik, seperti Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (PPPA) No. 10 Tahun 2019, yang mengatur pedoman evaluasi PUG. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai seberapa efektif instansi pemerintah menerapkan prinsip-prinsip kesetaraan gender dalam kebijakan dan praktik mereka. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat kebijakan-kebijakan mendukung, tantangan tetap ada, terutama terkait dengan bias budaya dan resistensi institusional di berbagai level birokrasi. Hal ini sering kali menghambat upaya untuk mencapai kesetaraan gender yang lebih substantif dan komprehensif dalam administrasi publik (Khasanah, 2022). Hasil evaluasi implementasi PUG di kota-kota seperti Pekanbaru menunjukkan bahwa meskipun terdapat kemajuan, kesenjangan gender masih

menjadi tantangan serius. Keberhasilan dalam mendorong partisipasi perempuan dalam pemerintahan masih terhambat oleh kondisi sosial dan kultural yang mengakar (Soleha & Afriyanni, 2021). Oleh karena itu, diperlukan upaya berkelanjutan untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut dan memastikan bahwa kebijakan yang ada diterapkan dengan efektif dan adaptif terhadap kebutuhan perempuan di sektor publik (Khasanah, 2022).

Meskipun Indonesia telah menerapkan berbagai kebijakan untuk mendorong kesetaraan gender dalam administrasi publik, implementasinya masih dihadapkan pada sejumlah tantangan yang signifikan. Salah satu masalah utama adalah adanya bias struktural dalam proses rekrutmen dan promosi yang cenderung menguntungkan laki-laki. Sistem yang ada sering kali mengabaikan potensi dan kontribusi perempuan, menciptakan kesenjangan dalam keterwakilan perempuan di posisi strategis di birokrasi (Purnama et al., 2024). Banyak instansi pemerintah masih menerapkan norma-norma sosial yang membatasi peran perempuan dalam kepemimpinan, sehingga memperkuat pola diskriminasi yang telah ada (Colley et al., 2020). Di samping itu, meskipun regulasi yang mendukung pengarusutamaan gender telah ditetapkan, praktik sehari-hari menunjukkan bahwa bias gender masih ada dalam pengambilan keputusan dan pembagian peran kerja. Banyak pemerintahan menghadapi tantangan dalam mengubah pola pikir dan budaya organisasi yang secara tidak langsung menempatkan perempuan pada posisi yang lebih rendah dibandingkan laki-laki (Colley et al., 2020). Proyeksi hukum dan kebijakan yang ada sering kali tidak sejalan dengan realitas di lapangan, di mana perempuan masih berjuang untuk mendapatkan kesempatan yang setara dalam pengembangan karier dan akses ke peluang kepemimpinan di sektor publik (Purnama et al., 2024). Situasi ini menciptakan kesenjangan antara kebijakan yang dirancang untuk mendukung kesetaraan gender dan realitas yang dihadapi perempuan di Indonesia. Riset menunjukkan perlunya evaluasi mendalam terhadap efektivitas kebijakan yang ada dan pengembangan strategi untuk mengatasi hambatan struktural dan budaya yang masih mengakar dalam birokrasi (Allard et al., 2021; Karamessini & Rubery, 2014).

Artikel ini bertujuan untuk mendiskusikan implementasi kebijakan kesetaraan gender dalam administrasi publik di Indonesia, dengan menilai sejauh mana regulasi yang telah diterapkan mampu meningkatkan partisipasi perempuan dalam birokrasi. Mengidentifikasi tantangan utama yang dihadapi dalam penerapan kebijakan tersebut, baik dari aspek struktural, budaya, maupun kelembagaan. Selain itu, artikel ini juga menguraikan strategi penguatan keterwakilan perempuan dalam birokrasi pemerintah. Artikel ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai efektivitas kebijakan kesetaraan gender serta rekomendasi untuk memperkuat implementasinya di sektor administrasi publik.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur pada studi-studi yang mengevaluasi implementasi kebijakan kesetaraan gender dalam administrasi publik di Indonesia. Melalui pendekatan ini, kami melakukan analisis mendalam terhadap studi yang ada, terutama pada analisis tantangan dalam pelaksanaannya, serta hambatan struktural dan budaya yang masih memengaruhi keterwakilan perempuan dalam birokrasi. Meskipun di banyak negara kebijakan afirmatif telah diterapkan, hambatan-hambatan ini tetap menjadi tantangan signifikan dalam

mencapai representasi perempuan yang setara dalam pengambilan keputusan public (Jumanah et al., 2023; Sahyana et al., 2022).

Kami merancang penelitian ini sebagai studi deskriptif-analitis yang mengkaji berbagai literatur terkait kebijakan kesetaraan gender dalam birokrasi pemerintah. Sejalan dengan temuan (Rao & Kelleher, 2005). yang menekankan bahwa keberhasilan kebijakan kesetaraan gender sangat bergantung pada konteks sosial, politik, dan institusional di masing-masing daerah. Dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber, penelitian ini bertujuan memberikan kontribusi akademik yang lebih luas dalam memahami tantangan struktural dan budaya dalam birokrasi, serta menawarkan perspektif baru dalam diskusi mengenai tata kelola pemerintahan yang lebih inklusif.

Kami menggunakan studi literatur sebagai metode utama untuk mengumpulkan data. Sumber data meliputi dokumen kebijakan nasional terkait kesetaraan gender dalam administrasi publik, laporan dari organisasi internasional seperti UNDP dan World Bank, serta artikel ilmiah yang telah dipublikasikan dalam jurnal akademik bereputasi. Dengan menganalisis berbagai literatur ini, kami dapat mengidentifikasi bagaimana kebijakan kesetaraan gender telah diimplementasikan, tantangan yang muncul dalam birokrasi pemerintah, serta dampaknya terhadap keterwakilan perempuan. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif-analitis dengan teknik analisis tematik. Kami mengidentifikasi pola utama dalam implementasi kebijakan kesetaraan gender, termasuk kesenjangan antara kebijakan dan praktik, hambatan struktural, serta faktor-faktor yang mendukung atau menghambat keterwakilan perempuan di birokrasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari Regulasi ke Realitas: Menakar Efektivitas Kebijakan Gender di Birokrasi

Kebijakan kesetaraan gender dalam birokrasi Indonesia dibangun atas dasar kerangka regulasi yang komprehensif, mencakup konvergensi antara norma hukum nasional dengan standar internasional, terutama melalui ratifikasi *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women* (CEDAW) dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1984 (Audina, 2022). Pengakuan hak asasi perempuan dan prinsip kesetaraan diintegrasikan dalam rangka kerja peraturan perundang-undangan, di mana elemen hukum tersebut tidak hanya bersifat normatif tetapi juga aplikatif melalui penerapan kebijakan pengarusutamaan gender (PUG) dalam birokrasi (Rakia & Hidayat, 2022). Regulasi tersebut mendapatkan kekuatan lebih lanjut dengan dimasukkannya isu kesetaraan gender dalam RPJMN melalui Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 (Pahlevi & Rahim, 2023), serta ditekankannya prinsip PUG melalui Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 yang mengamanatkan setiap kementerian dan lembaga untuk menerapkan perspektif gender dalam setiap tahap perumusan kebijakan (Soleha & Afriyanni, 2021).

Strategi implementasi kebijakan tersebut bisa dilihat dari dua pendekatan utama. Pertama, implementasi PUG sebagai mekanisme integratif yang menanamkan perspektif gender secara menyeluruh dalam semua sektor birokrasi, termasuk perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan penganggaran. Evaluasi pelaksanaan PUG di tingkat daerah, misalnya di Kota Pekanbaru, menunjukkan bahwa meskipun terdapat kemajuan dalam penataan kebijakan, tantangan masih muncul terkait resistensi struktural dan budaya birokrasi yang kaku (Hentihu et al., 2021; Rohman et al., 2022). Kedua, penerapan Anggaran Responsif Gender (ARG) menjadi alat strategis untuk memastikan bahwa alokasi anggaran

memenuhi kebutuhan spesifik perempuan dan laki-laki, terutama di sektor pelayanan publik seperti kesehatan, sehingga tercapai pemerataan serta peningkatan akses layanan yang berkualitas (Desmiwati, 2016; Yeselin & Mar'iyah, 2021).

Selain itu, kebijakan afirmasi melalui mekanisme kuota perempuan dalam jabatan struktural dan politik merupakan langkah konkret untuk meningkatkan representasi perempuan di sektor birokrasi. Kebijakan ini diperkuat oleh pendekatan affirmative action, yang sudah mulai diterapkan sebagai upaya menyeimbangkan dinamika kekuasaan dan pemberdayaan perempuan, meskipun implementasinya masih menghadapi kendala di tingkat daerah (Pramiswari et al., 2023; ZA & Yunita, 2022). Kekurangan dalam penerapan kebijakan ini sering kali berkaitan dengan hambatan budaya dan sistem birokrasi yang hierarkis, yang dipandang sebagai tantangan dalam mencapai kesetaraan gender yang ideal (Pahlevi & Rahim, 2023).

Dalam memastikan implementasi kebijakan kesetaraan gender berjalan efektif, dibentuk mekanisme pengawasan pelaksanaan kebijakan kesetaraan gender di Indonesia telah dibangun secara struktural melalui peran sentral Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KemenPPPA) yang berfungsi mengawasi dan mengevaluasi kebijakan gender di tingkat nasional. KemenPPPA menetapkan kebijakan pengawasan yang melibatkan setiap kementerian/lembaga dengan penunjukan *Focal Point Gender* (FPG) untuk mengintegrasikan perspektif gender ke dalam program sektoral dan mengoordinasikan Anggaran Responsif Gender (ARG) (Audina, 2022). Di tingkat daerah, Tim Pengarusutamaan Gender berperan menyesuaikan kebijakan dengan konteks lokal dan bekerja sama dengan pemerintah daerah sehingga kebijakan yang bersifat nasional dapat diterjemahkan secara kontekstual sesuai dengan kebutuhan spesifik daerah tersebut (Soleha & Afriyanni, 2021).

Komitmen pemerintah dalam mendorong kesetaraan gender di birokrasi dapat dilihat dari rangkaian regulasi dan strategi implementatif yang saling terkait, mulai dari aspek legal, kebijakan, hingga mekanisme pemantauan dan evaluasi.

Meskipun terdapat beberapa keberhasilan, realisasi penuh dari kebijakan tersebut masih membutuhkan penyesuaian terhadap dinamika birokrasi yang ada, penanggulangan hambatan kultural, serta peningkatan kapasitas aparat dalam mengelola perubahan struktural demi mencapai pemerataan kesempatan dan perlindungan yang setara bagi perempuan di sektor public (Desmiwati, 2016; Soleha & Afriyanni, 2021).

Mengurai Tantangan Struktural dan Kultural dalam Kebijakan Kesetaraan Gender

Kendati berbagai kebijakan telah dirancang untuk mendorong kesetaraan gender dalam birokrasi Indonesia, implementasinya masih menghadapi tantangan signifikan. Tantangan tersebut terutama muncul dari perbedaan antara capaian kebijakan yang didesain di tingkat pusat dengan realitas implementasinya di tingkat daerah (Purnama et al., 2024). Di satu sisi, pemerintah pusat telah menyusun kerangka regulasi dan strategi seperti pengarusutamaan gender yang sejalan dengan standar internasional dan prinsip hak asasi manusia (Audina, 2022). Penerapan kebijakan tersebut di lapangan terhambat oleh kurangnya kapasitas kelembagaan dalam mengintegrasikan perspektif gender ke dalam perencanaan dan pengambilan kebijakan. Banyak instansi pemerintah belum memiliki pemahaman mendalam mengenai strategi Pengarusutamaan Gender (PUG), yang mengakibatkan pelaksanaan kebijakan seringkali bersifat simbolis serta tidak menghasilkan perubahan struktural yang nyata (Rohman et al., 2022; Soleha & Afriyanni,

2021). Di tingkat pusat, regulasi formal dan target kebijakan gender telah dirancang untuk mencapai standar internasional dan aspirasi nasional, sedangkan di tingkat daerah implementasinya dipengaruhi oleh faktor struktural, sumber daya yang terbatas, dan perbedaan budaya birokrasi yang ada (Wahyudi & Elanda, 2023). Perbedaan tersebut terlihat dalam kapasitas pelaksanaan dan pemahaman terhadap isu-isu gender. Di tingkat nasional, terdapat struktur pengawasan yang relatif terintegrasi, seperti penetapan *Focal Point Gender* di setiap kementerian/lembaga, yang dirancang untuk menyinkronkan kebijakan lintas sektoral. Namun, di tingkat daerah, Tim Pengarusutamaan Gender sering kali menghadapi tantangan berupa kurangnya koordinasi antara aparat pemerintah, keterbatasan sumber daya, dan bahkan perlawanan normatif terhadap perubahan paradigma gender (Wahyudi & Elanda, 2023). Studi di berbagai konteks internasional, meskipun tidak secara spesifik di Indonesia, menegaskan bahwa implementasi gender mainstreaming di daerah cenderung diuji oleh perbedaan kapasitas lokal, yang sangat berkontribusi pada variasi hasil antara kebijakan yang diadopsi di pusat dan daerah (Soleha & Afriyanni, 2021). Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan pelatihan dan pendampingan yang diarahkan untuk meningkatkan kapabilitas aparatur dalam menerapkan kebijakan gender secara terintegrasi, sehingga data dan informasi terkait aspek gender tidak dapat diolah secara optimal untuk keperluan evaluasi dan perbaikan kebijakan (Rohman et al., 2022).

Hambatan struktural tersebut semakin kompleks dengan adanya faktor budaya dan stereotip gender yang masih mengakar kuat di dalam birokrasi. Budaya birokrasi yang patriarkal cenderung menempatkan perempuan pada posisi subordinat, sehingga perempuan kerap dianggap kurang cocok untuk menduduki jabatan kepemimpinan strategis, meskipun telah diterapkan kebijakan afirmasi (Khasanah, 2022). Hal ini turut mempengaruhi partisipasi perempuan dalam jabatan struktural, di mana realisasi kebijakan afirmatif pun hanya berdampak simbolis tanpa mengikis endapan stereotip yang telah lama terbentuk (Luqman & Sulaikhan, 2023). Ketidakmampuan mengatasi stereotip dan hambatan budaya ini menyebabkan munculnya kesenjangan yang signifikan antara kebijakan yang dirancang dengan realisasinya di lapangan. Tantangan lain yang tidak kalah krusial adalah kurangnya data terpilah gender dalam lingkungan birokrasi. Ketiadaan data yang komprehensif mengenai keterwakilan perempuan dan indikator-indikator kinerja berbasis gender menyulitkan perumusan kebijakan berbasis bukti dan pelaksanaan evaluasi secara menyeluruh (Rohman et al., 2022). Data terpilah ini penting untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, sekaligus menjadi dasar rekomendasi perubahan struktural guna mengoptimalkan efektivitas kebijakan kesetaraan gender.

Strategi Penguatan Kesetaraan Gender

Dalam upaya membangun birokrasi inklusif guna memperkuat kesetaraan gender, diperlukan rangkaian strategi yang komprehensif dan berlapis, baik dari sisi arahan kebijakan, perancangan struktur organisasi, maupun penerapan program-program peningkatan kapasitas perempuan. Di antaranya, strategi strategis dimulai dari penerapan inisiatif pemberdayaan perempuan di lingkungan kerja, di mana strategi ini mencakup pengembangan kebijakan inklusif dan program pelatihan untuk mengurangi bias tidak sadar (*unconscious bias*) serta mendorong rekrutmen dan promosi berbasis meritokrasi (Du, 2024; Verma et al., 2024). Kerangka teori birokrasi representatif memberikan pendekatan

konseptual yang penting dalam mewujudkan kesetaraan gender di sektor publik. Mendorong kepemimpinan perempuan di sektor publik melalui mentoring dan networking merupakan strategi yang efektif dalam meruntuhkan hambatan struktural dan kultural.

Program mentoring dapat menghubungkan perempuan yang sudah memiliki pengalaman dengan calon pemimpin baru, sehingga transfer ilmu, strategi penyelesaian masalah, serta dukungan emosional dapat berlangsung secara optimal. Pendekatan ini telah terbukti memberikan dampak positif dalam mengembangkan kapasitas kepemimpinan perempuan serta membangun jejaring profesional yang kuat di lingkup birokrasi (Azizah et al., 2022). Selain itu, kegiatan networking tidak hanya menciptakan ruang bagi perempuan untuk saling tukar pengalaman, namun juga membuka peluang kolaborasi lintas sektor yang semakin mendorong peran serta perempuan dalam pengambilan keputusan strategis di ranah public (Fauzi et al., 2023). Representasi perempuan dalam birokrasi berkorelasi positif dengan peningkatan sensitivitas kebijakan terhadap isu-isu gender, sehingga munculnya kebijakan yang responsif serta program-program coproduction yang lebih inklusif (Dhillon & Meier, 2020; Pérez-Durán & Bravo-Laguna, 2019; Riccucci et al., 2015).

Selain itu, strategi penguatan kesetaraan gender dalam konteks birokrasi juga harus menyentuh dimensi kebijakan publik secara menyeluruh, yaitu dengan mengintegrasikan prinsip gender mainstreaming pada seluruh lini manajemen dan pengambilan keputusan. Hal ini mencakup reformasi kebijakan, peninjauan ulang norma-norma institusional, serta penerapan praktik-praktik manajemen perubahan yang berfokus pada penghapusan struktur hierarkis yang berpotensi menghambat partisipasi perempuan (Agustina et al., 2023; Scala & Paterson, 2017). Pengalaman lokal, seperti yang dicontohkan oleh inisiatif kepemimpinan perempuan di Nusa Tenggara Barat, memperlihatkan bahwa intervensi kebijakan yang disesuaikan dengan konteks budaya dan sosial setempat dapat meningkatkan representasi dan partisipasi perempuan dalam struktur birokrasi (Sijabat et al., 2023).

Program pengembangan kapasitas, pelatihan peningkatan kapasitas gender dalam pelatihan birokrasi memiliki peran sentral dalam membekali aparat publik dengan pemahaman terkait perspektif gender. Pendekatan ini dapat diwujudkan melalui program pelatihan yang memadukan penyusunan indikator kinerja (seperti LAKIP berbasis gender) dan modul pengembangan kapasitas yang menyoroti isu-isu ketidaksetaraan gender. Telah dibuktikan bahwa pelatihan berbasis gender dapat meningkatkan integritas, efisiensi penggunaan sumber daya manusia dan memperluas wawasan para pegawai dalam menerapkan kebijakan yang inklusif (Chotim, 2020). Penerapan prinsip-prinsip ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan memastikan bahwa kebijakan yang diimplementasikan tidak hanya formalitas, melainkan juga berkontribusi terhadap redistribusi kekuasaan dan kesempatan secara adil.

Pembahasan

Budaya organisasi dalam birokrasi Indonesia masih sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai patriarki yang mengakar kuat, sehingga perempuan menghadapi kesulitan untuk menembus posisi strategis. Nilai-nilai patriarki tersebut menonjol melalui stereotip yang menempatkan perempuan sebagai entitas emosional atau kurang rasional, yang secara implisit mendukung struktur kekuasaan yang didominasi oleh laki-laki (AR, 2015). Studi yang dilakukan oleh (Mufrikhah, 2020), menunjukkan bahwa kondisi kultural dan

institusional di Indonesia memiliki pengaruh signifikan terhadap rendahnya keterwakilan perempuan, di mana tradisi dan norma sosial menghambat peluang perempuan untuk memperoleh jabatan penting. Selain itu, fenomena glass ceiling dalam birokrasi tidak hanya menghalangi akses perempuan ke posisi manajerial, tetapi juga memunculkan perlakuan diskriminatif yang mendorong perempuan harus bekerja lebih keras demi mendapatkan pengakuan yang setara (Azwar, 2023). Meski telah terdapat berbagai kebijakan kesetaraan gender, seperti pengarusutamaan gender (PUG) dan anggaran responsif gender (ARG), implementasi kebijakan-kebijakan ini sering kali bersifat formalitas administratif tanpa disertai mekanisme evaluasi dan akuntabilitas yang memadai. Penelitian (Harirah et al., 2023) mengungkapkan bahwa advokasi kebijakan pengarusutamaan gender di banyak instansi pemerintahan masih menemui kendala berupa kurangnya dukungan riil dari pimpinan, keterbatasan sumber daya, serta mekanisme pemantauan yang lemah. Tanpa adanya sistem evaluasi yang jelas (misalnya, dalam hal komunikasi, disposisi, dan struktur birokrasi) kebijakan gender cenderung menjadi sekadar dokumen simbolis yang gagal menciptakan perubahan substantif (Desmiwati, 2016). Dalam konteks ini, marginalisasi kepemimpinan perempuan juga terlihat, sebagaimana disampaikan oleh Sahyana et al. yang menyatakan bahwa budaya patriarki mengakibatkan ketimpangan akses perempuan terhadap posisi strategis dalam pemerintahan (Sahyana et al., 2022). Untuk mengatasi hambatan-hambatan struktural yang ada, strategi peningkatan partisipasi perempuan dalam birokrasi harus mencakup penguatan kapasitas melalui pelatihan gender yang intensif, program mentoring, serta penguatan jaringan profesional. Pelatihan-pelatihan tersebut diharapkan tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga mengubah pola pikir internal dalam menghadapi stereotip gender yang ada (Azwar, 2023). Selain itu, penerapan kebijakan afirmatif seperti kuota minimal keterwakilan perempuan dalam jabatan struktural perlu diimplementasikan secara ketat di samping adanya pengawasan yang jelas dari pimpinan birokrasi guna memastikan transformasi budaya organisasi yang lebih inklusif. Strategi ini harus menjadi bagian integral dari reformasi birokrasi yang menasar peningkatan kualitas pelayanan publik dan pemerataan kesempatan bagi perempuan (Mufrikhah, 2020). Perubahan tidak hanya terjadi pada tingkat individu melalui peningkatan keterampilan, tetapi juga pada tingkat struktural melalui implementasi kebijakan afirmatif. Hal ini akan memastikan bahwa perempuan memiliki kesempatan yang sama dalam menduduki jabatan-jabatan penting dalam birokrasi. Dengan adanya pengawasan yang ketat, diharapkan transformasi budaya organisasi menuju inklusivitas dapat tercapai dengan lebih efektif. Selain itu, strategi ini juga akan mendukung upaya reformasi birokrasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memastikan kesetaraan gender.

SIMPULAN DAN SARAN

Studi ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender dalam birokrasi masih menghadapi berbagai kendala struktural. Meskipun regulasi seperti Pengarusutamaan Gender (PUG) dan Anggaran Responsif Gender (ARG) sudah diadopsi, efektivitasnya masih terbatas akibat lemahnya internalisasi kebijakan di tingkat daerah dan kurangnya mekanisme pengawasan yang ketat. Selain itu, faktor budaya organisasi yang masih patriarkal sering kali menghambat akses perempuan ke posisi kepemimpinan strategis. Dalam konteks ini, kebijakan afirmatif yang bertujuan untuk meningkatkan

keterwakilan perempuan di birokrasi masih belum sepenuhnya mampu mengatasi bias struktural yang mengakar.

Analisis dalam bab pembahasan menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan kesetaraan gender sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: budaya organisasi, pengawasan kebijakan, dan penguatan kapasitas perempuan di birokrasi. Budaya organisasi yang masih mempertahankan norma patriarki menciptakan hambatan bagi perempuan untuk memperoleh akses yang setara dalam promosi jabatan. Di sisi lain, pengawasan kebijakan yang lemah menyebabkan minimnya akuntabilitas dalam implementasi kebijakan kesetaraan gender. Sementara itu, strategy penguatan kapasitas perempuan, seperti mentorship dan pelatihan kepemimpinan, masih belum sepenuhnya terlembaga dalam system birokrasi. Oleh karena itu, reformasi birokrasi yang berorientasi pada kesetaraan gender harus mencakup perbaikan dalam ketiga aspek ini untuk menciptakan perubahan yang lebih substansial.

Studi ini memiliki keterbatasan yang dapat menjadi pertimbangan bagi penelitian selanjutnya. Penelitian ini lebih banyak berfokus pada literatur yang mengkaji kebijakan dan implementasi tanpa melakukan analisis mendalam terhadap pengalaman individu perempuan dalam birokrasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi pendekatan studi komparatif antara berbagai sektor pemerintahan atau antara negara dapat memberikan wawasan yang lebih luas terkait efektivitas kebijakan kesetaraan gender dalam birokrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abodunrin, O. R., Olagunju, M. T., Alade, O. T., & Foláyan, M. O. (2023). Relationships Between Oral Health and the Sustainable Development Goals: A Scoping Review. *Biomed*, 3(4), 460–470. <https://doi.org/10.3390/biomed3040037>
- Agustina, I. F., Sukmana, H., & Setiawati, T. (2023). *Breaking Barriers: Gender Mainstreaming for Good Governance and Sustainable Development*. 282–288. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-052-7_32
- Allard, K., Hasselgren, C., & Dellve, L. (2021). Gender Equality and Managers' Work in Elderly and Social Care: A Structural Equation Modelling Approach. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2689–2696. <https://doi.org/10.1111/jonm.13396>
- AR, M. Q. H. (2015). Rethinking Peran Perempuan Dalam Keluarga. *Karsa Journal of Social and Islamic Culture*, 23(1), 17. <https://doi.org/10.19105/karsa.v23i1.607>
- Audina, D. J. (2022). Kesetaraan Gender Dalam Perspektif Hak Asasi Manusia. 2(4), 148–154. <https://doi.org/10.56393/nomos.v1i6.602>
- Azizah, N., ZA, I., & Maksum, A. (2022). Strategi Aisyiyah Untuk Meningkatkan Kehadiran Perempuan Dalam Politik. *Prosiding Seminar Nasional Program Pengabdian Masyarakat*. <https://doi.org/10.18196/ppm.41.796>
- Azwar, A. (2023). Glass Ceiling Sebagai Hambatan Dalam Mewujudkan Keadilan Dan Kesetaraan Gender Bagi Perempuan Pekerja. *Salam Jurnal Sosial Dan Budaya Syar I*, 10(1), 9–20. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v10i1.26067>
- Bing, W., & Chen, T. (2024). What Do the Sustainable Development Goals Reveal, and Are They Sufficient for Sustainable Development? *Plos One*, 19(11), e0310089. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0310089>
- Bisogno, M., Cuadrado-Ballesteros, B., Rossi, F. M., & Miguel, N. P. (2023). Sustainable Development Goals in Public Administrations: Enabling Conditions in Local Governments. *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 1223–1242. <https://doi.org/10.1177/00208523221146458>
- Chotim, E. E. (2020). Kesetaraan Gender Dan Pemberdayaan Perempuan Di Indonesia: Keinginan Dan Keniscayaan Pendekatan Pragmatis (Studi Terhadap Ukm Cirebon

- Home Made). *Akselerasi Jurnal Ilmiah Nasional*, 2(1), 70–82. <https://doi.org/10.54783/jin.v2i1.357>
- Colley, L., Williamson, S., & Foley, M. (2020). Understanding, Ownership, or Resistance: Explaining Persistent Gender Inequality in Public Services. *Gender Work and Organization*, 28(1), 284–300. <https://doi.org/10.1111/gwao.12553>
- Debusscher, P., & Ansoms, A. (2013). Gender Equality Policies in Rwanda: Public Relations or Real Transformations? *Development and Change*, 44(5), 1111–1134. <https://doi.org/10.1111/dech.12052>
- Desmiwati, N. F. N. (2016). Quo Vadis Pengarusutamaan Gender(pug) Dalam Kebijakan Publik Di Sektor Kehutanan:kasus Program Perhutanan Sosial Di Indonesia. *Jurnal Penelitian Ekosistem Dipterokarpa*, 2(2), 95–110. <https://doi.org/10.20886/jped.2016.2.2.95-110>
- Dhillon, A., & Meier, K. J. (2020). Representative Bureaucracy in Challenging Environments: Gender Representation, Education, and India. *International Public Management Journal*, 25(1), 43–64. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1802633>
- Du, J. (2024). Advancing Gender Equality in the Workplace: Challenges, Strategies, and the Way Forward. *Journal of Theory and Practice of Social Science*, 4(04), 46–50. [https://doi.org/10.53469/jtpss.2024.04\(04\).11](https://doi.org/10.53469/jtpss.2024.04(04).11)
- Fauzi, A. N., Latifah, S. N. A., & Nasrulloh, N. (2023). PEREMPUAN SEBAGAI PEMIMPIN PADA RANAH PUBLIK (Dalam Tinjauan Metode Memahami Hadis Tekstual Dan Kontekstual Syuhudi Ismail). *Egalita Jurnal Kesetaraan Dan Keadilan Gender*, 18(2). <https://doi.org/10.18860/egalita.v18i2.21658>
- Ferreira, M. M., Henrique, V. H. O., Barbosa, A. M. F., Mendonça, D. M. F. de, & Meiado, M. V. (2023). Public Policies to Implement the Sustainable Development Goals in Itabaiana, Sergipe. *Ambiente & Sociedade*, 26. <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc2022191r1vu202314oa>
- Galizzi, G., Bassani, G. V., & Cattaneo, C. (2018). Adoption of Gender-Responsive Budgeting (GRB) by an Italian Municipality. *Administrative Sciences*, 8(4), 68. <https://doi.org/10.3390/admsci8040068>
- Githui, F. K., & Njuru, J. W. (2024). The Role of Public Management in the Achievement of Sustainable Development Goals. *International Journal of Science and Business*, 31(1), 64–75. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2276>
- Harirah, Z., Marta, A., & Isril, I. (2023). Pergulatan Advokasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender Di Kota Pekanbaru. *Journal of Social and Policy Issues*, 135–139. <https://doi.org/10.58835/jspi.v3i3.200>
- Hentihu, V. R., Umanilo, M. C. B., Bin-Tahir, S. Z., Tenriawali, A. Y., & Radjak, D. A. (2021). Penerapan Kebijakan Pengarusutamaan Gender Dalam Program Pendidikan. *Journal of Education Humaniora and Social Sciences (Jehss)*, 4(2), 1014–1019. <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i2.792>
- Herbert, R., Falk-Krzesinski, H. J., James, K. M., & Plume, A. (2022). Sustainability Through a Gender Lens: The Extent to Which Research on UN Sustainable Development Goals Includes Sex and Gender Consideration. *Plos One*, 17(10), e0275657. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275657>
- Javeed, A., Khan, M. Y., Rehman, M., & Khurshid, A. (2021). Tracking Sustainable Development Goals – A Case Study of Pakistan. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 12(4), 478–496. <https://doi.org/10.1108/jchmsd-04-2020-0052>
- Jumanah, J., Nugroho, A., Nuraini, N., Alpian, R., & Mastia, R. (2023). Potret Evaluasi Kebijakan Keterwakilan Perempuan Dalam Politik. *Transparansi Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 6(1), 110–119. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v6i1.3180>
- Karamessini, M., & Rubery, J. (2014). The Challenge of Austerity for Equality. *Revue De L Ofce*, N° 133(2), 15–39. <https://doi.org/10.3917/reof.133.0015>

- Khasanah, U. (2022). Perempuan Dan Akses Ekonomi: Menelaah Program MAMPU Di Indonesia. *Ijougs Indonesian Journal of Gender Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.21154/ijougs.v3i1.3504>
- Lubis, R., & Triadi, I. (2024). Menganalisis Kesetaraan Gender Dalam Perspektif Konstitusi (Studi Tentang Perlindungan Hak Asasi Manusia). 1(4), 12. <https://doi.org/10.47134/ijlj.v1i4.2687>
- Luqman, F., & Sulaikhan, A. H. (2023). Mekanisme Kelembagaan Untuk Kemajuan Perempuan Di Daerah Pedesaan. 5(1), 71–88. <https://doi.org/10.47766/saree.v5i1.920>
- Maritha, D. (2021). Inovasi Inklusif Demi Percepatan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02). <https://doi.org/10.56196/jta.v11i02.197>
- Melati, T., & Asmorowati, S. (2023). Evaluasi Kebijakan Publik Dalam Mendorong Inklusi Sosial: Tinjauan Dari Prespektif Kebijakan Publik. *Jurnal Darma Agung*, 31(3), 257. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v31i3.3453>
- Mufrikhah, S. (2020). Keterbatasan Kuota Perempuan Di Parlemen Lokal Indonesia: Analisis Kondisi Kultural Dan Institusional Yang Mempengaruhi Rendahnya Keterwakilan Perempuan Di DPRD Jawa Tengah. *JPW (Jurnal Politik Walisongo)*, 2(2), 47–66. <https://doi.org/10.21580/jpw.v2i2.8070>
- Niyonzima, E., & Bayu, E. K. (2023). Assessing the Contributions of Rwanda Gender Equality Policies to the Women Empowerment in Rwanda. 1(2), 27–37. <https://doi.org/10.54536/ajds.v1i2.2099>
- Pahlevi, R., & Rahim, R. A. A. (2023). Faktor Pendukung Dan Tantangan Menuju Kesetaraan Gender. *Jurnal Iman Dan Spiritualitas*, 3(2), 259–268. <https://doi.org/10.15575/jis.v3i2.26766>
- Park, S., & Liang, J. (2019). A Comparative Study of Gender Representation and Social Outcomes: The Effect of Political and Bureaucratic Representation. *Public Administration Review*, 81(2), 321–332. <https://doi.org/10.1111/puar.13092>
- Pérez-Durán, I., & Bravo-Laguna, C. (2019). Representative Bureaucracy in European Union Agencies. *Journal of European Integration*, 41(8), 971–992. <https://doi.org/10.1080/07036337.2019.1611803>
- Pramiswari, A. A. A. I., Erviantono, T., & Novi, N. W. R. (2023). Kesetaraan Gender Dan Kebijakan Pelayanan Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 7(2), 172–183. <https://doi.org/10.23887/jppsh.v7i2.66694>
- Purnama, T. H., Putera, R. E., & Valentina, T. R. (2024). Gender Mainstreaming National Development Plan: Analysis of Its Integration Into Public Policy. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i23.16642>
- Rakia, A. S. R. S., & Hidayat, W. A. (2022). Aspek Feminist Legal Theory Dalam Peraturan Perundang-Undangan Di Indonesia. *Amsir Law Journal*, 4(1), 69–88. <https://doi.org/10.36746/alj.v4i1.104>
- Rao, A., & Kelleher, D. (2005). Is there life after gender mainstreaming? *Gender & Development*, 13(2), 57–69.
- Renci, R., Ramadhan, A.-N. F., & Faizah, T. (2024). Jihad Gender: Aplikasi Hermeneutika Pembebasan Farid Esack Dalam Menangani Kasus Kekerasan Seksual Di Indonesia. *Setara Jurnal Studi Gender Dan Anak*, 6(01), 1. <https://doi.org/10.32332/jsga.v6i01.8148>
- Riccucci, N. M., Ryzin, G. G. Van, & Li, H. (2015). Representative Bureaucracy and the Willingness to Coproduce: An Experimental Study. *Public Administration Review*, 76(1), 121–130. <https://doi.org/10.1111/puar.12401>
- Rohman, Abd., Rusmiwari, S., & Hermawan, A. (2022). Strategi Pemberdayaan Untuk Mengikis Diskriminasi Terhadap Kaum Perempuan. *Reformasi*, 12(2), 241–250. <https://doi.org/10.33366/rfr.v12i2.3736>

- Sahyana, A. F., Nursyifa, D., Khaerunnisa, F. I., Triana, L., Lestari, T., & Laksono, B. A. (2022). Marginalization of Women's Leadership in Politics and Government. *Progress in Social Development*, 3(2), 63–74. <https://doi.org/10.30872/psd.v3i2.46>
- Scala, F., & Paterson, S. (2017). Gendering Public Policy or Rationalizing Gender? Strategic Interventions and GBA+ Practice in Canada. *Canadian Journal of Political Science*, 50(2), 427–442. <https://doi.org/10.1017/s0008423917000221>
- Sijabat, S. G., Nailufar, F. D., & Saksono, R. N. A. (2023). Initiative in Active Representative Bureaucracy: Woman Leader in Nusa Tenggara Barat. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i11.13575>
- Silva, A. F., Sánchez-Hernández, M. I., & Carvalho, L. C. (2023). Local Public Administration in the Process of Implementing Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 15(21), 15263. <https://doi.org/10.3390/su152115263>
- Soleha, S., & Afriyanni, A. (2021). Evaluasi Pelaksanaan Pengarusutamaan Gender (PUG) Kota Pekanbaru. *Sorot*, 16(2), 71. <https://doi.org/10.31258/sorot.16.2.71-84>
- Steccolini, I. (2019). New Development: Gender (Responsive) Budgeting—a Reflection on Critical Issues and Future Challenges. *Public Money & Management*, 39(5), 379–383. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1578538>
- Verma, A., Chawla, C., Sethi, S., Joseph, C., Gupta, N., & Raj, R. (2024). *Gender Equality in the Workplace: Strategies for Promoting Women's Empowerment*. <https://doi.org/10.52783/jier.v4i2.939>
- Wahyudi, R., & Elanda, Y. (2023). Challenges and Strategies for Gender Mainstreaming Policy in Smart City Development in Indonesia. *Gender Equality International Journal of Child and Gender Studies*, 9(1), 24. <https://doi.org/10.22373/equality.v9i1.17192>
- Xu, C., Mussagulova, A., & Zhou, Q. (2024). The Role of Gender Equality in Advancing Development. *Public Administration and Development*, 44(4), 252–261. <https://doi.org/10.1002/pad.2042>
- Yeselin, I. M., & Mar'iyah, C. (2021). Analisis Anggaran Responsif Gender Di Sektor Kesehatan Pada APBD Provinsi DKI Jakarta Tahun 2017-2019. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 1(7), 562–573. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v1i7.145>
- Yuliani, I., & Ulfah, I. (2023). Menuju perguruan tinggi responsif gender: Mengukur kesiapan IAIN Ponorogo dalam implementasi indikator PTRG melalui swot analysis. *Setara Jurnal Studi Gender Dan Anak*, 4(02), 195. <https://doi.org/10.32332/jsga.v4i02.5826>
- ZA, I., & Yunita, A. (2022). Penguatan Kesadaran Politik Kaum Remaja Perempuan Melalui Kajian Regulasi Kuota 30% Perempuan Di Lembaga Legislatif. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 6(1), 719. <https://doi.org/10.31764/jmm.v6i1.6603>