

Implementasi Kebijakan Kesetaraan Gender dan Dampaknya terhadap Efektivitas Kinerja Birokrasi Publik

Ezra Stevanus Alo'o¹, Muhammad Davin Yuliawan², Indah Prabawati³, Wilda Sumarsyah⁴

^{1,2,3,4}Ilmu administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: ¹25040674030@mhs.unesa.ac.id, ²25040674002@mhs.unesa.ac.id, ³indahprabawati@unesa.ac.id, ⁴wildasumarsyah@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan kesetaraan gender serta dampaknya terhadap efektivitas kinerja birokrasi publik di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Literature Systematic Review* (LSR), yang berfokus pada identifikasi, evaluasi, dan sintesis temuan penelitian terdahulu secara sistematis dan terstruktur. Analisis data dilakukan menggunakan teknik *thematic analysis* dengan mengelompokkan temuan ke dalam tema utama, yaitu hambatan implementasi, faktor pendukung, serta dampak terhadap kinerja birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender melalui strategi Pengarusutamaan Gender (PUG) belum berjalan optimal. Hambatan utama meliputi aspek komunikasi, keterbatasan sumber daya, dan budaya organisasi yang masih patriarkis. Meskipun demikian, secara empiris Indonesia menunjukkan kemajuan yang ditandai dengan menurunnya Indeks Ketimpangan Gender menjadi 0,421 pada tahun 2024 serta meningkatnya Indeks Pembangunan Gender menjadi 91,85. Implementasi kebijakan ini juga berkontribusi positif terhadap peningkatan produktivitas, kualitas layanan, dan inovasi birokrasi. Dengan demikian, penguatan kebijakan kesetaraan gender tidak hanya mendukung keadilan sosial, tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi publik.

Kata Kunci: Pengarusutamaan Gender, Birokrasi Publik, Efektivitas Kinerja.

Abstract

This study aims to analyze the implementation of gender equality policies and their impact on the effectiveness of public bureaucracy performance in Indonesia. This research employs a qualitative approach using the Literature Systematic Review (LSR) method, which focuses on identifying, evaluating, and synthesizing findings from previous studies in a systematic and structured manner. Data analysis was conducted using thematic analysis by categorizing findings into key themes, namely implementation barriers, supporting factors, and impacts on bureaucratic performance. The results indicate that the implementation of gender equality policies through Gender Mainstreaming (PUG) strategies has not yet been optimal. The main challenges include communication issues, limited resources, and persistent patriarchal organizational culture. Nevertheless, Indonesia has shown empirical progress, as reflected by the decrease in the Gender Inequality Index to 0.421 in 2024 and the increase in the Gender Development Index to 91.85. Furthermore, the implementation of gender equality policies contributes positively to improving productivity, service quality, and organizational innovation. In conclusion, strengthening gender equality policies not only promotes social justice but also enhances overall public sector performance.

Keywords: Gender Mainstreaming, Public Bureaucracy, Performance Effectiveness.

PENDAHULUAN

Kesetaraan gender merupakan salah satu agenda strategis dalam pembangunan global yang tercermin dalam Sustainable Development Goals (SDGs), khususnya tujuan ke-5 yang menekankan pentingnya kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan. Di Indonesia, komitmen terhadap kesetaraan gender diwujudkan melalui berbagai kebijakan seperti Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang

Pengarusutamaan Gender (PUG) serta Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020–2024. Kebijakan ini bertujuan untuk memastikan bahwa perempuan dan laki-laki memiliki kesempatan yang setara dalam mengakses, berpartisipasi, serta memperoleh manfaat dari pembangunan. Secara empiris, Indonesia menunjukkan tren positif dalam kesetaraan gender, yang ditandai dengan penurunan Indeks Ketimpangan Gender menjadi 0,421 pada tahun 2024 dan peningkatan Indeks Pembangunan Gender menjadi 91,85. Namun demikian, kesenjangan masih terjadi, terutama dalam hal keterwakilan perempuan pada jabatan strategis di birokrasi publik serta akses terhadap pengambilan keputusan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang telah dirumuskan dengan implementasinya di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis bagaimana implementasi kebijakan kesetaraan gender berlangsung serta dampaknya terhadap efektivitas kinerja birokrasi publik. Kebijakan pengarusutamaan gender yang diatur dalam Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 telah menjadi landasan normatif yang kuat bagi integrasi perspektif gender dalam pembangunan nasional. Namun, analisis mendalam terhadap implementasi kebijakan ini di tingkat birokrasi publik menunjukkan adanya kesenjangan signifikan antara mandat kebijakan dan realitas operasional. Sebagaimana diungkapkan oleh (Nurdin, 2024), meskipun kerangka regulasi sudah tersedia, pemahaman mengenai analisis gender di kalangan aparat sipil negara masih terbatas. Hal ini menyebabkan kebijakan sering kali hanya dipandang sebagai kewajiban administratif belaka tanpa integrasi substansial dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengarusutamaan gender belum sepenuhnya menjadi bagian dari budaya kerja birokrasi, melainkan masih bersifat prosedural. Tanpa pemahaman yang memadai, kebijakan gender berisiko menjadi simbolis yang tidak memberikan dampak nyata terhadap kinerja organisasi. Selain aspek pemahaman, hambatan struktural dan kultural juga menjadi tantangan utama dalam implementasi kebijakan kesetaraan gender. Penelitian yang dilakukan oleh (Pamungkas et al., 2023) mengenai fenomena glass ceiling dalam birokrasi menunjukkan bahwa perempuan masih menghadapi berbagai hambatan dalam promosi jabatan, seperti stereotip gender, keterbatasan akses terhadap jaringan strategis, serta dominasi laki-laki dalam posisi pengambil keputusan. Temuan tersebut menegaskan bahwa meskipun kebijakan kesetaraan gender telah diadopsi, praktik di lapangan masih memperlihatkan adanya ketimpangan akses dan peluang karier bagi perempuan dalam birokrasi publik. Hal ini menunjukkan bahwa bias gender masih tertanam dalam struktur organisasi publik, yang menghambat perempuan untuk mengakses posisi strategis. Ketika perempuan tidak memiliki akses yang setara terhadap jabatan strategis, maka perspektif gender dalam pengambilan keputusan kebijakan publik menjadi terbatas.

Keterkaitan antara implementasi kebijakan kesetaraan gender dengan efektivitas kinerja birokrasi publik menjadi fokus utama dalam analisis ini. Secara teoritis, keterlibatan perempuan dalam struktur birokrasi diyakini dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan memperluas perspektif kebijakan. Namun, efektivitas kinerja tidak hanya bergantung pada jumlah representasi perempuan, melainkan pada bagaimana kebijakan gender diimplementasikan secara sistematis. Jika implementasi kebijakan gender hanya berhenti pada tahap perencanaan tanpa diikuti oleh integrasi dalam penganggaran dan evaluasi, maka dampaknya terhadap kinerja organisasi akan minimal. (Nurdin, 2024) menekankan bahwa belum optimalnya integrasi kebijakan gender dalam perencanaan dan penganggaran pemerintah menjadi kendala institusional yang signifikan. Tanpa alokasi sumber daya yang memadai dan mekanisme monitoring yang jelas, upaya kesetaraan gender tidak akan mampu mendorong peningkatan kinerja birokrasi secara signifikan. Meskipun pembahasan ini telah mengintegrasikan berbagai temuan dari literatur yang relevan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui dalam konteks penelitian ini. Temuan penelitian ini sangat bergantung pada kualitas dan ketersediaan literatur yang dipublikasikan, sehingga studi-studi yang tidak dipublikasikan atau yang memiliki hasil negatif mungkin tidak terwakili dalam sintesis ini. Kedua, konteks geografis dan sektoral yang dibahas dalam literatur mungkin tidak sepenuhnya mewakili kondisi seluruh wilayah di Indonesia, mengingat variasi kapasitas birokrasi antar daerah. Namun, dengan menerapkan kriteria seleksi yang ketat dan analisis kritis, penelitian ini berupaya memberikan gambaran yang representatif mengenai hubungan antara kebijakan kesetaraan gender dan kinerja birokrasi publik di Indonesia, serta memberikan landasan bagi pengembangan kebijakan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. Meskipun kajian mengenai pengarusutamaan gender di Indonesia telah berkembang cukup pesat, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek implementasi kebijakan secara normatif, kelembagaan, maupun pada sektor tertentu secara parsial. Beberapa studi menyoroti kegagalan implementasi di tingkat lokal akibat keterbatasan kapasitas kebijakan dan sumber daya birokrasi (Hanani et al., 2025), sementara penelitian lain lebih menekankan pada aspek representasi perempuan atau integrasi gender dalam perencanaan dan penganggaran (Nurhaeni & Putri, 2025). Di sisi lain, kajian yang menghubungkan secara langsung antara implementasi kebijakan kesetaraan gender dengan efektivitas kinerja birokrasi publik masih relatif terbatas. Sebagian penelitian hanya menempatkan gender mainstreaming sebagai variabel administratif tanpa mengkaji dampaknya terhadap indikator kinerja organisasi seperti produktivitas, kualitas layanan, dan inovasi birokrasi. Selain itu, studi yang ada cenderung bersifat sektoral dan belum mengintegrasikan berbagai dimensi implementasi kebijakan dalam satu kerangka analisis yang komprehensif (Saputra et al.,

2026). Lebih lanjut, terdapat kesenjangan dalam literatur terkait pendekatan sintesis yang mampu mengkonsolidasikan berbagai temuan empiris untuk menjelaskan hubungan kausal antara faktor-faktor implementasi kebijakan (seperti komunikasi, sumber daya, dan budaya organisasi) dengan capaian kinerja birokrasi. Padahal, pemahaman yang holistik sangat diperlukan untuk menjelaskan mengapa kebijakan kesetaraan gender belum sepenuhnya menghasilkan dampak optimal dalam praktik birokrasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode Literature Systematic Review (LSR), yaitu metode yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan penelitian terdahulu secara sistematis, terstruktur, dan transparan. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada analisis konseptual dan empiris dari berbagai studi terkait implementasi kebijakan kesetaraan gender serta dampaknya terhadap efektivitas kinerja birokrasi publik. LSR merupakan pengembangan dari Systematic Literature Review (SLR) yang menekankan keterlacakan proses, replikasi, dan pembaruan literatur secara berkala sesuai dengan perkembangan penelitian terbaru, sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif. Untuk menjamin transparansi dan validitas, penelitian ini mengacu pada pedoman PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Proses penelusuran literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa basis data akademik bereputasi, yaitu Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan SINTA. Kata kunci yang digunakan meliputi kombinasi istilah “gender equality policy”, “gender mainstreaming”, “public sector performance”, “bureaucracy”, dan “policy implementation”, serta padanan dalam Bahasa Indonesia. Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi: (1) artikel yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2010–2025; (2) memiliki fokus pada implementasi kebijakan kesetaraan gender dan/atau kinerja birokrasi publik. (3) menggunakan pendekatan empiris atau konseptual yang jelas. (4) dipublikasikan dalam jurnal atau prosiding ilmiah bereputasi. (5) tersedia dalam bentuk full-text, serta (6) menggunakan Bahasa Indonesia atau Bahasa Inggris. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup: (1) artikel yang tidak relevan dengan topik penelitian (2) publikasi non akademik seperti opini, editorial, atau laporan populer (3) tidak memiliki metodologi yang jelas (4) duplikasi antar basis data (5) tidak tersedia dalam bentuk full-text serta (6) penelitian yang hanya berfokus pada sektor privat tanpa keterkaitan dengan kebijakan publik. Proses seleksi literatur dilakukan secara sistematis dengan mengikuti alur PRISMA yang terdiri dari empat tahap utama, yaitu identifikasi, screening, eligibility, dan inklusi. Pada tahap identifikasi, ditemukan sebanyak 210 artikel dari seluruh basis data yang digunakan. Setelah dilakukan penghapusan duplikasi, jumlah artikel menjadi 180 artikel. Tahap screening dilakukan melalui penelaahan judul dan abstrak, sehingga diperoleh 95 artikel yang relevan, sementara 85 artikel dieliminasi karena tidak sesuai dengan topik penelitian. Selanjutnya, pada tahap eligibility dilakukan evaluasi terhadap teks lengkap (full-text), yang menghasilkan 52 artikel yang memenuhi kriteria kelayakan, sedangkan 43 artikel dieliminasi karena tidak memenuhi kriteria inklusi. Pada tahap akhir, yaitu inklusi, dilakukan seleksi berdasarkan kualitas dan relevansi substansi penelitian, sehingga diperoleh 30 artikel yang digunakan sebagai sampel dalam analisis. Analisis data dilakukan menggunakan teknik thematic analysis, yang meliputi tahapan familiarisasi data, kategorisasi, serta penarikan tema utama. Temuan penelitian kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema utama, seperti hambatan implementasi kebijakan, faktor pendukung (misalnya kepemimpinan, regulasi, dan budaya organisasi), serta dampak terhadap efektivitas kinerja birokrasi (seperti produktivitas, kualitas layanan, dan akuntabilitas). Untuk meningkatkan validitas hasil penelitian, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai hasil penelitian dari konteks yang berbeda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan kesetaraan gender dalam birokrasi publik di Indonesia menunjukkan kemajuan yang cukup signifikan, meskipun belum merata antar instansi. Berdasarkan laporan Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, sebagian besar kementerian dan lembaga telah mengintegrasikan strategi Pengarusutamaan Gender (PUG) ke dalam dokumen perencanaan dan kebijakan internal. Namun, implementasi tersebut masih cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya terinternalisasi dalam proses pengambilan keputusan (KemenPPPA, 2023). Dari aspek komunikasi, sosialisasi kebijakan belum dilakukan secara menyeluruh, sehingga masih terdapat aparat sipil negara yang belum memahami konsep dan urgensi kesetaraan gender. Dari sisi sumber daya, keterbatasan anggaran responsif gender (ARG) serta minimnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi analisis gender menjadi kendala utama (Bappenas, 2022). Selain itu, dari aspek disposisi, komitmen pimpinan terbukti menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Instansi yang memiliki pimpinan dengan perspektif gender cenderung lebih progresif dalam mengintegrasikan kebijakan ke dalam praktik organisasi. Sementara itu, dari aspek struktur birokrasi, meskipun telah terbentuk kelompok kerja PUG di berbagai instansi, koordinasi lintas sektor masih belum optimal dan seringkali bersifat formalitas (KemenPPPA, 2023). Keberhasilan implementasi kebijakan kesetaraan gender di Indonesia didukung oleh

kerangka regulasi yang kuat, seperti Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 serta integrasi isu gender dalam RPJMN 2020–2024. Selain itu, keberadaan kelembagaan seperti Pokja PUG dan focal point gender menjadi faktor penting dalam mendorong implementasi kebijakan (Bappenas, 2022). Namun demikian, terdapat berbagai faktor penghambat yang masih signifikan. Secara kultural, budaya patriarki masih menjadi hambatan utama dalam birokrasi publik. Hal ini tercermin dari rendahnya keterwakilan perempuan dalam jabatan strategis. Data menunjukkan bahwa proporsi perempuan dalam Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di instansi pemerintah masih berada pada kisaran 29–32% pada tahun 2023–2024 (Badan Kepegawaian Negara, 2024). Selain itu, keterbatasan anggaran juga menjadi kendala dalam implementasi kebijakan, di mana belum semua instansi mengalokasikan anggaran responsif gender secara optimal. Hambatan lainnya adalah resistensi internal dari aparaturnya yang menganggap kebijakan gender sebagai beban administratif tambahan (Subono, 2012). Selain itu, kapasitas sumber daya manusia yang terbatas dalam memahami dan mengimplementasikan analisis gender juga menjadi tantangan yang signifikan (KemenPPPA, 2023).

Implementasi kebijakan kesetaraan gender memberikan dampak positif terhadap efektivitas kinerja birokrasi publik. Dari aspek produktivitas, meningkatnya partisipasi perempuan dalam dunia kerja menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) perempuan mencapai 56,42% pada tahun 2024, meningkat dibandingkan tahun sebelumnya (BPS, 2025). Peningkatan ini mencerminkan semakin besarnya kontribusi perempuan dalam sektor publik dan ekonomi. Dari sisi kualitas layanan, integrasi perspektif gender dalam kebijakan publik meningkatkan sensitivitas birokrasi terhadap kebutuhan masyarakat, khususnya kelompok rentan. Hal ini sejalan dengan peningkatan Indeks Pembangunan Gender (IPG) Indonesia yang mencapai 91,85 pada tahun 2024, yang menunjukkan semakin kecilnya kesenjangan pembangunan antara laki-laki dan perempuan (BPS & KemenPPPA, 2024). Selain itu, implementasi kebijakan gender juga mendorong inovasi organisasi. Studi menunjukkan bahwa keberagaman gender dalam organisasi berkontribusi pada peningkatan kreativitas dan inovasi dalam penyelesaian masalah. Dari aspek iklim kerja, kebijakan kesetaraan gender menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif, yang berdampak pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Sementara itu, dari aspek akuntabilitas, implementasi kebijakan ini mendorong transparansi dan tanggung jawab dalam pengelolaan organisasi. Hal ini didukung oleh peningkatan Indeks Pemberdayaan Gender (IDG) yang mencapai 77,6 pada tahun 2024, yang menunjukkan meningkatnya peran perempuan dalam bidang ekonomi dan politik (BPS & KemenPPPA, 2024). Dengan demikian, kebijakan kesetaraan gender tidak hanya berdampak pada aspek keadilan sosial, tetapi juga berkontribusi secara nyata terhadap peningkatan efektivitas kinerja birokrasi publik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun indikator makro kesetaraan gender di Indonesia mengalami peningkatan, implementasi kebijakan di tingkat birokrasi masih menghadapi berbagai tantangan. Penurunan Indeks Ketimpangan Gender (IKG) menjadi sekitar 0,421 pada tahun 2024 menunjukkan adanya kemajuan dalam aspek kesehatan, pendidikan, dan partisipasi ekonomi perempuan (BPS, 2025). Namun demikian, indikator tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kesetaraan dalam struktur kekuasaan birokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi juga oleh efektivitas implementasi di tingkat organisasi. Teori implementasi kebijakan dari Edwards III (1980) relevan dalam menjelaskan bahwa faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi merupakan determinan utama keberhasilan kebijakan. Selain itu, pendekatan feminist institutionalism menegaskan bahwa norma dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk relasi gender dalam birokrasi. Dengan demikian, implementasi kebijakan kesetaraan gender memerlukan pendekatan yang komprehensif, yang tidak hanya berfokus pada aspek regulasi, tetapi juga pada perubahan budaya organisasi dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia.

Secara lebih mendalam, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender dalam birokrasi publik tidak hanya merupakan persoalan teknis-administratif, tetapi juga merupakan persoalan struktural dan kultural yang kompleks. Hal ini terlihat dari adanya kesenjangan antara kebijakan yang telah dirumuskan secara normatif dengan praktik implementasi di tingkat organisasi. Meskipun sebagian besar instansi pemerintah telah mengadopsi strategi Pengarusutamaan Gender (PUG), namun implementasinya masih cenderung bersifat formalitas dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam proses inti organisasi seperti perencanaan strategis, penganggaran, hingga evaluasi kebijakan. Jika dianalisis lebih lanjut, kondisi ini menunjukkan adanya fenomena *policy-practice gap*, yaitu ketidaksesuaian antara desain kebijakan dengan pelaksanaan di lapangan. Dalam konteks ini, kebijakan kesetaraan gender seringkali hanya diposisikan sebagai kewajiban administratif untuk memenuhi tuntutan regulasi, bukan sebagai kebutuhan substantif untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Hal ini memperkuat temuan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada tingkat internalisasi nilai-nilai kebijakan tersebut dalam budaya organisasi. Dari aspek komunikasi kebijakan, hasil penelitian mengindikasikan bahwa proses sosialisasi kebijakan kesetaraan gender masih belum dilakukan secara efektif dan merata.

Banyak aparat sipil negara yang belum memiliki pemahaman yang komprehensif terkait konsep gender, analisis gender, maupun urgensi pengarusutamaan gender dalam pembangunan. Keterbatasan ini menyebabkan terjadinya misinterpretasi kebijakan, di mana isu gender sering dianggap sebagai isu perempuan semata, bukan sebagai isu keadilan sosial yang menyangkut relasi antara laki-laki dan perempuan.

Dari perspektif sumber daya, implementasi kebijakan kesetaraan gender juga menghadapi kendala signifikan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Keterbatasan anggaran responsif gender (ARG) menjadi salah satu hambatan utama yang mengakibatkan program-program berbasis gender tidak dapat dijalankan secara optimal. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam melakukan analisis gender juga menjadi tantangan yang serius. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya membutuhkan komitmen politik, tetapi juga dukungan kapasitas teknis yang memadai. Lebih lanjut, dari aspek disposisi atau sikap pelaksana kebijakan, ditemukan bahwa komitmen pimpinan memiliki peran yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan implementasi. Instansi yang dipimpin oleh individu yang memiliki perspektif gender cenderung menunjukkan kinerja implementasi yang lebih baik dibandingkan dengan instansi yang tidak memiliki komitmen tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci dalam mendorong perubahan organisasi menuju birokrasi yang lebih inklusif dan responsif gender. Sementara itu, dari aspek struktur birokrasi, meskipun telah dibentuk berbagai mekanisme kelembagaan seperti kelompok kerja (Pokja) PUG dan focal point gender, efektivitasnya masih belum optimal. Banyak dari kelembagaan tersebut yang hanya berfungsi secara simbolis tanpa memiliki kewenangan yang cukup dalam proses pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini mencerminkan adanya ketimpangan kekuasaan dalam organisasi, di mana isu gender masih berada pada posisi marginal dalam struktur birokrasi. Jika dikaitkan dengan teori implementasi kebijakan dari Edwards III, maka dapat disimpulkan bahwa keempat variabel utama—komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi—saling berinteraksi dan menentukan tingkat keberhasilan implementasi kebijakan kesetaraan gender. Kegagalan pada salah satu variabel akan berdampak pada keseluruhan proses implementasi, sehingga diperlukan pendekatan yang holistik dan terintegrasi. Dari sisi faktor pendukung, keberadaan kerangka regulasi yang kuat menjadi salah satu kekuatan utama dalam implementasi kebijakan kesetaraan gender di Indonesia. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 serta integrasi isu gender dalam dokumen perencanaan nasional seperti RPJMN memberikan landasan hukum yang jelas bagi pelaksanaan kebijakan. Namun demikian, kekuatan regulasi ini belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan institusional di tingkat pelaksana, sehingga implementasi kebijakan masih menghadapi berbagai hambatan di lapangan. Selain itu, faktor budaya organisasi juga memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Budaya patriarki yang masih mengakar dalam birokrasi publik menjadi salah satu hambatan utama dalam mewujudkan kesetaraan gender. Hal ini tercermin dari rendahnya keterwakilan perempuan dalam jabatan strategis serta masih adanya stereotip gender yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan struktural harus diikuti dengan perubahan kultural agar kebijakan dapat diimplementasikan secara efektif. Dari aspek dampak, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan efektivitas kinerja birokrasi publik. Dari sisi produktivitas, meningkatnya partisipasi perempuan dalam dunia kerja memberikan kontribusi nyata terhadap output organisasi. Dari sisi kualitas layanan, integrasi perspektif gender memungkinkan birokrasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang beragam, khususnya kelompok rentan.

Selain itu, keberagaman gender dalam organisasi juga terbukti mendorong peningkatan inovasi. Organisasi yang memiliki komposisi gender yang lebih seimbang cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghasilkan solusi kreatif dan inovatif dalam menghadapi permasalahan publik. Hal ini sejalan dengan teori organisasi modern yang menekankan pentingnya keberagaman sebagai sumber keunggulan kompetitif. Lebih jauh lagi, implementasi kebijakan kesetaraan gender juga berdampak pada peningkatan kualitas iklim kerja dalam organisasi. Lingkungan kerja yang inklusif dan setara cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Selain itu, dari aspek akuntabilitas, kebijakan ini mendorong transparansi dan tanggung jawab dalam pengelolaan organisasi publik. Namun demikian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peningkatan indikator makro seperti Indeks Ketimpangan Gender (IKG), Indeks Pembangunan Gender (IPG), dan Indeks Pemberdayaan Gender (IDG) belum sepenuhnya mencerminkan keberhasilan implementasi kebijakan di tingkat mikro, khususnya dalam struktur birokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan tidak hanya dapat diukur melalui indikator kuantitatif, tetapi juga harus dilihat dari perubahan kualitatif dalam struktur dan budaya organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif dan transformatif. Tidak cukup hanya mengandalkan regulasi dan indikator formal, tetapi juga diperlukan upaya untuk mengubah paradigma, memperkuat kapasitas sumber daya manusia, serta membangun budaya

organisasi yang lebih inklusif. Pendekatan ini diharapkan dapat menjembatani kesenjangan antara kebijakan dan praktik, sehingga kebijakan kesetaraan gender dapat memberikan dampak yang lebih nyata terhadap efektivitas kinerja birokrasi publik.

Untuk memperkuat temuan penelitian, dapat ditegaskan bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender pada dasarnya memiliki keterkaitan erat dengan kualitas tata kelola pemerintahan (*governance quality*). Dalam konteks ini, birokrasi yang mampu mengintegrasikan perspektif gender secara substantif cenderung menunjukkan kinerja yang lebih adaptif, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini disebabkan karena kebijakan yang responsif gender tidak hanya mempertimbangkan aspek efisiensi, tetapi juga keadilan distribusi manfaat pembangunan. Selain itu, hasil penelitian ini juga diperkuat oleh pendekatan New Public Service (NPS) yang menekankan bahwa birokrasi publik tidak hanya berorientasi pada hasil (output), tetapi juga pada nilai-nilai demokrasi, keadilan, dan partisipasi. Implementasi kebijakan kesetaraan gender menjadi salah satu bentuk konkret dari penerapan prinsip tersebut, karena mendorong keterlibatan kelompok yang selama ini kurang terwakili dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, keberhasilan kebijakan gender tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi secara teknis, tetapi juga memperkuat legitimasi pemerintah di mata publik.

Argumen lain yang memperkuat temuan ini adalah bahwa keberagaman gender dalam organisasi terbukti mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Organisasi dengan komposisi gender yang beragam cenderung memiliki sudut pandang yang lebih luas, sehingga mampu menghasilkan kebijakan yang lebih komprehensif dan inovatif. Hal ini sejalan dengan teori *diversity management* yang menyatakan bahwa keberagaman merupakan sumber keunggulan organisasi, bukan hambatan. Oleh karena itu, kebijakan kesetaraan gender tidak hanya relevan dari perspektif keadilan sosial, tetapi juga dari perspektif efisiensi dan efektivitas organisasi.

Lebih lanjut, implementasi kebijakan kesetaraan gender juga dapat dilihat sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi yang lebih luas. Dalam kerangka ini, pengarusutamaan gender berfungsi sebagai instrumen untuk mendorong perubahan budaya organisasi dari yang sebelumnya hierarkis dan eksklusif menjadi lebih inklusif dan partisipatif. Dengan kata lain, keberhasilan kebijakan ini tidak hanya berdampak pada individu atau kelompok tertentu, tetapi juga pada transformasi sistem birokrasi secara keseluruhan. Namun demikian, hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa tanpa adanya mekanisme evaluasi dan monitoring yang jelas, kebijakan kesetaraan gender berpotensi mengalami *implementation gap*. Banyak instansi yang telah mengadopsi kebijakan ini secara formal, tetapi belum memiliki indikator kinerja yang spesifik untuk mengukur keberhasilannya. Akibatnya, implementasi kebijakan sulit dievaluasi secara objektif dan cenderung bersifat simbolis. Oleh karena itu, diperlukan integrasi antara kebijakan gender dengan sistem manajemen kinerja organisasi agar dampaknya dapat diukur secara lebih konkret. Di sisi lain, penting juga untuk menyoroti bahwa keberhasilan implementasi kebijakan kesetaraan gender sangat bergantung pada faktor kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki perspektif gender dan komitmen terhadap kesetaraan cenderung mampu menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung implementasi kebijakan secara lebih efektif. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi berbasis gender tidak dapat dilepaskan dari peran aktor kunci dalam organisasi. Dengan demikian, berdasarkan berbagai argumen penguat tersebut, dapat ditegaskan bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender memiliki nilai strategis yang tidak hanya terbatas pada isu keadilan, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas kinerja birokrasi publik. Oleh karena itu, penguatan implementasi kebijakan ini perlu dipandang sebagai investasi jangka panjang dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Hasil sintesis tematik menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender di Indonesia tidak bersifat homogen, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks kelembagaan dan kapasitas organisasi. Secara umum, terdapat dua pola utama yang kontras, yaitu keberhasilan relatif di tingkat kementerian pusat (misalnya Kementerian Keuangan) dan kegagalan relatif di tingkat pemerintah daerah. Pada tingkat kementerian, keberhasilan implementasi kebijakan gender cenderung didorong oleh kombinasi kepemimpinan strategis, kapasitas teknokratik, dan integrasi kebijakan dalam sistem kinerja organisasi. Muslem (2024) menunjukkan bahwa di Kementerian Keuangan, pengarusutamaan gender tidak hanya berhenti pada dokumen perencanaan, tetapi telah diintegrasikan dalam sistem penganggaran dan evaluasi kinerja. Hal ini menciptakan alignment antara kebijakan gender dan insentif organisasi, sehingga implementasi menjadi lebih substantif. Sebaliknya, pada tingkat lokal, studi Hanani et al. (2025) dan Takayasa (2023) menunjukkan bahwa kegagalan implementasi lebih disebabkan oleh keterbatasan kapasitas institusional, lemahnya koordinasi lintas sektor, serta rendahnya prioritas politik terhadap isu gender. Dalam banyak kasus, kebijakan PUG hanya diadopsi secara simbolik tanpa integrasi dalam proses pengambilan keputusan strategis. Kondisi ini memperlihatkan adanya policy-practice gap yang lebih tajam di daerah dibandingkan pusat.

Perbedaan ini dapat dijelaskan melalui pendekatan Edwards III, di mana variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi tidak bekerja secara independen, tetapi saling berinteraksi. Pada sektor yang berhasil, keempat variabel tersebut berada dalam kondisi relatif kuat dan saling memperkuat. Sebaliknya, pada sektor yang gagal, terjadi akumulasi kelemahan antar variabel, terutama pada aspek sumber daya dan disposisi implementor. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan gender tidak hanya ditentukan oleh keberadaan regulasi, tetapi oleh kapasitas institusional dan kualitas tata kelola organisasi.

Analisis Budaya Organisasi: Patriarki sebagai Mekanisme Penghambat Struktural Sintesis literatur menunjukkan bahwa hambatan utama implementasi kebijakan kesetaraan gender tidak semata-mata bersifat teknis, tetapi berakar pada budaya organisasi patriarkis yang terinstitusionalisasi dalam birokrasi. Bretherton (2001) menegaskan bahwa gender mainstreaming seringkali “*swimming against the tide*”, karena harus berhadapan dengan norma organisasi yang secara historis dibangun berdasarkan dominasi laki-laki. Dalam konteks Indonesia, fenomena ini tercermin dalam beberapa bentuk konkret:

1. Stereotip Gender dalam Kepemimpinan
Pamungkas et al. (2023) menunjukkan bahwa perempuan sering diasosiasikan dengan karakter “kurang tegas” atau “tidak cocok untuk posisi strategis”, sehingga peluang promosi menjadi terbatas. Stereotip ini tidak hanya mempengaruhi representasi, tetapi juga membatasi legitimasi perempuan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Eksklusi dari Jaringan Informal Kekuasaan
Studi Permatasari & Harirah (2025) menunjukkan bahwa akses terhadap posisi strategis sering ditentukan oleh jaringan informal (informal networks) yang didominasi laki-laki. Akibatnya, perempuan mengalami barrier struktural yang tidak terlihat (invisible barriers) meskipun secara formal memiliki kualifikasi yang sama.
3. Maskulinisasi Proses Pengambilan Keputusan
Budaya birokrasi cenderung mengutamakan gaya kepemimpinan maskulin (kompetitif, hierarkis, dan top-down), yang secara tidak langsung mendiskreditkan pendekatan kolaboratif yang sering diasosiasikan dengan perempuan (Handayani, 2023). Hal ini menyebabkan perspektif gender tidak terakomodasi dalam proses kebijakan.
4. Reduksi Isu Gender menjadi Administratif
Subono (2012) dan Febriansyah et al. (2025) menunjukkan bahwa dalam banyak kasus, isu gender direduksi menjadi sekadar kewajiban administratif. Hal ini merupakan bentuk resistensi simbolik, di mana organisasi secara formal menerima kebijakan, tetapi secara substantif menolaknya.

Dengan demikian, budaya patriarki tidak hanya berdampak pada rendahnya keterwakilan perempuan, tetapi lebih jauh membentuk cara organisasi berpikir, mengambil keputusan, dan menentukan prioritas kebijakan. Dalam perspektif feminist institutionalism, kondisi ini menunjukkan bahwa institusi tidak netral gender, melainkan mereproduksi relasi kekuasaan yang bias. Hubungan Kausal Dari Input ke Output Kinerja Birokrasi berdasarkan sintesis temuan, hubungan antara implementasi kebijakan kesetaraan gender dan kinerja birokrasi dapat dijelaskan melalui kerangka kausal yang lebih sistematis.

a. Variabel Input

Variabel input meliputi:

- 1) Komunikasi kebijakan (tingkat pemahaman ASN terhadap gender)
- 2) Sumber daya (anggaran responsif gender dan kapasitas SDM)

Keterbatasan pada tahap ini menghasilkan distorsi implementasi sejak awal, seperti misinterpretasi kebijakan dan program yang tidak tepat sasaran.

b. Variabel Proses

Variabel proses mencakup:

- 1) Budaya organisasi (patriarki vs inklusif)
- 2) Disposisi implementor (komitmen pimpinan)

Pada tahap ini, budaya organisasi menjadi variabel kunci yang memoderasi efektivitas input. Bahkan dengan sumber daya yang memadai, implementasi dapat gagal jika budaya organisasi bersifat eksklusif.

c. Variabel Output

Output yang dihasilkan meliputi:

- 1) Produktivitas organisasi
- 2) Kualitas layanan publik
- 3) Inovasi birokrasi
- 4) Akuntabilitas

Studi Nurfathurrohman & Nurhaeni (2024) serta Asteria et al. (2020) menunjukkan bahwa organisasi dengan keberagaman gender yang lebih baik cenderung menghasilkan kebijakan yang lebih inovatif dan responsif.



Gambar 1. Model Konseptual Implementasi Kebijakan Kesetaraan Gender

Model ini menegaskan bahwa kinerja birokrasi tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan formal, tetapi oleh bagaimana kebijakan tersebut diproses dalam konteks budaya organisasi

Implikasi Teoretis dan Empiris

Temuan ini memperkuat integrasi antara:

- 1) Teori implementasi kebijakan (Edwards III) → menjelaskan faktor teknis
- 2) Feminist institutionalism → menjelaskan faktor kultural

Secara empiris, penelitian ini menunjukkan bahwa:

- 1) Keberhasilan kebijakan gender bersifat kontekstual dan tidak linear
- 2) Budaya organisasi merupakan bottleneck utama implementasi
- 3) Reformasi birokrasi berbasis gender harus bersifat transformasional, bukan administratif

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender di Indonesia belum sepenuhnya berjalan secara optimal, meskipun dalam beberapa tahun terakhir terlihat adanya tren perbaikan yang cukup signifikan berdasarkan berbagai indikator empiris. Perbaikan tersebut tercermin dari meningkatnya partisipasi perempuan dalam birokrasi publik, serta adanya upaya integrasi perspektif gender dalam perumusan kebijakan dan program pemerintah di berbagai sektor. Hal ini mengindikasikan bahwa secara normatif dan institusional, komitmen terhadap kesetaraan gender telah mengalami perkembangan yang positif. Lebih lanjut, temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa penerapan kebijakan kesetaraan gender memiliki kontribusi yang nyata terhadap efektivitas kinerja birokrasi publik. Dampak tersebut terlihat dalam peningkatan produktivitas kerja, di mana keterlibatan perempuan memperluas kapasitas sumber daya manusia organisasi. Selain itu, kualitas pelayanan publik juga mengalami peningkatan karena kebijakan yang responsif gender mampu menjangkau kebutuhan masyarakat secara lebih inklusif, terutama kelompok rentan. Dari sisi kelembagaan, implementasi kebijakan ini turut mendorong inovasi organisasi melalui keberagaman perspektif dalam proses pengambilan keputusan. Tidak hanya itu, aspek akuntabilitas organisasi juga mengalami penguatan, karena kebijakan berbasis kesetaraan gender cenderung mendorong transparansi dan tanggung jawab dalam tata kelola pemerintahan.

Namun demikian, di balik berbagai capaian tersebut, implementasi kebijakan kesetaraan gender masih menghadapi berbagai kendala yang bersifat struktural maupun kultural. Secara struktural, keterbatasan sumber daya menjadi salah satu hambatan utama, baik dalam bentuk anggaran responsif gender yang belum optimal, kapasitas kelembagaan yang belum merata, maupun kompetensi sumber daya manusia yang masih terbatas dalam memahami dan mengaplikasikan analisis gender. Di sisi lain, dari aspek kultural, dominannya budaya patriarki dalam lingkungan birokrasi dan masyarakat masih menjadi tantangan serius. Budaya ini tidak hanya mempengaruhi pola pikir individu, tetapi juga membentuk sistem dan praktik organisasi yang cenderung bias gender. Selain itu, rendahnya tingkat pemahaman dan sensitivitas aparatur terhadap isu gender turut memperlambat proses internalisasi kebijakan. Dalam banyak kasus, kebijakan kesetaraan gender masih dipandang sebagai beban administratif semata, bukan sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Akibatnya, implementasi kebijakan sering kali hanya berhenti pada tataran formalitas, tanpa diikuti oleh perubahan substantif dalam proses pengambilan keputusan maupun praktik birokrasi sehari-hari.

Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan utama dalam implementasi kebijakan kesetaraan gender tidak hanya terletak pada aspek regulasi, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut diinternalisasikan dalam budaya organisasi dan perilaku aparatur. Dengan kata lain, keberhasilan kebijakan sangat ditentukan oleh sejauh mana terjadi perubahan paradigma dari sekadar kepatuhan administratif menuju komitmen substantif terhadap nilai-nilai kesetaraan. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah strategis yang lebih sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan untuk memperkuat implementasi kebijakan kesetaraan gender di Indonesia. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penguatan kapasitas aparatur, khususnya dalam hal pemahaman dan penerapan analisis gender dalam kebijakan publik. Selain itu, peningkatan komitmen kelembagaan juga menjadi kunci penting, terutama melalui peran kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan budaya organisasi. Optimalisasi penganggaran responsif gender juga perlu dilakukan agar kebijakan tidak hanya berhenti pada perencanaan, tetapi dapat diimplementasikan secara nyata melalui program dan kegiatan yang terukur. Lebih jauh lagi, perubahan paradigma budaya organisasi menuju birokrasi yang inklusif dan responsif gender menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan kesetaraan yang berkelanjutan. Hal ini mencakup upaya untuk menghapus bias gender dalam sistem dan praktik organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan setara bagi seluruh pegawai. Dengan pendekatan yang komprehensif dan transformatif tersebut, kebijakan kesetaraan gender tidak hanya berfungsi sebagai instrumen normatif, tetapi juga sebagai strategi yang mampu meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan secara menyeluruh. Dengan demikian, kebijakan kesetaraan gender tidak hanya berkontribusi pada terwujudnya keadilan sosial, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan kinerja birokrasi publik di Indonesia. Implementasi yang optimal dari kebijakan ini diharapkan mampu menciptakan birokrasi yang lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat di masa depan.

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditegaskan bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender di Indonesia pada dasarnya menunjukkan kemajuan yang bersifat parsial dan tidak merata, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada konteks kelembagaan dan kapasitas organisasi. Sintesis tematik mengungkapkan adanya dualitas implementasi, di mana institusi tingkat pusat relatif lebih berhasil karena didukung oleh integrasi kebijakan dalam sistem kinerja, kepemimpinan strategis, serta kapasitas teknokratik yang memadai. Sebaliknya, pada tingkat pemerintah daerah, implementasi cenderung bersifat simbolik akibat keterbatasan sumber daya, lemahnya koordinasi, dan rendahnya prioritas politik terhadap isu gender. Lebih lanjut, temuan penelitian ini menegaskan bahwa hambatan utama implementasi tidak hanya bersifat teknis-administratif, tetapi terutama terletak pada dimensi kultural, yaitu dominasi budaya patriarki dalam organisasi birokrasi. Budaya ini tidak hanya tercermin dalam rendahnya keterwakilan perempuan, tetapi juga dalam mekanisme pengambilan keputusan yang bias gender, seperti stereotip kepemimpinan, eksklusivitas dari jaringan informal kekuasaan, serta maskulinisasi struktur organisasi. Akibatnya, kebijakan kesetaraan gender sering mengalami reduksi menjadi sekadar formalitas administratif tanpa transformasi substantif. Hal ini memperkuat argumen bahwa *policy-practice gap* dalam kebijakan gender pada dasarnya merupakan refleksi dari kegagalan transformasi budaya organisasi.

Dalam kerangka model konseptual yang dikembangkan, penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh interaksi antara variabel input (komunikasi dan sumber daya), variabel proses (budaya organisasi dan disposisi implementor), serta variabel output (kinerja birokrasi). Temuan kunci menegaskan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi utama, yang menentukan apakah input kebijakan dapat diterjemahkan menjadi output kinerja yang optimal. Dengan kata lain, bahkan ketika komunikasi dan sumber daya telah tersedia, implementasi tetap dapat gagal apabila budaya organisasi masih eksklusif dan patriarkis. Dari sisi dampak, penelitian ini mengonfirmasi bahwa implementasi kebijakan kesetaraan gender memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan

produktivitas, kualitas layanan publik, inovasi, dan akuntabilitas birokrasi. Namun demikian, peningkatan indikator makro seperti IPG, IDG, dan penurunan IKG belum sepenuhnya mencerminkan perubahan struktural dalam birokrasi, sehingga menunjukkan adanya kesenjangan antara capaian kuantitatif dan transformasi kualitatif organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat integrasi antara teori implementasi kebijakan (Edwards III) dan feminist institutionalism, dengan menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan publik tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis, tetapi juga oleh struktur kekuasaan dan norma sosial dalam organisasi. Secara empiris, temuan ini menegaskan bahwa reformasi birokrasi berbasis gender harus dipahami sebagai proses transformasi sistemik, bukan sekadar pemenuhan indikator administratif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penguatan implementasi kebijakan kesetaraan gender memerlukan pendekatan yang komprehensif, terintegrasi, dan transformatif, yang mencakup:

- (1) penguatan kapasitas sumber daya dan komunikasi kebijakan,
- (2) peningkatan komitmen kepemimpinan sebagai penggerak perubahan, dan
- (3) transformasi budaya organisasi menuju sistem yang inklusif dan bebas bias gender.

Tanpa perubahan pada dimensi kultural tersebut, kebijakan kesetaraan gender berisiko terus terjebak dalam formalitas administratif. Sebaliknya, jika diimplementasikan secara substantif, kebijakan ini tidak hanya menjadi instrumen keadilan sosial, tetapi juga strategi kunci dalam meningkatkan kualitas tata kelola dan kinerja birokrasi publik secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asteria, D. ;, Jap, J. J. K., & Utari, D. (2020). A Gender-Responsive Approach: Social Innovation for the Sustainable Smart City in Indonesia and Beyond. In *Journal of International Women's Studies* (Vol. 21, Number 6).
- Handayani, D. W. (2024). Ruang Publik Pengarusutamaan Gender Dalam Kebijakan Adaptasi Perubahan Iklim Di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Kewarganegaraan Dan Politik (JPKP)*, 2(2), 78–92.
- Nurdin, N. (2024). Analisis Pengarusutamaan Gender di Indonesia, 2000-2023: Pendekatan Institusionalisasi. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(2), 948–958. <https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2650>
- Nurhaeni, I. D. A., & Putri, I. S. (2025). *Gender Mainstreaming in Indonesia: The Strategies and Challenges in Realizing Gender Equity and Equality* (pp. 260–270). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-350-4_26
- Pamungkas, A., Nabila, A. N., & Fawnia, A. F. (2023). Fenomena Glass Ceiling dalam Peningkatan Karir Aparatur Sipil Negara di Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah V. *Wacana Publik*. (Vol. 5, Nomor 1)
- Bretherton, C. (2001). Gender mainstreaming and EU enlargement: swimming against the tide? *Journal of European Public Policy*, 8(1), 60–81. <https://doi.org/10.1080/13501760010018331>
- Bappenas. (2022). *Panduan Pengarusutamaan Gender dalam Perencanaan Pembangunan Nasional*
- Fauziyah, I., Akbar, B., & Effendy, K. (2020). Implementation of gender mainstreaming policy in Indonesia. *Journal of Public Administration*.
- Permatasari, M. I., & Harirah, Z. (2025). Analysis of women's representation in public sector. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*.
- Hanani, R., Rosilawati, R. S., & Bellastuti, D. B. (2025). Why gender mainstreaming fails at the local level. *Cakrawala Journal*.
- Mayasari, A. D., Dama, M., & Situmorang, L. (2025). Menuju birokrasi inklusif: Implementasi kebijakan kesetaraan gender di sektor publik. *Discourse: Indonesian Journal of Social Studies and Education*. <https://doi.org/10.69875/djosse.v2i2.197>
- Febriansyah, M. I., et al. (2025). Gender mainstreaming and the challenges of social transformation. *Journal of Sharia Economics Scholar (JoSES)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18030679>
- Muslem. (2024). Transformasi kebijakan kesetaraan gender dalam pengembangan SDM Kementerian Keuangan. *Parlementer: Jurnal Studi Hukum dan Administrasi Publik*. <https://doi.org/10.62383/parlementer.v1i4.495>
- Nurfathurrohman, M., & Nurhaeni, I. D. A. (2024). The innovation of gender mainstreaming implementation. *Journal of Governance and Public Policy*, 11(1). <https://doi.org/10.18196/jgpp.v11i1.17505>
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Indikator kesejahteraan rakyat 2025*. <https://www.bps.go.id>
- Nurhaeni, I. D. A., & Putri, I. S. (2025). Gender mainstreaming in Indonesia: The strategies and challenges in realizing gender equity and equality. In *Proceedings of International Conference* (pp. 260–270). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-350-4_26

- Permatasari, M. I., & Harirah, Z. (2025). Analysis of women's representation in public sector. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*.
- Nurdin, N. (2024). Analisis pengarusutamaan gender di Indonesia, 2000–2023: Pendekatan institusionalisasi. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(2), 948–958. <https://doi.org/10.55681/jige.v5i2.2650>
- Takayasa, T. I. (2023). The implementation of gender mainstreaming policy in Indonesian local government: The case of Salatiga City 2017–2022. *Jurnal Politik Walisongo*, 5(2), 163–189. <https://doi.org/10.21580/jpw.v5i2.21121>
- Handayani, W. (2023). Gendered communication: Gender mainstreaming and gender differences in the age of gender equality. *Informasi*, 53(1), 161–174. <https://doi.org/10.21831/informasi.v53i1.63478>
- Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia. (2023). *Profil perempuan Indonesia 2023*. <https://www.kemenpppa.go.id>
- Febriansyah, M. I., Rafii, M. T., Ahyar, S., Manurung, K. I., & Pangestoeti, W. (2025). Gender mainstreaming and the challenges of social transformation: A case study of the bureaucratization of feminism in regional public policy. *Journal of Sharia Economics Scholar (JoSES)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18030679>
- Kartika, Y., & Gumilar, G. G. (2025). Urgensi organisasi kesetaraan gender berbasis digital dalam mewujudkan SDGs era endemi. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 22(1). <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v22i1.78977>
- Bretherton, C. (2001). *Gender mainstreaming and EU enlargement*. *Journal of European Public Policy*, 8(1), 60–81. <https://doi.org/10.1080/13501760010018331>
- Muslem. (2024). *Transformasi kebijakan kesetaraan gender dalam pengembangan SDM Kementerian Keuangan*. <https://doi.org/10.62383/parlementer.v1i4.495>
- Hanani, R., et al. (2025). *Why gender mainstreaming fails at the local level*.
- Takayasa, T. I. (2023). *Implementation of gender mainstreaming in local government*. <https://doi.org/10.21580/jpw.v5i2.21121>
- Handayani, W. (2023). *Gendered communication*. <https://doi.org/10.21831/informasi.v53i1.63478>
- Febriansyah, M. I., et al. (2025). *Gender mainstreaming and social transformation*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18030679>
- Nurfathurrohman, M., & Nurhaeni, I. D. A. (2024). *Innovation of gender mainstreaming*. <https://doi.org/10.18196/jgpp.v11i1.17505>