



## **Analisis Promosi Jabatan Berbasis Kesetaraan Gender Pada Birokrasi Pemerintahan**

**Mukhammad Luckyto**  
IAIN Kudus, Kudus, Indonesia  
mukhammadlucky24@gmail.com

**Sinka Oktaviana**  
IAIN Kudus, Kudus, Indonesia  
sinkaoktav@gmail.com.com

**Laily Fu'adah**  
IAIN Kudus, Kudus, Indonesia  
lailyfuadah17@gmail.com

### ***Abstract***

*Gender is a social construction or form so that it can be formed or changed according to place, time or age, ethnicity, race, culture, social status, religious understanding, country, ideology, politics, law and economy. The purpose of this study was to analyze the promotion of positions with the perspective of gender equality both men and women in the government bureaucracy. The method used in this study is a library research method using a descriptive analysis approach. The result of this study is that the role or participation of women in the government bureaucratic structure has exceeded that of men and has experienced gender justice or equality, but there is still a small gap between female civil servants who are difficult for echelon pratama positions.*

**Keywords:** *Job Promotion; Gender Equality; Government Bureaucracy*

### **Abstrak**

Gender merupakan suatu konstruksi atau bentuk sosial sehingga dapat dibentuk atau diubah sesuai tempat, waktu atau zaman, suku, ras, budaya, status sosial, pemahaman agama, engara, ideologi, politik, hukum serta ekonomi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis promosi jabatan dengan perspektif kesetaraan gender baik laki-laki maupun perempuan pada birokrasi pemerintahan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi pustaka atau library research dengan menggunakan pendekatan analisis deskriptif. Hasil Penelitian ini adalah peran atau partisipasi perempuan terhadap struktur birokrasi pemerintahan telah banyak melebihi laki-laki serta mengalami keadilan atau kesetaraan gender, akan tetapi masih sedikit kesenjangan PNS perempuan sulit untuk jabatan eselon pertama.

**Kata kunci:** Promosi Jabatan; Kesetaraan Gender; Biroksi Pemerintah

#### **A. Pendahuluan**

Pancasila dan UUD 1945 telah memberikan hak yang sama terhadap laki-laki maupun perempuan agar dapat ikut serta berperan dalam melaksanakan pembangunan dan menikmati hasilnya, termasuk pembangunan aparatur pemerintahan. Kesempatan dan perlakuan yang sama antara laki-laki dan perempuan dalam pekerjaan juga terkandung dalam UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 yang memaparkan bahwasannya setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama untuk mendaftarkan pekerjaan tanpa adanya diskriminasi. Sejak saat itu, isu gender menjadi salah satu hal penting yang tertuang dalam berbagai dokumen perencanaan pembangunan, baik secara nasional maupun global. Isu gender juga disebutkan dalam tujuan pembangunan berkelanjutan/sustainable Development Goals (SDGs), pada poin kelima yang memaparkan pencapaian kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan (Sari, Raharjo, & Rahmawati, 2018).

Kesetaraan gender muncul tatkala kaum laki-laki dan perempuan yang telah memiliki keadaan serta kedudukan yang sama dalam mendapatkan peluang dan hak sebagai seorang manusia, yang mampu berperan dan berpartisipasi dalam kegiatan ekonomi, politik, sosial budaya, pendidikan, pertahanan dan keamanan negara. Adanya kesetaraan gender dan keadilan gender ditandai oleh tidak adanya diskriminasi antara kaum perempuan dan laki-laki, yang memberikan kebebasan dalam partisipasi dan pengendalian atas pembangunan serta pencapaian manfaat yang setara atau sama. (Sahirah, Setiawan, & Burhanuddin, 2015). Pada tingkat pekerja, terutama pekerja perempuan, penting untuk mendorong adanya kesetaraan antara laki-laki dan

perempuan dalam hal mencari pekerjaan yang lebih layak. Salah satu cara untuk memastikan tidak adanya kesenjangan jabatan antara laki-laki dan perempuan adalah dengan melakukan promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan. Promosi jabatan merupakan salah satu aktivitas manajemen organisasi, yang bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi tersebut. Promosi jabatan seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS), diselenggarakan berdasarkan ketentuan hukum perundang-undangan yakni UU Nomor 5 Tahun 2014 yang mengatur tentang keberadaan PNS sebagai Aparatur Sipil Negara (Kadarisman, 2013).

Terkait hal diatas, isu kesetaraan gender tetap belum mencapai kondisi optimal pada bidang kehidupan terutama dalam birokrasi pemerintahan walaupun tingkat partisipasi PNS perempuan pada tahun 2020 lebih banyak dibandingkan partisipasi PNS laki-laki dengan partisipasi PNS perempuan mencapai 51,71% sedangkan partisipasi PNS laki-laki hanya 48,29% yang menandakan bahwa kesetaraan gender sudah mulai terlihat nyata dalam birokrasi pemerintahan namun, jika dilihat pada promosi jabatan, seorang PNS laki-laki jauh lebih unggul dibandingkan PNS perempuan. Hal ini dibuktikan dengan ditemukannya banyak permasalahan kesetaraan gender terkait jabatan pada birokrasi pemerintahan, salah satunya yang disebutkan dalam Humas BKN yang telah melakukan survei kepada perempuan di birokrasi Kemenppa dengan mencatat tingkat partisipasi pada jabatan struktural yang tersedia di pemerintahan. Dalam survei ini, tingkat partisipasi ASN perempuan jauh lebih rendah dibandingkan tingkat partisipasi ASN laki-laki pada birokrasi pemerintahan dimana tercatat ASN perempuan hanya menempati tingkat partisipasi jabatan di birokrasi pemerintahan sebesar 22%, sementara ASN laki-laki menempati sebesar tingkat partisipasi jabatan di birokrasi pemerintahan 78% (<https://www.bkn.go.id>).

Kemudian hal yang sama diungkapkan Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia, tahun 2019-2020, PNS laki-laki mempunyai tingkatan pangkat atau golongan Eselon I lebih banyak dibandingkan PNS perempuan dengan tingkat partisipasi PNS laki-laki pada jabatan Eselon I mencapai 512 jiwa sedangkan tingkat partisipasi PNS pada jabatan Eselon I hanya mencapai 113 jiwa pada tahun 2019. Sedangkan pada tahun 2020, tingkat partisipasi PNS perempuan pada pangkat atau golongan Eselon I mengalami penurunan dengan hanya mencapai 9 jiwa saja sedangkan tingkat partisipasi PNS laki-laki pada pangkat atau golongan Eselon I mengalami peningkatan dengan mencapai 498 jiwa. Hal ini menunjukkan masih terjadi kesetaraan gender belum mencapai optimal pada bidang promosi jabatan dalam birokrasi pemerintah ([https://bps.go.id/indikator/indikator/view\\_data\\_pub/0000/api\\_pub/TEJrTHhZODZmS\\_XhoblFvSGtlbkFMQT09/da\\_02/1](https://bps.go.id/indikator/indikator/view_data_pub/0000/api_pub/TEJrTHhZODZmS_XhoblFvSGtlbkFMQT09/da_02/1))

Jabatan struktural adalah posisi yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak PNS dalam rangka memimpin suatu organisasi negara. Tingkat jabatan struktural biasanya dikenal dengan istilah Eselon. Setiap eselon dalam jabatan struktural, terdiri atas tingkatan terendah hingga tingkatan paling tinggi (mulai tingkat V/b sampai I/a). Jabatan struktural merupakan jabatan organisasi dalam birokrasi pemerintahan baik di pusat maupun daerah. Sehingga hal ini dapat membuat para pegawai berusaha untuk mendapatkan promosi jabatan, (Silalahi, Rachmawati, & Bernadus, 2016), mengingat peran atau partisipasi PNS perempuan dalam birokrasi pemerintah pada tahun 2020 lebih tinggi dari PNS laki-laki namun, kenyataannya dalam promosi jawaban PNS perempuan jauh tertinggal dari PNS laki-laki.

Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan beberapa adanya faktor penyebab, salah satunya dari segi kualifikasi, PNS perempuan memiliki kualifikasi yang lebih rendah daripada PNS laki-laki, terutama pada jenjang S2 dan S3 padahal untuk meningkatkan kualifikasi PNS, pemerintah sudah memberikan izin belajar bagi PNS namun tetap saja dalam promosi jabatan, PNS perempuan masih tertinggal dengan PNS laki-laki. Untuk itu, penelitian ini mencoba menganalisis sejauh mana pengaruh kesetaraan gender dalam promosi jabatan. Dengan adanya penelitian ini, peneliti yakin bahwa penelitian ini akan dapat memberikan impact yang berbeda dalam pemahaman isu kesetaraan gender dalam promosi jabatan pada birokrasi pemerintah. Dan penelitian ini juga diharapkan membangun kerangka diskusi yang baru terkait konsep kesetaraan gender dalam promosi jabatan pada birokrasi pemerintahan.

## **B. Pembahasan**

Berisi Dasar promosi jabatan yang umum digunakan oleh setiap institusi baik publik maupun privat didasarkan atas prestasi kerja dan senioritas. Dalam melakukan analisis terkait kesetaraan gender dalam promosi jabatan dibidang birokrasi. Aspek-aspek dianalisis berupa: prestasi kerja, senioritas, kompetensi dan kualifikasi.

### **1. Prestasi Kerja**

#### **a. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)**

Promosi jabatan di dalam instansi pemerintah baik dipusat maupun daerah merupakan bagian kegiatan pengembangan karir PNS, ditegaskan dalam pasal 177 ayat 1 PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya pada ayat 2, dikatakan manajemen pengembangan karir PNS dapat melakukan melalui mutasi pegawai atau promosi. Berdasarkan ketentuan UU diatas, Negara telah menegaskan bahwa tidak ada diskriminasi gender dalam mendapatkan promosi jabatan, artinya

perempuan mempunyai kesempatan yang sama dengan laki-laki epanjang memenuhi kriteria dan persyaratan yang berlaku.

Dasar penilaian prestasi kerja yang seharusnya diukur dari nilai capaian Sasaran kinerja Pegawai (SKP) untuk saat ini, belum bisa digunakan sebagai dasar untuk mengukur tingkat prestasi kerja seorang PNS, karena validitas datanya masih lemah. SKP tidak bisa diharapkan PNS perempuan dalam birokrasi pemerintahan untuk mendapatkan promosi jabatan, yang seyogyanya merupakan instrumen untuk menilai capaian kerja. Hal ini juga berimbas pada sulitnya meningkatkan jumlah PNS perempuan menduduki jabatan pimpinan tinggi (kasmir, 2018).

### **b. Perilaku Kerja**

Disamping SKP, indikator penilaian prestasi kerja menurut PP 30 Tahun 2019 adalah perilaku kerja. Untuk mengukur perilaku kerja ini pemerintahan tertentu menggunakan istilah peer review 360°. yang merupakan instrumen penilaian terhadap seorang PNS atas kinerja dan perilaku kerjanya termasuk kemampuan dalam bekerjasamanya. peer review 360° ini dilakukan secara tertutup, PNS yang dinilai tidak mengetahui siapa saja yang rekan dan bawahan yang menilai perilakunya.

Peer review 360°, merupakan metode yang dianggap fair atau adil untuk menilai seseorang untuk menduduki posisi jabatan terutama bagi PNS perempuan yang selama ini diposisikan pada kelas ke- 2 setelah laki-laki dalam meraih karir, karena adanya stereotype bahwa ranah publik adalah area kerja laki-laki termasuk di birokrasi pemerintahan.

Hasil menunjukkan penggunaan peer review sebagai indikator untuk promosi jabatan pada jabatan administrator dan pemimpin tinggi pratama (eselon II dan III) belum dapat meningkatkan presentase perempuan yang menduduki jabatan diposisi jabatan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan jumlah laki-laki dan perempuan yang menduduki jabatan eselon II dan III masih cukup senjang. Pejabat perempuan pada eselon III hanya 25% dan eselon II hanya 10% dari total jumlah pejabat di eselon III dan II baik laki-laki maupun perempuan (Ibrahim, 2013).

## **2. Senioritas**

Secara umum, senioritas masih digunakan pada organisasi publik maupun swasta sebagai dasar untuk promosi jabatan, meskipun bukan menjadi indikator utama. Bagi PNS, senioritas diartikan sebagai pengakuan akan lamanya masa kerja baik pada jabatan maupun masa kerja secara keseluruhan pada organisasi. Untuk promosi jabatan, kelihatannya senioritas tidak lagi dapat menjamin bahwa seorang pegawai mampu dan kompeten.

Sebagai gambaran bahwa senioritas bukan menjadi hal utama yang dipertimbangkan, seperti bisa kita lihat dari masa kedua pejabat struktural perempuan tersebut di pemerintahan daerah Jawa Barat, dimana Kabag Adm Keuangan & Perencanaan pada saat ini berusia 51 tahun, memiliki masa kerja 31 tahun, beliau masih menduduki jabatan administrator/eselon III a, sedangkan Kabag Pengelola Ipse Biro Barjas berusia 45 tahun dengan masa kerja 26 tahun, menduduki jabatan pada eselon yang sama (Hartati, 2020).

Senioritas pegawai dalam suatu organisasi bukan hanya diukur dari usia dan lama masa tugas atau jabatan, akan tetapi juga dari pangkat/golongan. PNS yang lebih tinggi pangkat/golongan dapat dikatakan senior, meskipun usianya lebih muda dari pegawai yang pangkat/golongannya rendah. Untuk melihat lebih jelasnya perhatikan gambar dibawah ini:

Golongan Kepangkatan2	Jumlah PNS Menurut Golongan Kepangkatan dan Jenis Kelamin (jiwa)					
	Laki-laki		Perempuan		Laki-laki + Perempuan	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
I/A (Juru Muda)	7,00	5,00	-	-	7,00	5,00
I/B (Juru Muda Tk.I)	26,00	27,00	3,00	1,00	29,00	28,00
I/C (Juru)	206,00	114,00	23,00	17,00	229,00	131,00
I/D (Juru Tk.I)	188,00	217,00	11,00	15,00	199,00	232,00
Golongan I	427,00	363,00	37,00	33,00	464,00	396,00
II/A (Pengatur Muda)	462,00	299,00	72,00	45,00	534,00	344,00
II/B (Pengatur Muda Tk.I)	835,00	669,00	315,00	258,00	1.150,00	927,00
II/C (Pengatur)	2.307,00	1.796,00	1.263,00	938,00	3.570,00	2.734,00
II/D (Pengatur Tk.I)	1.181,00	1.608,00	843,00	1.029,00	2.024,00	2.637,00
Golongan II	4.785,00	4.372,00	2.493,00	2.270,00	7.278,00	6.642,00
III/A (Penata Muda)	1.959,00	1.794,00	2.028,00	1.832,00	3.987,00	3.626,00
III/B (Penata Muda Tk.I)	3.260,00	2.888,00	3.144,00	2.844,00	6.404,00	5.732,00
III/C (Penata)	4.078,00	3.795,00	4.670,00	4.342,00	8.748,00	8.137,00
III/D (Penata Tk.I)	3.553,00	3.613,00	4.220,00	4.592,00	7.773,00	8.205,00
Golongan III	12.850,00	12.090,00	14.062,00	13.610,00	26.912,00	25.700,00
IV/A (Pembina Muda)	3.208,00	2.998,00	2.604,00	2.571,00	5.812,00	5.569,00
IV/B (Pembina Muda Tk.I)	4.309,00	3.844,00	3.981,00	3.694,00	8.290,00	7.538,00
IV/C (Pembina)	391,00	384,00	291,00	301,00	682,00	685,00
IV/D (Pembina Tk.I)	97,00	101,00	50,00	64,00	147,00	165,00
IV/E (Pembina Utama)	36,00	37,00	12,00	14,00	48,00	51,00
Golongan IV	8.041,00	7.364,00	6.938,00	6.644,00	14.979,00	14.008,00
Jumlah	26.103,00	24.189,00	23.530,00	22.557,00	49.633,00	46.746,00

Gambar 1. Jumlah PNS menurut golongan kepangkatan dan jenis kelamin (jiwa)

Sumber: <https://jatim.bps.go.id/indicator/101/111/1/jumlah-pns-menurut-golongan-kepangkatan-dan-jenis-kelamin.html>

Data pada gambar diatas, menunjukkan dari aspek kepangkatan/golongan ternyata PNS laki-laki secara umum mempunyai tingkatan pangkat/golongan (I/a – V/e) lebih banyak daripada perempuan. Hal ini wajar, karena dari sisi jumlah, PNS laki-laki lebih banyak perempuan. Hanya pada golongan III/a, III/b dan III/d jumlah PNS perempuan lebih banyak dari jumlah PNS laki-laki.

### 3. Kompetensi

Dasar pertimbangan promosi jabatan menurut UU Nomor 5 Tahun 2014 pasal 72 adalah kompetensi. Untuk duduk di dalam suatu jabatan struktural pemerintahan, bahwa kompetensi menjadi dasar pertimbangan utama. Adapun kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang PNS untuk dapat menduduki suatu jabatan menurut PP No. 11 Tahun 2017 dan Pergub 58 Tahun 2018, berupa: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural dan pemerintahan

Kompetensi ini harus dilakukan dengan sertifikat diantaranya: Sertifikat Diklat Kepemimpinan, Diklat Barang dan Jasa dan Diklat teknis lainnya. Untuk mendapatkan PNS yang kompeten perlu melalui pendidikan atau latihan (Diklat). Tingkat kompetensi PNS perempuan di jabatan birokrasi, hanya dapat dipotret dari perbandingan data jumlah yang menduduki jabatan struktural dengan alumni Diklat sebagaimana gambar dibawah ini:

Jabatan + Jumlah	Jumlah Pegawai Negeri Sipil Menurut Jabatan dan Jenis Kelamin (Orang)						
	Laki-Laki			Perempuan			
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014
Fungsional Tertentu	933 297	920 318	901 285	1 395 527	1 391 830	1 383 578	2 328 824
Fungsional Umum/Staff	1 138 896	1 199 314	1 015 197	675 727	740 518	640 492	1 814 623
Struktural	216 438	216 029	301 011	95 418	90 416	132 786	311 856
Eselon V	7 096	4 908	9 992	3 110	2 378	4 538	10 206
Eselon IV	144 469	148 304	199 886	75 724	73 674	105 901	220 193
Eselon III	52 682	51 507	72 957	14 163	12 654	19 495	66 845
Eselon II	11 707	10 928	17 592	2 295	1 639	2 724	14 002
Eselon I	484	382	584	126	71	128	610
Jumlah	2 288 631	2 335 661	2 217 493	2 166 672	2 222 764	2 156 856	4 455 303

Gambar 2. Jumlah PNS menurut jabatan dan jenis kelamin (orang)

Sumber: <https://www.bps.go.id/indicator/101/666/1/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-jabatan-dan-jenis-kelamin.html>

Data diatas menunjukkan bahwa PNS laki-laki lebih banyak dari jumlah PNS perempuan. Jika dilihat dari setiap jenjang eselon, maka kesenjangan yang paling tinggi ada pada jabatan pimpinan tinggi pratama (eselon I). PNS perempuan hanya menduduki jabatan sekitar 10%.

Salah satu penyebab rendahnya persentase perempuan menduduki jabatan struktural disebabkan oleh rendahnya tingkat kompetensi PNS perempuan yang mengikuti Diklat dan kegiatan peningkatan kompetensi lainnya. Hal ini membenarkan teori patriarki yaitu dominasi kaum laki-laki juga berlangsung pada tingkat sosial

dimana laki-laki memegang posisi kekuasaan politik, sosial, ekonomi dan kehidupan kerja (Hartati, 2020).

Terlepas pada teori patriarki pada tahun 2020 tingkat jabatan PNS perempuan mengalami kenaikan yang signifikan terlihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 3. Data PNS tahun 2011 sampai tahun 2021

Sumber: Buku Statistik PNS Juni 2020

PNS perempuan mengalami peningkatan dari tahun 2018 meningkat menjadi 0,20% dibanding pada tahun 2019. Total PNS pria sebanyak 1.990.215 atau 48,29% sedangkan total PNS perempuan sebanyak 2.130.961 atau sekitar 51,71%. Hal ini membutuhkan kesetaraan gender terhadap PNS perempuan yang memiliki dan menduduki kesempatan berpartisipasi dibidang birokrasi pemerintahan (BPS, 2020).

#### 4. Kualifikasi

Dasar pertimbangan promosi jabatan menurut UU No.5 Tahun 2014 pasal 72 tentang kualifikasi. Kualifikasi merupakan keahlian yang diperlukan oleh seorang PNS untuk melakukan sesuatu pekerjaan atau jabatannya. kualifikasi diperoleh melalui pendidikan formal. Salah satu penyebab rendahnya jumlah PNS perempuan yang menduduki jabatan struktural, karena dari sisi kualifikasi PNS perempuan lebih rendah dibandingkan PNS laki-laki, terutama pada jenjang pendidikan S2 dan S3.

Upaya untuk meningkatkan kualifikasi PNS sudah dilakukan dengan mengirimkan tugas belajar dan memberikan izin belajar bagi pns. Jika melihat formasi tugas belajar, PNS perempuan memiliki kesempatan untuk bersaing dengan PNS laki-laki untuk mendapatkannya. Tugas belajar bagi PNS perempuan akan lebih memberikan keuntungan karena perempuan dapat lebih fokus menjalani pendidikan tanpahrus terbebanitugas pokoknya dikantor.

Pada beberapa kasus, PNS perempuan menghadapi kendala kurang rasa percaya diri untuk menunjukkan kemampuan dirinya apabila berada didalam suatu kelompok.



Perkembangan zaman turut mempengaruhi kadar budaya patriarki. Semakin ke kota, nilai-nilai yang menomorsatukan laki-laki dan menomorduakan perempuan semakin berkurang kadarnya. Hal ini tentu dipengaruhi oleh cara pandang masyarakat yang berbeda dan cara pandang ini dipengaruhi oleh tingkat pendidikan dan wawasan yang dimiliki oleh masyarakat tersebut.

Dalam konteks promosi jabatan, maka seseorang memiliki peningkatan tugas dan wewenang sehingga konsekuensinya menyita banyak waktu terlabih bagi PNS perempuan. Keputusan perempuan untuk tidak menerima promosi jabatan yang ditawarkan demi kepentingan keluarga bukanlah menunjukkan bahwa perempuan lemah, akan tetapi dia merasa bahwa tetap bisa memberikan kontribusi bagi pembangunan dengan menjaga stabilitas keluarga, mendidik dan memelihara anak-anaknya sebagai penerus bangsa yang berkualitas. Berbanding terbalik dengan cara pandang feminisme dan patriarki, mereka melihat ini sebagai ketidakadilan gender atau gender mainstream (Hartati, 2020).

### **C. Simpulan**

PNS perempuan memiliki tingkat partisipasi dalam struktur birokrasi pemerintahan lebih tinggi dibandingkan PNS laki-laki yang ditandai dengan peningkatan partisipasi PNS perempuan pada tahun 2020 mencapai total 2.130.961 atau sekitar 51,71%, sedangkan partisipasi PNS laki-laki hanya sebanyak 1.990.215 atau 48,29%, yang berarti hal ini membutuhkan adanya kesetaraan gender terhadap PNS perempuan untuk memiliki kesempatan berpartisipasi dalam birokrasi pemerintahan, akan tetapi kesetaraan gender belum sepenuhnya tercapai karena masih terjadi kesenjangan dalam promosi jabatan pada birokrasi pemerintahan dimana PNS perempuan masih sulit untuk mendapatkan jabatan pimpinan tertinggi dikarenakan adanya beberapa faktor penyebab, antara lain, dari segi kompetensi, tingkat partisipasi PNS perempuan yang mengikuti Diklat dan kegiatan kompetensi lainnya masih rendah dibandingkan PNS laki-laki, padahal untuk mencetak PNS yang berkompeten perlu melalui pendidikan atau pelatihan (Diklat). Selain itu, dari segi kualifikasi, PNS perempuan masih lebih rendah dari PNS laki-laki terutama pada jenjang pendidikan S2 dan S3. Pada beberapa temuan kasus, PNS perempuan memiliki kendala rasa kurang percaya diri untuk menunjukkan kemampuan dirinya dalam suatu kelompok.

## DAFTAR PUSTAKA

- BPS. (2020). *Buku Statistik PNS Juni 2020*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara
- Hartati, S. (2020). *Gender Dalam Birokrasi Pemerintahan*. Surabaya: PT Scopindo Media Pustaka
- <https://www.bkn.go.id/berita/perempuan-pejabat-struktural-di-birokrasi-lebih-sedikit-daripada-laki-laki>
- <https://jatim.bps.go.id/indicator/101/111/1/jumlah-pns-menurut-golongan-kepangkatan-dan-jenis-kelamin.html>
- <https://www.bps.go.id/indicator/101/666/1/jumlah-pegawai-negeri-sipil-menurut-jabatan-dan-jenis-kelamin.html>
- [https://bps.go.id/indikator/indikator/view\\_data\\_pub/0000/api\\_pub/TEJrTHhZODZmSXhoblFvSGtlbkFMQT09/da\\_02/1](https://bps.go.id/indikator/indikator/view_data_pub/0000/api_pub/TEJrTHhZODZmSXhoblFvSGtlbkFMQT09/da_02/1)
- Ibrahim. (2013). *Bias Gender Dalam Birokrasi*. Yogyakarta: Tiara Wacana
- Lexy J, Moeleong. (2008). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada
- Salalahi, U., racjmawati, T., Bernadus, S. E. (2016) Kesetaraan Gender Dalam Administrasi Publik: Peluang Pegawai Perempuan Dalam Promosi Jabatan Di pemerintah Kota Bandung. *Lppm Unpar*.
- Sahirah, Burhanuddin. (2015). Pengarusutamaan Gender Dalam Promosi Jabatan Di BKD Pemerintahan Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Politik*
- Sari, I. L., Raharjo, A. P., & Rahmawati, D. N. (2018). *Pembangunan Manusia Berbasis Gender*. Jakarta: KEMENPPA
- Zed, Mestika. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.