



## Evaluasi Penyelenggaraan Kebijakan Pengarusutamaan Gender : Studi Kasus di Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia

Gina Yunita<sup>1\*</sup>, Dwi Putranto Riau<sup>1</sup>, Tora Akadira<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka, Indonesia

\*Korespondensi: [ginyunita56@gmail.com](mailto:ginyunita56@gmail.com)

### Info Artikel

Diterima 20  
Agustus 2025

Disetujui 11  
November 2025

Dipublikasikan 30  
November 2025

**Keywords:**  
Evaluasi Kebijakan;  
Pengarusutamaan  
gender;  
Kementerian Luar  
Negeri

©2025 The  
Author(s): This is  
an open-access  
article distributed  
under the terms of  
the Creative  
Commons  
Attribution  
ShareAlike (CC BY-  
SA 4.0)



### Abstrak

*Pengarusutamaan gender merupakan salah satu agenda penting dalam pembangunan, termasuk di Indonesia, yang berkomitmen untuk menghilangkan diskriminasi terhadap perempuan melalui partisipasi dalam usaha internasional. Berdasarkan data tahun 2023, Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia menempati peringkat 6 di ASEAN dan peringkat ke-108 di dunia yang menunjukkan pentingnya perhatian terhadap isu kesetaraan gender dalam pembangunan. Kementerian Luar Negeri, sebagai lembaga yang mengelola hubungan luar negeri, memiliki peran strategis dalam mengimplementasikan pengarusutamaan gender dalam kebijakan luar negeri dan diplomasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kebijakan pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia dan menganalisis inovasi yang telah diterapkan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui studi literatur dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri sudah berjalan dengan baik, dengan komitmen kuat untuk mewujudkan kesetaraan gender dan menjadikan pengarusutamaan gender sebagai budaya kerja organisasi berdasarkan kriteria evaluasi kebijakan yang dikemukakan oleh William N. Dunn. Namun masih terdapat tantangan terkait pemahaman mengenai pengarusutamaan gender yang perlu diatasi untuk lebih mendalami pencapaian tujuan organisasi.*

### Abstract

*Gender mainstreaming is an important agenda in development, including in Indonesia, which is committed to eliminating discrimination against women through participation in international efforts. Based on 2023 data, Indonesia's Human Development Index (HDI) ranks 6th in ASEAN and 108th in the world, highlighting the need for attention to gender equality issues in development. The Ministry of Foreign Affairs, as the agency that manages foreign relations, plays a strategic role in implementing gender mainstreaming in foreign policy and diplomacy. This research aims to evaluate gender mainstreaming policies at the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Indonesia and analyze the innovations that have been applied. The study uses qualitative methods through literature review and interviews. The results indicate that gender mainstreaming at the Ministry of Foreign Affairs is progressing well, with a strong commitment to achieving gender equality and making gender mainstreaming a part of the organizational culture. However, there are still challenges related about gender mainstreaming that need to be addressed to deepen the achievement of organizational goals.*

## 1. Pendahuluan

Penerapan isu gender di Indonesia dilaksanakan berdasarkan Undang-undang Nomor 7 Tahun 1984 tentang Pengesahan Konvensi Mengenai Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi Terhadap Wanita. Sebagai negara merdeka yang merupakan salah satu anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB), Indonesia setuju untuk berpartisipasi dalam usaha-usaha internasional menghilangkan berbagai macam bentuk diskriminasi terhadap perempuan karena isi konvensi tersebut sesuai dengan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 yang didalamnya menyatakan bahwa semua warga negara memperoleh kesetaraan hak di hadapan hukum dan pemerintahan.

Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Indonesia yang merupakan indikator untuk mengukur capaian pembangunan kualitas hidup masyarakat berdasarkan beberapa faktor utama seperti umur panjang dan hidup sehat, tingkat pengetahuan, serta standar hidup yang layak, saat ini menempatkan Indonesia pada peringkat 6 dari 10 negara ASEAN, rangking 17 dari 19 negara anggota G20, dan rangking 5 dari 5 negara Meksiko, Indonesia, Korea Selatan, Turkiye, dan Australia (MIKTA) dan 108 dari 189 negara di dunia, yang menunjukkan masih ada ruang untuk perbaikan dalam upaya meningkatkan kualitas hidup warganya.

Pengarusutamaan Gender adalah sebuah strategi yang dirancang untuk menjadikan perspektif gender sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kebijakan, program, serta kegiatan. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa gender diintegrasikan dalam aspek kebijakan, dan praktik di berbagai bidang, baik dalam pemerintahan, organisasi, maupun sektor swasta. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa gender dianggap dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil, sehingga kesetaraan gender dapat dicapai secara lebih efektif. Kementerian Luar Negeri, sebagai lembaga yang bertanggung jawab mengelola hubungan luar negeri dan mewakili kepentingan nasional di dunia internasional, memiliki peran penting dan strategis dalam mengintegrasikan perspektif gender ke dalam kebijakan dan program-programnya. Komitmen Kementerian Luar Negeri dalam mendukung isu Pengarusutamaan Gender ditunjukkan melalui penerapan Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengarusutamaan Gender di Lingkungan Kementerian Luar Negeri, Keputusan Menteri Luar Negeri Nomor 03/B/LA/X11/2021/01 Tahun 2021 tentang Petunjuk Teknis Pengarusutamaan Gender di Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI dan Surat Edaran Menteri Luar Negeri Nomor SE/00031/KP/11/2021/03 Tahun 2021 tentang Pencegahan dan Penanganan Tindak Pelecehan Seksual di Lingkungan Kerja Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI.

Kementerian Luar Negeri, sebagai lembaga yang bertanggung jawab mengelola hubungan luar negeri dan mewakili kepentingan nasional di dunia internasional, memiliki peran penting dan strategis dalam mengintegrasikan perspektif gender ke dalam kebijakan dan program-programnya. Komitmen Kementerian Luar Negeri dalam mendukung isu Pengarusutamaan Gender ditunjukkan melalui penerapan Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengarusutamaan Gender di Lingkungan Kementerian Luar Negeri, dan Surat Edaran Menteri Luar Negeri Nomor SE/00031/KP/11/2021/03 Tahun 2021 tentang Pencegahan dan Penanganan

Tindak Pelecehan Seksual di Lingkungan Kerja Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI.

Penelitian terdahulu mengenai kebijakan Pengarusutamaan Gender (PUG) di lembaga pemerintah Indonesia menunjukkan bahwa implementasinya sering menghadapi kendala struktural, mulai dari minimnya komitmen kelembagaan, terbatasnya anggaran responsif gender, hingga lemahnya koordinasi lintas unit kerja (Sri, 2021; Ilham & Velianto, 2022; Fauziyah, 2020; Dafarel, 2024). Studi-studi pada kementerian dan pemerintah daerah menemukan bahwa pelaksanaan PUG cenderung bersifat administratif dan berfokus pada pemenuhan indikator formal, bukan pada transformasi budaya kerja atau pengaruh substantif terhadap kualitas layanan publik (Nurhayati & Yasir, 2019). Kesenjangan utama terletak pada belum adanya evaluasi mendalam yang secara spesifik menelaah bagaimana Kementerian Luar Negeri (Kemenlu) mengintegrasikan perspektif gender dalam diplomasi, manajemen SDM, dan program kerja sama internasional, padahal konteks kelembagaan Kemenlu memiliki karakteristik khusus seperti penugasan luar negeri, diplomasi multilateral, serta lingkungan kerja yang kompetitif. Ketiadaan kajian yang komprehensif ini menimbulkan dampak berupa potensi bias gender yang tidak tersadari dalam proses pengambilan keputusan, rendahnya representasi perempuan pada posisi strategis, dan terbatasnya efektivitas program diplomasi yang sensitif gender (Wongkar et al., 2020). Tantangan terbesar dalam evaluasi penyelenggaraan PUG di Kemenlu mencakup resistensi budaya organisasi, keterbatasan instrumen evaluasi berbasis gender yang terstandar, serta kurangnya kapasitas teknis aparatur dalam menganalisis isu gender secara sistemik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penting untuk melakukan evaluasi kebijakan pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia, mengingat peran strategis Kemenlu dalam mendukung isu pengarusutamaan gender di tingkat internasional. Pemahaman tentang kebijakan pengarusutamaan gender dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sangat diperlukan agar dapat digunakan untuk merubah persepsi yang masih kental dengan pandangan maskulin dalam diplomasi menjadi ramah gender. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kebijakan pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri, serta menganalisis inovasi yang telah diterapkan dalam rangka memperkuat implementasi kebijakan pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri.

## **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena bertujuan menggali secara mendalam proses, dinamika, serta konteks implementasi kebijakan Pengarusutamaan Gender (PUG) di Kementerian Luar Negeri. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena secara holistik, khususnya terkait bagaimana kebijakan diterjemahkan dalam praktik, bagaimana aktor-aktor pelaksana memaknai kebijakan tersebut, serta faktor pendorong dan penghambat dalam pelaksanaannya. Penelitian kualitatif juga memberikan ruang untuk menangkap realitas sosial yang kompleks dan kontekstual, sehingga hasil evaluasi mencerminkan kondisi faktual di lapangan.

Desain penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu menelaah secara intensif penerapan PUG dalam konteks kelembagaan Kementerian Luar Negeri sebagai satu kasus tunggal (single case). Desain ini dipilih karena memungkinkan

peneliti mengkaji fenomena implementasi kebijakan dalam batas-batas sistem yang jelas, struktur organisasi, mekanisme kerja, serta regulasi internal Kemenlu. Studi kasus memberikan fleksibilitas untuk mengintegrasikan berbagai jenis data, baik dari dokumen, wawancara, maupun observasi konteks, sehingga menghasilkan gambaran evaluatif yang komprehensif terkait efektivitas, tantangan, dan dampak kebijakan PUG di lingkungan Kemenlu. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pejabat dan staf terkait, studi dokumentasi terhadap peraturan, pedoman, laporan kinerja, serta materi kebijakan PUG yang digunakan di Kemenlu. Teknik wawancara mendalam dipilih untuk menggali persepsi, pengalaman, serta praktik implementasi PUG dari berbagai aktor kunci. Studi dokumen berfungsi untuk melacak kesesuaian antara regulasi formal dan pelaksanaan di lapangan, serta menilai sejauh mana kebijakan PUG diadopsi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. Kombinasi teknik ini menjamin data yang diperoleh kaya, valid, dan relevan untuk kebutuhan evaluasi.

Analisis data dilakukan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman. Data yang diperoleh dari wawancara ditranskripsi dan dikodekan untuk mengidentifikasi tema-tema utama terkait efektivitas implementasi PUG, hambatan struktural, kapasitas kelembagaan, serta tingkat integrasi gender dalam kebijakan Kemenlu. Dokumen kebijakan dianalisis menggunakan teknik analisis isi untuk melihat kesesuaian antara norma kebijakan dan praktik operasional. Triangulasi data dilakukan untuk meningkatkan validitas temuan, sehingga hasil analisis mampu memberikan gambaran evaluatif yang akurat mengenai penyelenggaraan kebijakan PUG di Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia.

### **3. Hasil dan Pembahasan**

#### **3.1 Hasil**

Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia merupakan kementerian yang membidangi urusan luar negeri negara Republik Indonesia. Dalam menjalankan hubungan luar negeri, Kemenlu memanfaatkan kemajuan nasional dalam kesetaraan gender sebagai alat *soft power diplomacy*, dengan tujuan untuk dapat meningkatkan citra Indonesia sebagai negara demokratis dan Islam moderat, di mana perempuan memiliki akses dan kesempatan yang setara untuk berkontribusi dalam pembangunan dan politik.

#### **3.1 Hasil**

##### **Penguatan Perspektif Gender dalam Kebijakan/Peraturan Internal**

Sebagai implementasi dari kebijakan tersebut, Kemenlu terus mendorong kebijakan responsif gender dengan melaksanakan kebijakan sebagai berikut: 1) Melakukan evaluasi dalam proses perekrutan, pelatihan, hingga seleksi JPT yang mendorong kesempatan yang sama bagi laki-laki dan perempuan; 2) Menciptakan lebih banyak fasilitas yang mendukung hak-hak perempuan, kesehatan ibu dan anak, serta lingkungan kerja yang aman dari tindakan pelecehan seksual; 3) Mendorong kebijakan yang memfasilitasi dan mengakomodasi kebutuhan keluarga di Kemenlu; serta 4) Melakukan penelitian untuk menjawab permasalahan dan kebutuhan laki-laki dan perempuan di Kemenlu. Sebagai hasil dari penerapan kebijakan tersebut, keterwakilan perempuan dalam jabatan struktural sudah cukup

tinggi, dan diproyeksikan kedepannya berbagai jabatan struktural di Kemenlu akan semakin banyak diduduki oleh perempuan.

Dukungan pimpinan dalam penerapan kebijakan akan sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan kebijakan. Upaya yang perlu dilakukan pimpinan untuk meningkatkan kemampuan dan kualitas SDM dalam konteks penerapan kebijakan pengarusutamaan gender di Kemenlu antara lain: 1) Peningkatan Mutu SDM melalui berbagai Pelatihan; 2) Peningkatan Sarana dan Prasarana pendukung / Sarana dan Prasarana Penunjang termasuk Teknologi komunikasi; 3) Perbaikan kebijakan yang tidak terlalu Prosedural /menghindari birokrasi yang berbelit; 4) Evaluasi berbagai bidang terkait dengan pelayanan (Harta et al., 2024).

### **Pengarusutamaan Gender dalam Pelaksanaan Politik Luar Negeri RI**

Perempuan telah memainkan peran penting dalam pelaksanaan politik luar negeri sejak berdirinya Kementerian Luar Negeri, dimulai dengan rekrutmen dua staf perempuan yaitu Ibu Herawati Diah yang bertugas sebagai sekretaris Bapak Achmad Soebardjo, Menteri Luar Negeri RI pertama. Pada tahun 1956, Ibu Laili Roesad dilantik sebagai Duta Besar RI perempuan pertama yang bertugas untuk Belgia dan Luksemburg. Kemudian, pada tahun 1979, Duta Besar Titi Memet Tanuwidjaja menjadi perempuan Asia pertama yang menduduki jabatan tertinggi sebagai Direktur Kawasan untuk Asia Timur dan Pasifik di UNICEF.

Bagi Kementerian Luar Negeri, Isu kesetaraan gender telah menjadi bagian dari pembahasan dalam forum bilateral, kawasan dan multilateral yang telah dilaksanakan sejak lama. Sesuai dengan program prioritas nasional mengenai pengarusutamaan gender, Indonesia telah mencatat berbagai capaian positif, antara lain:

#### *Pengintegrasian isu gender dalam tataran Multilateral*

Tingkat multilateral, khususnya dalam PBB, isu gender dibahas dalam Komite 3 (tiga) Sidang Majelis Umum (SMU), yaitu CSW (*Commission on the Status of Women*), CSocD (*Committee for Social Development*), CPD (*Commission for Population and Development*) serta pada saat pelaksanaan kewajiban Indonesia sebagai negara pihak CEDAW dan instrumen lainnya di Dewan HAM.

Indonesia telah terpilih sebagai anggota tidak tetap DK PBB sebanyak empat kali, yaitu tahun 1973-1974, 1995-1996, 2007-2008 dan 2019-2020. Salah satu wujud konkret kepemimpinan Indonesia dalam Dewan Keamanan PBB adalah inisiatif Indonesia dalam mengusulkan resolusi mengenai Women *peacekeeper* yang sebelumnya belum pernah ada. Pada tahun 2019, Indonesia mengirimkan 105 perempuan dari 2.816 personel perdamaian yang tersebar di delapan misi perdamaian PBB. *Peacekeeper* perempuan memiliki peran yang sangat penting dalam upaya menjadikan perempuan sebagai bagian integral dalam menciptakan perdamaian, dengan berfungsi sebagai agen perdamaian yang aktif.

#### *Pengintegrasian isu gender dalam tataran bilateral*

Dalam konteks bilateral, isu kesetaraan gender dibahas dalam berbagai agenda kegiatan kemitraan, kerja sama, perjanjian serta dialog antar negara. Pertukaran pengalaman serta praktik terbaik dalam bidang pemajuan dan perlindungan hak-hak perempuan dilakukan dalam berbagai forum bilateral. Indonesia telah menjalin kerja sama bilateral dengan 162 negara serta satu teritori

khusus yang berupa *non-self governing territory*. Kerja sama ini mencakup berbagai bentuk dan mekanisme, seperti dialog HAM, *comprehensive partnership*, *strategic cooperation* dan lain sebagainya.

Indonesia juga menggelar berbagai forum regional dan internasional yang mendukung pemberdayaan perempuan, seperti *Regional Training for Women, Peace, and Security*; *ASEAN Women Interfaith Dialogue*; *Inclusivity and the State of Democracy* pada *Bali Democracy Forum*. Indonesia juga aktif dalam peluncuran *Global Alliance of Regional Women Mediator Networks* dan menyelenggarakan dialog antar perempuan Indonesia dengan perempuan Afghanistan. Selain itu, terdapat beberapa perjanjian (MoU, *Joint Communique*, *LoI*, *Agreed Minute*) yang memuat kerja sama Indonesia dengan berbagai negara yang mencakup berbagai isu kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan. Masih terdapat potensi kerja sama bilateral lainnya yang dapat dioptimalkan, khususnya terkait dengan isu kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan. Bentuk kerja sama ini dapat meliputi kerja sama di bidang pendidikan, kesehatan dan demokratisasi. Selain itu, sektor industri kreatif juga membuka peluang kerja sama lain mengingat banyak perempuan yang terlibat langsung dalam usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM).

#### *Pengintegrasian isu gender dalam tataran kawasan*

Kemenlu menekankan pentingnya kerja sama dengan negara-negara lain melalui pendekatan lingkaran konsentris (*concentric circle*), yang terdiri dari tiga tingkatan. Lingkaran pertama adalah ASEAN, diikuti dengan ASEAN + 3 (Jepang, China, Korea Selatan) pada lingkaran kedua, dan lingkaran ketiga yang mencakup kerja sama dengan negara berkembang yang sejalan (seperti Amerika Serikat dan Uni Eropa, yang merupakan mitra utama ekonomi Indonesia). Indonesia juga berperan aktif dalam berbagai organisasi di kawasan Asia Pasifik seperti PIF, *South-South Cooperation*, PPD, serta membangun koneksitas dengan organisasi lainnya seperti ASEM, Uni Eropa dan FEALAC. Secara lebih mendalam, isu gender secara khusus dibahas pada pilar Sosial Budaya dengan dibentuknya *ASEAN Commission on the Promotion and Protection of the Rights of Women and Children (ACWC)*, yang berfungsi sebagai mekanisme independen di kawasan untuk memajukan dan melindungi hak-hak perempuan dan anak. Di samping itu, *ASEAN Commission on Women (ACW)* juga didirikan sebagai mekanisme non-pemerintah.

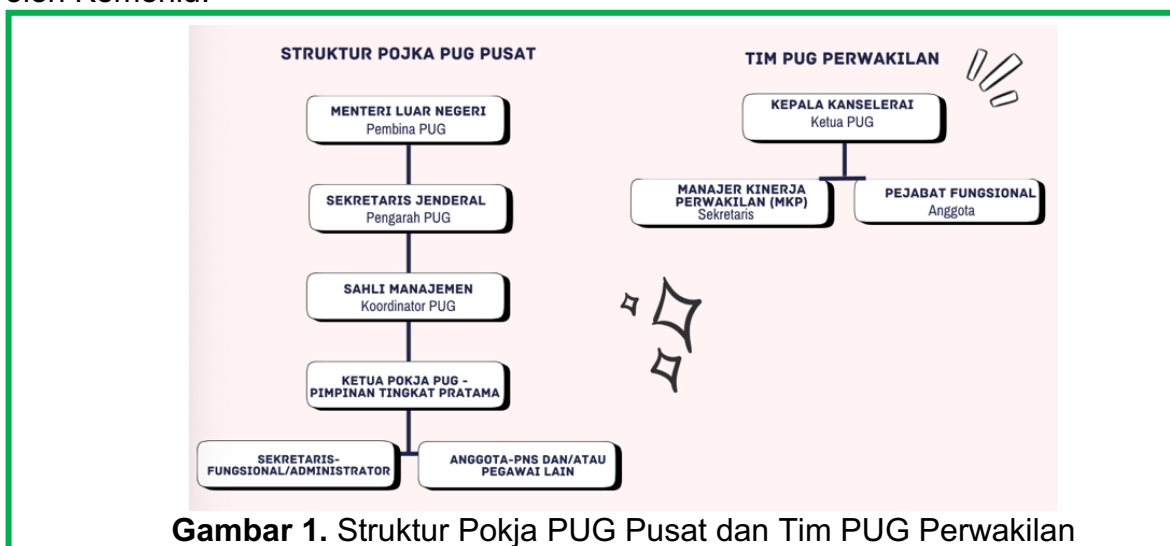
Tingkat menteri, pembahasan khusus mengenai pemberdayaan perempuan dilakukan melalui *APEC High Level Policy Dialogue in Women and the Economy (HLPDWE)*. Indonesia juga pernah berperan sebagai ketua dan tuan rumah dalam *APEC Women and Economy Forum (WEF)*, yang memfasilitasi *Joint Ministerial Meeting* mengenai Perempuan dan Usaha Kecil Menengah. Sejumlah inisiatif, seperti *APEC Women and the Economy Summit* dan *APEC Women and the Economy Forum*, dilaksanakan dengan tujuan untuk menciptakan wadah yang memungkinkan tokoh perempuan Indonesia, baik dari sektor bisnis maupun pemerintahan untuk berbagi pengalaman dan *best practices* dalam memperkuat pemberdayaan ekonomi perempuan di kawasan APEC.

#### **Kelembagaan Pengarusutamaan Gender**

Pelembagaan Pengarusutamaan Gender (PUG) merupakan langkah strategis yang bertujuan untuk memastikan bahwa isu gender dijadikan sebagai pertimbangan utama dalam setiap tahap perumusan kebijakan, perencanaan

program, dan implementasi kegiatan di berbagai sektor dan tingkatan pemerintahan. Pembentukan kelembagaan pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri bertujuan untuk memberikan pedoman yang jelas bagi aparatur di lingkungan Kemenlu untuk menyusun strategi pengintegrasian gender melalui perencanaan, pelaksanaan, penganggaran, pemantauan, dan evaluasi atas kebijakan serta program, dan kegiatan di bidang hubungan luar negeri. Melalui pelembagaan PUG ini, diharapkan tercipta lingkungan yang mendukung kesetaraan gender, mengurangi ketimpangan antara laki-laki dan perempuan, serta memastikan bahwa hak-hak dan kebutuhan gender menjadi bagian tak terpisahkan dari setiap kebijakan dan program yang dijalankan, dengan demikian dapat memberikan kontribusi terhadap pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan.

Tahun 2006 dibentuk Kelompok Kerja (Pokja) PUG di lingkungan Kemenlu, yang diharapkan dapat mengimplementasikan isu kesetaraan gender secara lebih nyata dan konkret dalam program serta kegiatan yang ada. Pokja PUG di Kemenlu ditetapkan oleh Menteri Luar Negeri dengan menetapkan Pejabat Pimpinan Tinggi Madya sebagai koordinator PUG. Koordinator ini bertugas mengatur struktur organisasi yang dirancang untuk memastikan pengarusutamaan gender dapat dilaksanakan dengan efektif dalam seluruh kebijakan dan program yang dijalankan oleh Kemenlu.



Gambar 1. Struktur Pokja PUG Pusat dan Tim PUG Perwakilan

Sejak dibentuknya Pokja PUG, Kemenlu telah memperoleh berbagai pencapaian penting, salah satunya adalah penerimaan penghargaan Anugerah Parahita Ekapraya (APE) yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Kemenlu pertama kali menerima anugerah APE Tingkat Pratama pada tahun 2008. Kemudian, pada tahun 2020 penghargaan tersebut meningkat menjadi Tingkat Madya dan yang terakhir memperoleh penghargaan Tingkat Nindya untuk pelaksanaan PUG tahun 2021-2023 yang diterima pada tahun 2023. Anugerah APE diberikan berdasarkan hasil pemantauan dan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia terhadap Kementerian/Lembaga, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota. Penilaian ini didasarkan pada keberhasilan dalam mendukung mewujudkan kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan secara sistematis dan berkelanjutan.

Beberapa upaya integrasi PUG dalam Aspek Manajerial Kemenlu antara lain dengan melakukan Proses rekrutmen pegawai, diklat, dan mekanisme seleksi jabatan pimpinan tinggi yang terbuka dan memberi peluang sama untuk laki-laki dan perempuan yang berdasarkan pada sistem merit/kecakapan. Harmonisasi peraturan kepegawaian dengan jaminan kesetaraan, kesempatan dan non diskriminasi, pemberian akses kepada perempuan pada berbagai jenis jabatan yang ada di Kemenlu, menghilangkan pemutusan hubungan kerja yang diskriminatif dan memperluas perlindungan persalinan.

Kesempatan dan peluang yang sama bagi para diplomat laki-laki maupun perempuan terus diberikan oleh Kemenlu untuk mengembangkan diri dan menduduki posisi penting dan strategis, baik di Kemenlu Perwakilan RI maupun Organisasi Internasional (OI). Sampai dengan saat ini, sejumlah diplomat perempuan telah menduduki jabatan sebagai Eselon I dan II serta menduduki jabatan pimpinan di berbagai Perwakilan RI di luar negeri. Bahkan, pada tahun 2014-2024, Kemenlu dipimpin oleh Menlu perempuan pertama, yaitu Ibu Retno LP Marsudi. Pada masa kepemimpinan beliau menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam implementasi PUG di lingkungan Kementerian Luar Negeri.

Penyesuaian kebijakan dan fasilitas kepegawaian yang mendukung keluarga, seperti peraturan kepegawaian bagi pejabat diplomatik perempuan dan laki-laki yang menikah dengan Warga Negara Asing, pengaturan penempatan yang akomodatif bagi pasangan suami-istri Pegawai Dinas Luar Negeri (PDLN) yang ditempatkan di Perwakilan RI di luar negeri dengan mengupayakan agar pasangan PDLN dapat ditempatkan berdekatan untuk mempermudah reuni keluarga, dan pemberian fasilitas tunjangan keluarga dan bantuan pendidikan anak di luar negeri. Dalam hal penempatan di Perwakilan RI, saat ini tidak ada perbedaan antara perempuan dan laki-laki dengan perkecualian untuk penempatan di sejumlah Perwakilan RI yang dinilai rawan bagi PDLN perempuan dari berbagai aspek.

### Infrastruktur Responsif Gender

Infrastruktur responsif gender merupakan salah satu elemen penting dalam evaluasi penyelenggaraan Pengarusutamaan Gender (PUG) di Kementerian Luar Negeri karena keberadaannya mencerminkan sejauh mana institusi menyediakan lingkungan kerja yang aman, inklusif, dan mendukung kebutuhan spesifik seluruh pegawai. Fasilitas-fasilitas ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pemenuhan standar pelayanan minimal dalam perspektif gender, tetapi juga sebagai indikator komitmen kelembagaan dalam mengintegrasikan prinsip kesetaraan dan keadilan gender ke dalam tata kelola internal. Oleh karena itu, pemetaan infrastruktur responsif gender menjadi langkah strategis untuk menilai kesiapan organisasi dalam menciptakan ekosistem kerja yang ramah terhadap pegawai perempuan, penyandang disabilitas, maupun keluarga pegawai.

**Tabel 1.** Infrastruktur Responsif Gender di Kementerian Luar Negeri RI

No.	Jenis Infrastruktur	Deskripsi
1	Ruang Laktasi	Disediakan untuk mendukung kenyamanan dan privasi pegawai perempuan dalam menyusui. Fasilitas ini memastikan pemenuhan hak reproduksi serta mendukung kesehatan ibu dan anak selama masa menyusui di lingkungan kerja.

2	Ruang Layanan Kesehatan	Klinik Utama Kemenlu menyediakan poli umum, poli gigi, dan layanan konseling psikiater. Didukung aplikasi <i>e-Klinik</i> yang memudahkan seluruh pegawai, baik aktif maupun pensiun, dalam mengakses layanan kesehatan secara cepat dan praktis.
3	Fasilitas Ramah Difabel	Fasilitas inklusif seperti <i>ramp</i> dan lift disediakan untuk memberikan akses aman, nyaman, dan mudah bagi penyandang disabilitas. Langkah ini menunjukkan komitmen Kemenlu terhadap lingkungan kerja yang setara dan inklusif.
4	Fasilitas Ramah Anak	Area bermain anak yang dilengkapi perosotan, mainan interaktif, dan fasilitas lain yang memenuhi standar keamanan. Fasilitas ini mendukung kenyamanan pengunjung serta menciptakan lingkungan yang ramah bagi semua kalangan.
5	Fasilitas Daycare	Daycare disediakan untuk mendukung kenyamanan dan keamanan anak-anak pegawai selama jam kerja. Fasilitas meliputi area bermain, ruang tidur, dapur, serta area belajar. Dikelola pengasuh profesional, menampung hingga 12 anak termasuk 3 bayi. Membantu pegawai menjaga keseimbangan pekerjaan dan keluarga.

Penyediaan ruang laktasi merupakan bentuk komitmen kelembagaan yang sangat penting dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang sensitif terhadap kebutuhan pegawai perempuan. Ruang ini tidak hanya berfungsi sebagai tempat menyusui atau pemerah ASI, tetapi juga sebagai sarana untuk menjaga kesehatan ibu dan anak selama masa menyusui. Kehadiran ruang laktasi memastikan bahwa pegawai perempuan dapat menjalankan peran reproduktifnya tanpa mengganggu tanggung jawab profesional di kantor, sehingga menciptakan kondisi kerja yang lebih seimbang, aman, dan bermartabat. Hal ini sejalan dengan prinsip Pengarusutamaan Gender yang menekankan pemenuhan hak-hak dasar perempuan dalam dunia kerja. Selain dukungan fasilitas reproduktif, Kementerian Luar Negeri juga menyediakan akses kesehatan melalui Klinik Utama yang mengelola berbagai layanan seperti poli umum, poli gigi, dan konseling psikiater. Integrasi layanan kesehatan dengan aplikasi *e-Klinik* menunjukkan modernisasi pelayanan kesehatan berbasis digital yang mempermudah pegawai aktif maupun pensiunan dalam memperoleh layanan medis secara efisien. Kehadiran layanan kesehatan yang komprehensif ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas serta mengurangi hambatan kesehatan yang dapat mempengaruhi performa kerja.

Fasilitas ramah difabel merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan setara. Penyediaan *ramp*, lift, dan infrastruktur pendukung lain memastikan bahwa pegawai maupun pengunjung penyandang disabilitas dapat mengakses seluruh ruang kerja tanpa hambatan fisik. Upaya ini menunjukkan bahwa Kemenlu tidak hanya memenuhi standar minimal aksesibilitas, tetapi juga menerapkan prinsip keadilan dalam pemanfaatan fasilitas publik. Keberadaan fasilitas ini menguatkan pesan bahwa setiap individu, terlepas dari kondisi fisiknya, memiliki hak yang sama untuk bekerja dan berpartisipasi dalam aktivitas kelembagaan. Fasilitas ramah anak dan *daycare* melengkapi komitmen Kemenlu dalam memberikan dukungan bagi pegawai yang memiliki tanggung jawab pengasuhan. Area bermain anak memungkinkan lingkungan kerja tetap bersahabat bagi pengunjung yang membawa anak, sementara fasilitas *daycare* memberikan solusi praktis bagi orang tua yang bekerja. Dengan layanan seperti area bermain,

ruang tidur, dapur, dan area belajar yang dikelola pengasuh profesional, pegawai dapat bekerja dengan tenang tanpa mengabaikan kebutuhan perkembangan anak. Kapasitas *daycare* yang menampung hingga 12 anak, termasuk bayi yang menunjukkan dukungan nyata terhadap keseimbangan kerja-keluarga yang merupakan indikator penting dalam implementasi PUG.

### Inovasi Pengarusutamaan Gender Kementerian Luar Negeri

Pengembangan berbagai inovasi Pengarusutamaan Gender (PUG) di Kementerian Luar Negeri menunjukkan komitmen kelembagaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, setara, dan responsif terhadap kebutuhan seluruh pegawai. Inovasi tersebut dirancang tidak hanya untuk memperkuat kapasitas individu, tetapi juga untuk membangun ekosistem kerja yang mendorong perubahan *mindset*, kolaborasi lintas gender, serta peningkatan transparansi dalam penyelenggaraan PUG. Upaya ini menempatkan kesetaraan gender sebagai bagian integral dari budaya organisasi dan praktik diplomasi modern yang dijalankan Kemenlu. Tabel berikut merangkum berbagai inisiatif utama yang menjadi fondasi penguatan PUG melalui program pemberdayaan, *platform digital*, pelibatan pegawai laki-laki, dan penetapan agen perubahan di setiap satuan kerja.

**Tabel 2.** Inovasi Pengarusutamaan Gender di Kementerian Luar Negeri RI

No.	Inovasi	Deskripsi
1	Kemenlu <i>Sisterhood</i>	Program sebagai wadah diskusi, berbagi pengalaman, dan mentorship antara diplomat senior–junior tanpa batasan usia. Mendorong pemberdayaan “she for she”, “she for he”, serta tetap menjaga kemitraan dengan laki-laki dalam memperjuangkan kesetaraan gender. Juga diarahkan untuk memperluas jejaring dengan K/L lain dan sektor swasta sebagai <i>platform</i> kolaboratif yang saling memperkuat.
2	Website PUG Kemenlu (pug.Kemenlu.go.id)	Laman resmi berisi informasi kebijakan, program, dan laporan penyelenggaraan PUG yang dapat diakses internal dan publik. Menjadi media transparansi, dokumentasi, dan pelaporan Pokja PUG dari setiap satuan kerja, serta sarana publikasi berbagai kegiatan dan pencapaian terkait kesetaraan gender di Kemenlu.
3	Kegiatan PUG yang Inklusif	Berbagai kegiatan PUG melibatkan tidak hanya pegawai perempuan, tetapi juga pegawai laki-laki secara bertahap. Partisipasi laki-laki mencerminkan perubahan <i>mindset</i> bahwa isu gender merupakan tanggung jawab bersama. Hal ini berkontribusi pada budaya kerja yang lebih inklusif, adil, dan bebas stereotip gender.
4	<i>Gender Champion</i>	Individu yang dipilih dari masing-masing satuan kerja melalui SK pimpinan sebagai <i>role model</i> penerapan nilai kesetaraan gender. <i>Gender Champion</i> berperan memperkuat internalisasi prinsip gender dalam budaya kerja, mendorong praktik profesional yang setara, dan menjadi agen perubahan di lingkungan Kemenlu.

Program *Kemenlu Sisterhood* hadir sebagai wadah strategis untuk memperkuat kapasitas dan jejaring pegawai perempuan di lingkungan Kementerian Luar Negeri. Wadah ini tidak hanya menyediakan ruang berbagi pengalaman, tetapi juga menjadi platform mentorship antara diplomat senior dan junior untuk

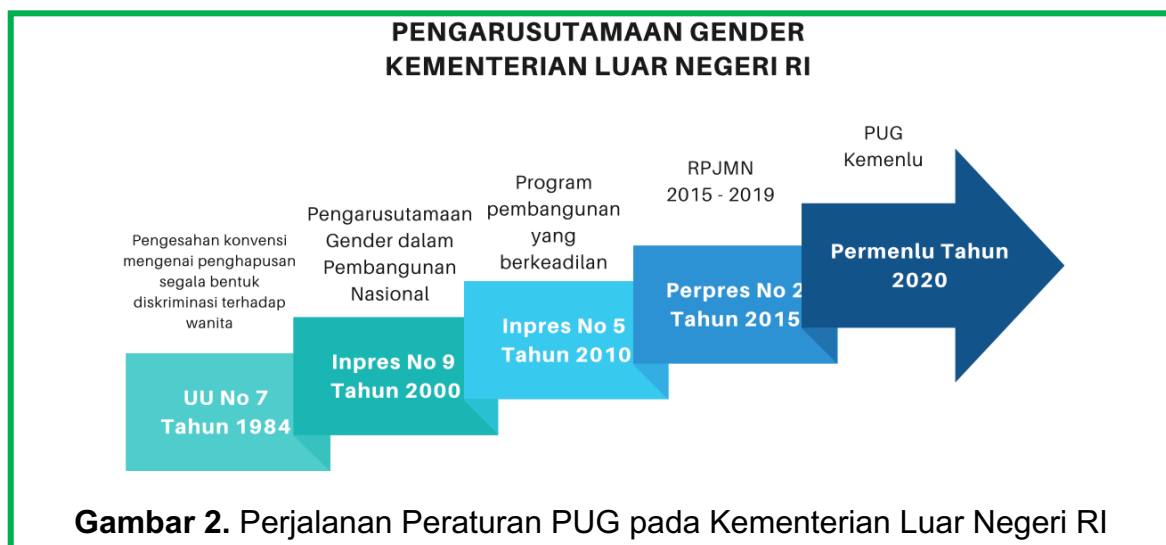
menghadapi dinamika lingkungan kerja diplomatik. Pendekatan tanpa batasan usia membuat interaksi antarpegawai lebih cair dan inklusif, sehingga proses transfer pengetahuan berjalan lebih efektif dan berkelanjutan. Penguatan solidaritas perempuan dalam konteks profesional menjadi nilai tambah yang memperkaya proses implementasi Pengarusutamaan Gender di institusi tersebut. Inisiatif *Kemenlu Sisterhood* dirancang tidak hanya untuk meningkatkan kapasitas perempuan, tetapi juga untuk meneguhkan prinsip bahwa kesetaraan gender harus melibatkan perempuan dan laki-laki secara setara. Konsep “she for she”, “she for he”, dan “he for she” memperlihatkan bahwa gerakan kesetaraan gender di Kemenlu bersifat kolaboratif, bukan eksklusif. Penguatan jejaring dengan kementerian/lembaga lain dan sektor swasta membuka peluang pertukaran praktik baik dan kerja sama lintas sektor. Praktik ini memperluas dampak PUG dan menciptakan ruang kolaborasi yang berorientasi pada penguatan nilai kesetaraan gender secara lebih luas.

Website PUG Kemenlu melalui laman [pug.Kemenlu.go.id](http://pug.Kemenlu.go.id) berfungsi sebagai pusat informasi resmi mengenai penyelenggaraan PUG di lingkungan Kemenlu. Keberadaan website ini meningkatkan aksesibilitas publik dan internal terhadap kebijakan, pedoman, kegiatan, dan capaian pelaksanaan PUG. Fitur pelaporan yang digunakan Pokja PUG dari seluruh satuan kerja merupakan terobosan penting dalam memastikan proses dokumentasi berlangsung sistematis dan terstandardisasi. Digitalisasi ini memperkuat akuntabilitas institusi dan mempermudah pemantauan perkembangan PUG di seluruh unit organisasi. Website tersebut juga berperan sebagai alat transparansi yang memperlihatkan bagaimana komitmen PUG diterjemahkan dalam aktivitas nyata. Publikasi kegiatan, inovasi program, serta capaian kinerja memberi ruang bagi pemangku kepentingan untuk melihat perkembangan implementasi gender secara lebih objektif. Keberadaan media digital ini sekaligus memperkuat komunikasi internal antara pengelola PUG di pusat dan satuan kerja di luar negeri. Pendekatan ini mendukung terciptanya ekosistem kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi sekaligus responsif terhadap kebutuhan informasi publik.

Pelaksanaan kegiatan PUG yang bersifat inklusif menunjukkan transformasi penting dalam budaya organisasi Kemenlu. Keterlibatan pegawai laki-laki dalam kegiatan PUG menjadi indikator perubahan pemahaman bahwa isu gender bukan hanya urusan perempuan. Partisipasi lintas gender mempermudah upaya internalisasi nilai kesetaraan dalam kehidupan profesional sehari-hari. Lingkungan kerja yang melibatkan seluruh pegawai dalam isu gender akan lebih mudah membangun komitmen bersama untuk menghapus stereotip dan bias gender. Konsep *Gender Champion* menjadi inovasi yang memperkuat internalisasi prinsip kesetaraan gender di seluruh satuan kerja Kemenlu. Penetapan individu melalui Surat Keputusan pimpinan menjadikan mereka figur yang memiliki legitimasi formal untuk mendorong perubahan perilaku dan praktik kerja setara di lingkungannya. Kehadiran Gender Champion mempermudah integrasi nilai PUG ke dalam mekanisme kerja rutin, sekaligus memperkuat budaya organisasi yang peka gender. Peran mereka sebagai agen perubahan menciptakan pengaruh positif yang dapat menstimulasi kesadaran kolektif mengenai pentingnya persamaan hak dan kesempatan dalam birokrasi Kemenlu.

### 3.2 Pembahasan

Ratifikasi terhadap konvensi penghapusan segala bentuk Diskriminasi terhadap Perempuan (*Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women/CEDAW*) dilaksanakan melalui Undang-undang nomor 7 tahun 1984. Untuk dapat memperdalam penerapan kesetaraan gender di dalam berbagai sektor pembangunan, diterapkan Inpres No. 9/2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional. Melalui Inpres ini, semua Kementerian Negara/ Lembaga diwajibkan untuk mengintegrasikan gender di setiap tahap proses pembangunan, mulai dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, hingga pemantauan dan evaluasi.



Kesadaran untuk mengintegrasikan perspektif gender ke dalam berbagai kebijakan di lingkungan Kemenlu terus berkembang melalui upaya penyusunan kebijakan kepegawaian yang tidak diskriminatif, serta tindakan afirmatif untuk memperluas akses dan kesempatan perempuan untuk dapat mengembangkan pengetahuan dan kapasitasnya.

Produk hukum atau kebijakan yang mendukung PUG, termasuk mendukung profesionalisme dan menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari diskriminasi dan pelecehan seksual telah disahkan di Kementerian Luar Negeri. Kebijakan tersebut antara lain: 1) Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengarusutamaan Gender di Lingkungan Kementerian Luar Negeri; 2) Surat Edaran (SE) Menteri Luar Negeri Nomor SE/00031/KP/11/2021/03 Tahun 2021 tentang Pencegahan dan Penanganan Tindakan Pelecehan Seksual di Lingkungan Kementerian Luar Negeri dan Perwakilan RI; 3) Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 11 Tahun 2022 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian Luar Negeri (menggantikan Peraturan Menteri Luar Negeri Nomor 12 Tahun 2015 tentang Kode Etik Pegawai Kementerian Luar Negeri).

### 4. Kesimpulan

Penerapan kebijakan pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri sudah sangat baik berdasarkan pengukuran yang dilakukan, yang menunjukkan komitmen kuat untuk mewujudkan kesetaraan gender dan menjadikan pengarusutamaan gender sebagai budaya kerja yang dapat mendorong tercapainya tujuan organisasi. Kementerian Luar Negeri telah menerapkan berbagai inovasi

untuk dapat menerapkan kebijakan pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri. Tantangan pelaksanaan PUG di Kemenlu antara lain disebabkan oleh pemahaman yang tidak sama terkait PUG, masih sedikitnya partisipasi laki-laki dalam pelaksanaan PUG, masih terdapat kesalahpahaman mengenai isu gender, dan budaya patriarki yang ada di Indonesia. Masih banyak pemahaman yang keliru, dimana PUG dianggap sebagai program perempuan, namun pegawai laki-laki secara perlahan-lahan sudah mulai ikut serta dalam kegiatan yang berhubungan dengan pengarusutamaan gender di Kemenlu.

### Daftar Pustaka

- Amalia, C., & Okitasari, I. (2021). Upaya Pengarusutamaan Gender Dalam Pendidikan Indonesia: Temuan Awal Pada Bahan Pembelajaran Tingkat Sekolah Dasar. *Demi Bahasa Bermanfaat Dan Bermartabat: Percikan Pemikiran Strategi Kebahasaan Dalam Dinamika Bahasa, Pendidikan, Dan Kebudayaan Era Kiwari*, 55.
- Dafarel, R. (2024). *Pengadaan dan Seleksi SDM Berbasis Kesetaraan Gender di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia* (Doctoral dissertation, Politeknik STIA LAN Jakarta).
- Dewanti, N. A., & Rosdiana, W. (2020). Dampak Kebijakan Pengarusutamaan Gender Di Kabupaten Gresik (Studi pada Sekolah Perempuan Desa Sumbergede Kecamatan Wringinanom). *Publika*, 8(5).
- Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: A political economy approach* (6th ed.). Pearson.
- Fauziyah, I. (2020). Implementasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender dalam Pelaksanaan Tugas dan Fungsi Dewan Perwakilan rakyat Republik Indonesia. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 12(1), 1-18.
- Harta, R., Diana, B. A., Riau, D. P., Akadira, T., Salmon, I. P. P., Ambia, N., Armida, J., Sunarya, A., Yuliani, I., & Suryo, A. F. (2024). Peningkatan Multitalenta Tata Kelola Administrasi Kearsipan dan Manajemen Pelayanan Prima Pada Staf Pemerintahan Desa Tonjong Kabupaten Bogor. *SWARNA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(6), 503-510. <https://doi.org/10.55681/swarna.v3i6.1368>
- Ilham, T., & Velianto, A. U. (2022). Belajar Dari Yang Terbaik: Evaluasi Pengarusutamaan Gender Di Kota Surabaya, Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 48(1), 127-140.
- Indrayanti, K. W., Anggriawan, F., & Shanty, W. Y. (2024). Potret Penerapan Kebijakan dan Program Pengarusutamaan Gender pada Aspek Kualitas air di Instansi Pemerintah di Wilayah Malang Raya. *MLJ Merdeka Law Journal*, 5(2), 146-161.
- Kasanah, H. T. E. (2021). Pengarusutamaan Gender Kabupaten Gunungkidul Refleksi Kesadaran Gender Bupati Badingah (PERIODE 2010-2020). *Journal of Politic and Government Studies*, 10(3), 369-384.
- Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia. (2024, Januari 10). Pidato Menlu pada Pernyataan Pers Tahunan Menteri Luar Negeri RI 2024. Retrieved

August 18, 2024, from <https://Kemenlu.go.id/portal/id/read/5658/pidato/pidato-menlu-pada-pernyataan-pers-tahunan-menteri-luar-negeri-ri-tahun-2024>

- Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia. (n.d.). Pengarusutamaan Gender (PUG) di Kementerian Luar Negeri. Retrieved April 9, 2024, from <https://pug.Kemenlu.go.id/>
- Mariah, M., Rustam, I., & Wahyudin, Y. A. (2022). Kemitraan Indonesia-Australia dalam Mengimplementasi Pengarusutamaan Gender di Indonesia (Studi Kasus Pelaksanaan Program MAMPU di Kabupaten Lombok Timur). *Indonesian Journal of Global Discourse*, 4(1), 46-65.
- Masadi, E. P. (2020). *Pengarusutamaan Gender Dalam Birokrasi (Studi Tentang Kesetaraan Gender Bagi Aparatur Sipil Negara Dalam Rekrutmen Pejabat Struktural di Pemerintah Kota Surabaya)* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS AIRLANGGA).
- Nurhayati, N., & Yasir, M. (2019). Implementasi Peraturan Walikota Batam No 7 Tahun 2014 Tentang Pengarusutamaan Gender Di Kota Batam Tahun 2016. *Jurnal Trias Politika*, 3(1), 49-66.
- Nuribadah, N., Iskandar, H., Jafar, S., Sari, E., Rahman, A., & Sari, P. (2023, November). Model Pelaksanaan Pengarusutamaan Gender Dalam Program Keindahan, Kebersihan dan Ketertiban (K3) di Kota Lhokseumawe. In *Seminar Nasional Lahan Suboptimal* (Vol. 11, No. 1, pp. 65-77).
- Salasiah, S. (2019). Implementasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender (Pug) Pada Badan Pemberdayaan Perempuan Dan Keluarga Berencana Kabupaten Kutai Timur. *DEDIKASI: Jurnal Ilmiah Sosial, Hukum, Budaya*, 20(1), 72-94.
- Siregar, A. M. (2022). *Implementasi Pengarusutamaan Gender (Pug) Dalam Mewujudkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development Goals/SDGS) Di Kota Pekanbaru* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU).
- Sofjan, D. (Ed.). (2017). *Agama, gender, dan identitas*. Pustaka Sempu & Indonesian Consortium for Religious Studies (ICRS)
- Sri, G. P. S. A. Y. (2021). Implementasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender di Kepolisian Negara Republik Indonesia. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 15(3), 11-11.
- Susilo, B. J., dkk. (2024). *Jejak Diplomasi Retno Marsudi Tegas dalam Prinsip, Lentur dalam Cara. Kilas Balik Diplomasi Indonesia 2014-2024*. Jakarta: PT Gramedia.
- Susilo, B. J., dkk. (2024). *Saya Bukan Siapa-siapa, Rekam Jejak Retno Marsudi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Wongkar, B. C., LIANDO, D., & KAWUNG, E. (2019). Implementasi kebijakan pengarusutamaan gender di dinas perindustrian dan perdagangan daerah provinsi sulawesi utara dalam program pengembangan industri kecil dan menengah tahun 2018. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(86)