

Dinamika Kekuasaan Gender dalam Struktur Birokrasi: Analisis Patriarki Institusional dan Maskulinitas Hegemonik di DP3AKKB Prov. Banten

Gender Power Dynamics within Bureaucratic Structures: An Analysis of Institutional Patriarchy and Hegemonic Masculinity at the DP3AKKB of Banten Province

Aisyah Machiqa Ilmi¹, Brigita Putri Marito², Ika Arinia Indriyany³

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 February 2026

Revised 25 February 2026

Accepted 27 February 2026

Available online 15 March 2026

Keywords: institutional patriarchy, hegemonic masculinity, DP3AKKB

Keywords: patriarki institusional, maskulinitas hegemonik, DP3AKKB



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

This study aims to analyze the dynamics of gender power relations within bureaucratic structures through the perspectives of institutional patriarchy and hegemonic masculinity in the Department of Women's Empowerment, Child Protection, Population and Family Planning (DP3AKKB) of Banten Province. The research employs a qualitative method with a case study approach. Data were collected through literature review and document analysis of official institutional documents, including strategic plans, performance reports, and organizational staffing data. Data were analyzed qualitatively using thematic reading and critical interpretation to identify patterns of position distribution, leadership practices, and organizational culture shaping gender relations in the bureaucracy. The findings indicate that women hold a strong numerical representation in the leadership structure of DP3AKKB, with the majority of strategic positions occupied by female officials. However, the hierarchical organizational structure and bureaucratic leadership norms emphasizing authority, seniority, and administrative rationality still reflect the influence of masculine values in leadership legitimacy. This condition creates an institutional

paradox in which an institution mandated to promote gender equality continues to operate within a bureaucratic framework that potentially reproduces gendered power relations. The study suggests that gender equality in bureaucracy cannot be measured solely by women's numerical representation but also requires transformation in organizational culture and substantive power distribution in decision-making processes.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika relasi kekuasaan gender dalam struktur birokrasi melalui perspektif patriarki institusional dan maskulinitas hegemonik pada Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Kependudukan dan Keluarga Berencana (DP3AKKB) Provinsi Banten. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui studi kepustakaan dan analisis dokumen terhadap dokumen resmi instansi seperti Rencana Strategis, Laporan Kinerja, serta data kepegawaian organisasi. Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui pembacaan tematik dan interpretasi kritis untuk mengidentifikasi pola distribusi jabatan, praktik kepemimpinan, serta budaya organisasi yang memengaruhi relasi gender dalam birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara kuantitatif perempuan memiliki representasi yang kuat dalam struktur kepemimpinan DP3AKKB, dengan mayoritas jabatan strategis diisi oleh perempuan. Namun, struktur organisasi yang hierarkis dan norma kepemimpinan birokratis yang menekankan otoritas, senioritas, dan rasionalitas administratif tetap mencerminkan pengaruh nilai maskulinitas dalam legitimasi kepemimpinan. Kondisi ini menimbulkan paradoks institusional di mana lembaga yang memiliki mandat untuk mendorong kesetaraan gender masih beroperasi dalam kerangka birokrasi yang berpotensi mereproduksi relasi kuasa berbasis gender. Temuan ini menunjukkan bahwa kesetaraan gender dalam birokrasi tidak hanya berkaitan dengan representasi numerik perempuan, tetapi juga dengan transformasi budaya organisasi dan distribusi kekuasaan substantif dalam proses pengambilan keputusan.

PENDAHULUAN

Kendati kemajuan kesetaraan gender pasca-Reformasi kerap dipromosikan sebagai salah satu pencapaian penting dalam pembangunan sosial dan politik di Indonesia, berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa dominasi patriarki masih terus bertahan dalam berbagai institusi

*Corresponding Author

Email: 6670230143@untirta.ac.id¹, 6670230145@untirta.ac.id², ika.arinia@untirta.ac.id³

sosial. Realitas ini memperlihatkan bahwa perempuan masih sering ditempatkan dalam posisi subordinat secara fungsional, menghadapi hambatan struktural dalam mencapai posisi kepemimpinan, serta mengalami keterbatasan akses terhadap proses pengambilan keputusan strategis. Akibatnya, berbagai kebijakan yang secara normatif diklaim responsif gender sering kali hanya berhenti pada tataran retorika tanpa menghasilkan perubahan struktural yang signifikan dalam relasi kekuasaan antara laki-laki dan perempuan (Nurussyahadah et al., 2025; McLaren et al., 2019; Yuliawati & Widiastuti, 2016; Nurdin, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemajuan normatif dalam wacana kesetaraan gender tidak selalu diikuti oleh perubahan substantif dalam struktur sosial maupun organisasi. Ketimpangan relasi antara laki-laki dan perempuan masih dapat ditemukan dalam berbagai sektor kehidupan, termasuk dunia kerja, politik, serta birokrasi pemerintahan.

Fenomena ketimpangan tersebut telah lama menjadi perhatian dalam kajian gender dan organisasi. Salah satu pengamatan awal mengenai hambatan perempuan dalam mencapai posisi kepemimpinan dikemukakan oleh Loden yang menemukan adanya hambatan yang tidak terlihat namun nyata bagi perempuan dalam meraih posisi tinggi di dunia kerja. Hambatan tersebut tidak semata-mata berasal dari faktor individu, melainkan dipengaruhi oleh budaya organisasi, norma sosial, serta struktur institusional yang membatasi peluang perempuan untuk berkembang secara profesional (Nurussyahadah et al., 2025). Dalam literatur organisasi modern, kondisi ini sering dikenal sebagai *glass ceiling*, yaitu batasan tidak kasat mata yang menghambat perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan meskipun secara formal mereka memiliki kesempatan yang sama. Fenomena ini menegaskan bahwa kesetaraan peluang yang bersifat formal tidak selalu menghasilkan kesetaraan dalam praktik organisasi.

Ketimpangan akses terhadap kepemimpinan juga tercermin dalam sektor birokrasi pemerintahan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kesetaraan gender relatif lebih mudah ditemukan pada posisi layanan publik yang bersifat fungsional, yaitu posisi yang tidak memiliki tanggung jawab manajerial maupun kewenangan untuk mengawasi staf. Sebaliknya, jumlah perempuan yang menduduki posisi struktural tingkat atas dengan tanggung jawab kepemimpinan dan pengelolaan organisasi masih jauh lebih sedikit dibandingkan laki-laki (McLaren et al., 2019). Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan perempuan dalam birokrasi belum sepenuhnya diikuti oleh akses yang setara terhadap jabatan strategis yang memiliki kewenangan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain, representasi perempuan dalam organisasi tidak selalu mencerminkan distribusi kekuasaan yang seimbang dalam struktur birokrasi.

Dalam konteks Indonesia, ketimpangan tersebut tidak dapat dilepaskan dari konstruksi budaya patriarki yang masih memengaruhi relasi gender dalam masyarakat. Budaya patriarki pada sebagian besar masyarakat Indonesia telah melahirkan anggapan bahwa perempuan sering diposisikan sebagai pelengkap atau berada pada posisi kedua dalam berbagai aktivitas sosial. Meskipun proses demokratisasi, keterbukaan informasi, dan reformasi politik telah membuka ruang partisipasi yang lebih luas bagi perempuan, keterlibatan perempuan dalam proses pengambilan kebijakan publik masih belum sepenuhnya mencapai tingkat yang diharapkan (Yuliawati & Widiastuti, 2016). Dengan kata lain, transformasi politik yang terjadi tidak secara otomatis menghapus struktur sosial yang selama ini membatasi posisi perempuan dalam ruang publik. Nilai-nilai patriarki yang telah mengakar dalam masyarakat sering kali tetap memengaruhi praktik organisasi dan distribusi kekuasaan dalam institusi formal.

Upaya untuk mendorong kesetaraan gender sebenarnya telah diakomodasi dalam berbagai kebijakan pembangunan di Indonesia. Prinsip kesempatan dan perlakuan yang sama antara laki-laki dan perempuan dalam dunia kerja telah diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan

Nomor 13 Tahun 2003 yang menegaskan bahwa setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh pekerjaan tanpa diskriminasi. Selain itu, kebijakan pengarusutamaan gender (gender mainstreaming) juga diperkenalkan sebagai strategi untuk memastikan bahwa perspektif gender terintegrasi dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembangunan. Namun dalam praktiknya, implementasi kebijakan tersebut tidak selalu berjalan secara optimal. Upaya untuk menghapus ketidaksetaraan gender dalam pembangunan masih menghadapi berbagai kendala sehingga program pembangunan responsif gender belum sepenuhnya terimplementasi secara efektif baik di tingkat pusat maupun daerah (Nurdin, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen kebijakan formal sering kali belum diikuti oleh perubahan budaya organisasi dan praktik kelembagaan yang lebih mendasar.

Kesenjangan antara komitmen normatif dan realitas kelembagaan juga dapat dilihat dalam struktur aparatur negara. Berdasarkan Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester II tahun 2024 yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Negara, jumlah Aparatur Sipil Negara mencapai 3.566.141 orang dengan komposisi perempuan sekitar 57 persen dan laki-laki sekitar 43 persen. Secara kuantitatif jumlah perempuan dalam birokrasi bahkan lebih besar dibandingkan laki-laki. Namun dominasi jumlah tersebut tidak selalu diikuti oleh distribusi kekuasaan yang setara dalam jabatan struktural. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa partisipasi perempuan dalam jabatan eselon tingkat tinggi masih jauh lebih rendah dibandingkan laki-laki. Pada tahun 2019 jumlah PNS laki-laki yang menduduki jabatan Eselon I mencapai 512 orang sedangkan perempuan hanya 113 orang. Pada tahun 2020 jumlah perempuan pada jabatan tersebut bahkan menurun menjadi hanya 9 orang sementara jumlah laki-laki mencapai 498 orang (Luckyto et al., 2019). Data ini menunjukkan bahwa meskipun perempuan hadir dalam birokrasi dalam jumlah besar, akses terhadap posisi strategis yang memiliki otoritas pengambilan keputusan tetap didominasi oleh laki-laki.

Ketimpangan tersebut juga terlihat jika ditinjau dari perspektif pendidikan. Secara teoritis pendidikan sering dianggap sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan peluang seseorang untuk memperoleh posisi kepemimpinan. Namun data menunjukkan bahwa pendidikan tinggi tidak secara otomatis menjamin perempuan memiliki akses yang lebih besar terhadap posisi manajerial. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2023, proporsi perempuan yang berada pada posisi manajerial tidak selalu meningkat seiring dengan meningkatnya tingkat pendidikan. Perempuan dengan pendidikan kurang dari atau sama dengan sekolah dasar memiliki proporsi sebesar 44,37 persen, tingkat SMP sebesar 40,19 persen, SMA umum dan kejuruan masing-masing sebesar 32,72 persen, Diploma sebesar 35,7 persen, dan universitas sebesar 30,67 persen. Temuan ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain di luar pendidikan yang memengaruhi distribusi jabatan dan otoritas dalam organisasi, seperti norma organisasi, struktur kekuasaan birokrasi, serta konstruksi sosial mengenai kepemimpinan.

Dalam perspektif kajian gender, kondisi tersebut dapat dipahami melalui konsep patriarki institusional. Struktur patriarki tidak hanya beroperasi dalam kehidupan keluarga, tetapi juga meresap ke dalam berbagai institusi sosial termasuk organisasi dan birokrasi. Walby menjelaskan bahwa patriarki merupakan sistem struktur sosial yang memungkinkan laki-laki mempertahankan dominasi terhadap perempuan dalam berbagai ranah kehidupan baik pada tingkat makro maupun mikro serta dalam ruang publik maupun privat (Walby, 2014). Pada saat yang sama, konsep maskulinitas hegemonik menjelaskan bagaimana nilai-nilai maskulinitas tertentu dilegitimasi sebagai standar kepemimpinan dan otoritas dalam organisasi. Karakteristik seperti ketegasan, otoritas, kontrol, dan rasionalitas yang sering diasosiasikan dengan maskulinitas kerap dijadikan ukuran utama dalam menilai kapasitas kepemimpinan. Akibatnya,

perempuan yang tidak menampilkan karakteristik tersebut sering dianggap kurang sesuai dengan standar kepemimpinan yang berlaku dalam organisasi.

Dalam konteks pemerintahan daerah, upaya untuk mendorong kesetaraan gender salah satunya diwujudkan melalui pembentukan organisasi perangkat daerah yang secara khusus menangani isu pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak. Di provinsi Banten, peran tersebut dijalankan oleh Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Kependudukan dan Keluarga Berencana (DP3AKKB). Dilansir dari website resmi DP3AKKB Provinsi Banten, institusi ini memiliki mandat strategis untuk mengarusutamakan perspektif gender dalam kebijakan pembangunan daerah, termasuk mendorong partisipasi perempuan dalam berbagai sektor publik. Namun keberadaan lembaga yang secara normatif bertujuan memperkuat kesetaraan gender tidak serta merta menjamin bahwa struktur internal organisasi tersebut sepenuhnya terbebas dari dinamika kekuasaan gender yang lebih luas dalam birokrasi. Sebagai bagian dari sistem birokrasi pemerintahan, DP3AKKB juga beroperasi dalam kerangka budaya organisasi, struktur hirarki, serta mekanisme distribusi jabatan yang sama dengan institusi pemerintahan lainnya. Oleh karena itu, institusi ini menjadi konteks yang menarik untuk mengkaji bagaimana relasi gender dan distribusi kekuasaan berlangsung dalam praktik birokrasi, khususnya DP3AKKB secara normatif memiliki mandat untuk mendorong kesetaraan gender.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas isu kesetaraan gender dalam birokrasi, sebagian besar kajian masih berfokus pada aspek representasi atau jumlah perempuan dalam organisasi. Pendekatan tersebut belum sepenuhnya mampu menjelaskan bagaimana kekuasaan dan otoritas sebenarnya didistribusikan dalam struktur birokrasi. Dengan demikian, kehadiran perempuan dalam jabatan tertentu tidak selalu berarti bahwa mereka memiliki akses yang sama terhadap proses pengambilan keputusan atau kontrol kebijakan. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji relasi gender dalam birokrasi tidak hanya dari sisi representasi, tetapi juga dari perspektif distribusi kekuasaan substantif serta dinamika budaya organisasi yang membentuk praktik kepemimpinan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis relasi gender dan distribusi kekuasaan dalam struktur birokrasi guna melihat bagaimana perempuan dan laki-laki menempati posisi otoritas dalam organisasi serta bagaimana nilai-nilai patriarki institusional dan maskulinitas hegemonik memengaruhi praktik kepemimpinan dan proses pengambilan keputusan dalam birokrasi, terutama dalam konteks organisasi perangkat daerah yang memiliki tupoksi untuk mendorong kesetaraan gender.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus untuk menganalisis dinamika patriarki institusional dan maskulinitas hegemonik dalam struktur birokrasi DP3AKKB Provinsi Banten. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak hanya melihat komposisi gender secara kuantitatif, tetapi berupaya memahami bagaimana relasi kuasa berbasis gender bekerja dalam praktik birokrasi sehari-hari. Fokus penelitian diarahkan pada pola kepemimpinan, mekanisme promosi jabatan, pembagian kerja, budaya organisasi, dan proses pengambilan keputusan sebagai arena tempat relasi gender dibentuk, dijalankan, dan dinegosiasikan. Penelitian kualitatif berangkat dari pandangan postpositivisme yang menempatkan realitas sosial sebagai sesuatu yang kompleks, kontekstual, dan perlu dipahami melalui penafsiran yang mendalam (Subhaktiyasa, 2024).

Pendekatan studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada satu institusi tertentu, yaitu DP3AKKB Provinsi Banten, sebagai ruang sosial dan administratif yang memiliki karakteristik spesifik. Studi kasus memungkinkan peneliti menelaah suatu fenomena secara

mendalam dalam konteks institusionalnya, sehingga dapat menjelaskan bagaimana struktur birokrasi yang secara normatif berorientasi pada pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak justru tetap berpotensi menyimpan ketimpangan relasi gender dalam praktik internalnya (Creswell, 1998). Dengan pendekatan ini, birokrasi dipahami bukan sebagai ruang yang sepenuhnya netral, melainkan sebagai arena yang dapat mereproduksi nilai, hierarki, dan distribusi kuasa tertentu.

Data penelitian diperoleh melalui studi kepustakaan dan analisis dokumen. Studi kepustakaan dilakukan dengan menelaah artikel jurnal, buku, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan tema gender, birokrasi, patriarki institusional, dan kepemimpinan dalam organisasi publik. Analisis dokumen dilakukan terhadap data sekunder yang bersumber dari dokumen resmi DP3AKKB Provinsi Banten, terutama Rencana Strategis dan Laporan Kinerja instansi. Data tersebut dianalisis secara kualitatif melalui proses pengelompokan, pembacaan tematik, dan penafsiran kritis untuk melihat bagaimana struktur organisasi dan praktik birokrasi dapat mencerminkan keberlanjutan relasi kuasa berbasis gender dalam institusi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

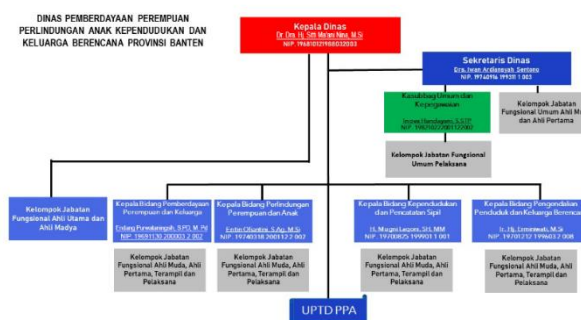
Struktur Birokrasi dan Distribusi Jabatan dalam Organisasi

Struktur birokrasi dalam pemerintahan daerah disusun secara hierarkis untuk mengatur pembagian kewenangan, fungsi, dan tanggung jawab dalam pelaksanaan pemerintahan. Dalam sistem administrasi publik di Indonesia, struktur birokrasi terdiri atas beberapa jenis jabatan yaitu jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi, serta jabatan fungsional yang masing-masing memiliki peran berbeda dalam proses perumusan maupun pelaksanaan kebijakan publik. Pengaturan mengenai struktur dan manajemen aparatur tersebut diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menekankan prinsip profesionalitas, kompetensi, serta sistem merit dalam pengisian jabatan birokrasi.

Sebagai salah satu perangkat daerah, Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Kependudukan dan Keluarga Berencana (DP3AKB) memiliki struktur organisasi yang terdiri dari kepala dinas sebagai pimpinan tertinggi, sekretariat dinas yang menjalankan fungsi administrasi organisasi, serta beberapa bidang teknis yang bertugas melaksanakan program dan pelayanan terkait pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, serta pengendalian penduduk dan keluarga berencana. Struktur organisasi tersebut mencerminkan sistem birokrasi pemerintahan daerah yang bersifat hierarkis, di mana setiap unit kerja memiliki fungsi yang saling berkaitan dalam mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah.

Struktur organisasi DP3AKB dapat dilihat pada **Gambar 1.** yang memperlihatkan pembagian posisi manajerial dalam organisasi.

Gambar 1. Struktur Organisasi DP3AKB berdasarkan Posisi Manajerial



Sumber: dp3akkb.bantenprov.go.id

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, dapat diidentifikasi pejabat struktural yang menduduki posisi strategis dalam organisasi. Posisi tersebut meliputi Kepala Dinas, Sekretaris Dinas, Kepala Subbagian, serta para Kepala Bidang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program kerja di masing-masing unit.

Distribusi jabatan berdasarkan jenis kelamin dalam struktur organisasi DP3AKB dapat dilihat pada Tabel 1. berikut.

Tabel 1. Distribusi Jabatan Struktural Berdasarkan Gender

Jabatan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Kepala Dinas	0	1	1
Sekretaris Dinas	1	0	1
Kasubbag Umum dan Kepegawaian	0	1	1
Kepala Bidang	1	3	4
Total	2	5	7

Sumber: DP3AKKB Provinsi Banten (2023), diolah oleh peneliti.

Berdasarkan tabel tersebut diketahui bahwa terdapat 7 pejabat struktural utama dalam organisasi. Dari jumlah tersebut 5 jabatan diisi oleh perempuan dan 2 jabatan diisi oleh laki-laki. Dengan demikian, komposisi pejabat struktural menunjukkan bahwa sekitar 71,4 persen dijabat oleh perempuan dan 28,6 persen oleh laki-laki. Posisi yang dijabat oleh perempuan antara lain Kepala Dinas, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, serta tiga Kepala Bidang. Sementara itu posisi Sekretaris Dinas dan satu Kepala Bidang dijabat oleh laki-laki.

Komposisi tersebut menunjukkan bahwa perempuan memiliki peran yang cukup dominan dalam struktur kepemimpinan organisasi di DP3AKB. Dominasi perempuan ini juga dapat dipahami dalam konteks tugas dan fungsi organisasi yang secara substantif berkaitan dengan isu pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, sehingga keterlibatan perempuan dalam proses pengambilan keputusan menjadi sangat relevan dengan bidang kerja instansi tersebut.

Jika dilihat dari keseluruhan komposisi pegawai, jumlah ASN di DP3AKB menunjukkan keseimbangan gender. Data kepegawaian menunjukkan bahwa jumlah ASN terdiri dari 26 laki-laki dan 26 perempuan, sehingga masing-masing memiliki proporsi sebesar 50 persen dari total pegawai (SIMASTEN, 2024). Perbandingan tersebut menunjukkan bahwa secara umum tidak terdapat kesenjangan gender dalam jumlah pegawai di instansi tersebut.

Perbandingan antara komposisi ASN secara keseluruhan dan jabatan strategis dapat dilihat pada Tabel 2. berikut.

Tabel 2. Perbandingan Komposisi ASN dan Jabatan Strategis Berdasarkan Gender

Kategori	Laki-laki	Perempuan	Total
ASN keseluruhan	26	26	52
Jabatan strategis	2	5	7

Sumber: DP3AKKB Provinsi Banten (2023), diolah oleh peneliti.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa meskipun jumlah ASN laki-laki dan perempuan berada pada posisi yang seimbang, distribusi jabatan strategis justru menunjukkan dominasi perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa perempuan memiliki representasi yang cukup kuat dalam struktur kepemimpinan DP3AKKB Provinsi Banten. Hal ini dapat dipahami mengingat fungsi utama dinas tersebut berkaitan dengan isu pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak sehingga keterlibatan perempuan dalam posisi kepemimpinan menjadi relevan dalam proses perumusan kebijakan dan implementasi program.

Namun apabila kondisi tersebut dibandingkan dengan tren nasional, situasi yang terjadi di DP3AKB dapat dikatakan berbeda dengan pola umum dalam birokrasi di Indonesia. Data nasional menunjukkan bahwa meskipun jumlah ASN perempuan terus meningkat dan bahkan telah melampaui 50 persen dari total ASN, keterwakilan perempuan dalam jabatan pimpinan tinggi masih relatif rendah. Pada tahun 2024 persentase perempuan dalam jabatan pimpinan tinggi utama bahkan mengalami penurunan sebesar 14,29 persen dibandingkan tahun sebelumnya. Sementara itu posisi pimpinan tinggi madya dan pratama menunjukkan peningkatan yang relatif kecil (BPS, 2025).

Selain itu, data dari Badan Kepegawaian Negara (2023) menunjukkan bahwa representasi perempuan pada posisi manajerial secara nasional berada pada angka 35,02 persen. Di Provinsi Banten, proporsi perempuan pada posisi manajerial tercatat sebesar 29,37 persen, yang berarti masih lebih rendah dibandingkan rata-rata nasional.

Data tersebut memperlihatkan bahwa meskipun perempuan memiliki partisipasi yang tinggi dalam birokrasi, peluang mereka untuk mencapai posisi strategis dalam struktur pengambilan keputusan masih relatif terbatas. Kesenjangan gender lebih sering ditemukan pada jabatan fungsional atau posisi pelayanan publik yang tidak memiliki tanggung jawab manajerial, sedangkan posisi struktural yang memiliki kewenangan kepemimpinan cenderung lebih sedikit ditempati oleh perempuan (McLaren, Star, & Widianingsih, 2019). Meskipun demikian, analisis terhadap distribusi jabatan dalam organisasi tidak dapat hanya dilihat dari jumlah atau representasi perempuan semata, tetapi juga perlu dianalisis melalui perspektif relasi kekuasaan yang terbentuk dalam struktur birokrasi.

Dalam penelitian ini, analisis terhadap relasi kekuasaan dalam birokrasi menggunakan perspektif teori struktur patriarki yang dikemukakan oleh Sylvia Walby. Walby menjelaskan bahwa patriarki merupakan sistem struktur sosial yang menempatkan laki-laki dalam posisi dominan melalui berbagai institusi sosial, termasuk institusi negara. Walby mengidentifikasi enam struktur utama patriarki, namun penelitian ini memfokuskan analisis pada tiga struktur yang paling relevan dengan konteks birokrasi pemerintahan, yaitu relasi patriarki dalam pekerjaan berupah, relasi patriarki dengan negara, dan relasi patriarki dalam lembaga budaya. Analisis terhadap tiga indikator tersebut dalam konteks struktur birokrasi DP3AKKB dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Analisis Struktur Patriarki dalam Birokrasi DP3AKKB Provinsi Banten

Struktur Patriarki (Walby)	Indikator Analisis	Temuan dalam Struktur Birokrasi DP3AKKB
Relasi patriarki dalam pekerjaan berupah	Distribusi jabatan dan akses terhadap posisi kepemimpinan	Struktur jabatan di DP3AKKB menunjukkan adanya hierarki birokrasi yang jelas antara jabatan struktural dan jabatan fungsional. Meskipun jumlah perempuan dalam organisasi cukup besar dan bahkan mendominasi beberapa jabatan strategis, sebagian besar pegawai tetap berada pada posisi pelaksana yang jumlahnya mencapai 41 orang. Hal ini menunjukkan bahwa akses terhadap posisi pengambil keputusan tetap terbatas pada struktur jabatan tertentu dalam organisasi.

Relasi patriarki dengan negara	Peran institusi negara dalam membentuk struktur kekuasaan birokrasi	DP3AKKB sebagai organisasi perangkat daerah merupakan bagian dari institusi negara yang memiliki kewenangan dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan publik. Struktur organisasi yang hierarkis serta pembagian jabatan berdasarkan sistem eselonisasi menunjukkan bagaimana negara membentuk distribusi otoritas dalam birokrasi melalui mekanisme organisasi formal.
Relasi patriarki dalam lembaga budaya	Budaya organisasi dan norma kepemimpinan dalam birokrasi	Meskipun DP3AKKB merupakan lembaga yang mengusung agenda kesetaraan gender, struktur birokrasi tetap mengikuti pola organisasi pemerintahan yang hierarkis. Norma kepemimpinan birokrasi yang menekankan otoritas, senioritas, serta struktur hierarkis dapat membentuk budaya organisasi yang mempengaruhi cara distribusi kekuasaan dalam pengambilan keputusan.

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan Dokumen DP3AKKB Provinsi Banten (Renstra 2023-2026, LKjIP 2023, Laporan Statistik Pegawai 2024)

Berdasarkan data sekunder dari Renstra dan Laporan Kinerja DP3AKKB Provinsi Banten yang telah diolah peneliti, struktur birokrasi DP3AKKB memperlihatkan adanya hierarki organisasi yang jelas antara jabatan struktural, jabatan fungsional, dan jabatan pelaksana. Namun, temuan dalam tabel menunjukkan bahwa pola tersebut lebih merefleksikan karakter umum birokrasi pemerintahan daripada praktik dominasi gender tertentu. Perempuan tampak memiliki kehadiran yang kuat dalam organisasi, bahkan mendominasi sejumlah jabatan strategis, meskipun sebagian besar pegawai masih terkonsentrasi pada posisi pelaksana. Kondisi ini menegaskan bahwa distribusi jabatan di DP3AKKB Provinsi Banten tidak menunjukkan pemusatan kekuasaan yang secara institusional menguntungkan laki-laki, melainkan berjalan dalam kerangka organisasi formal yang memberi ruang bagi perempuan untuk menempati posisi penting dalam struktur kelembagaan.

Pada saat yang sama, budaya organisasi DP3AKKB Provinsi Banten memang tetap berada dalam pola birokrasi negara yang hierarkis, dengan penekanan pada otoritas, senioritas, dan tata kerja formal. Akan tetapi, dalam konteks lembaga ini, pola tersebut tidak terbukti mereproduksi patriarki institusional. Justru, jika dibaca secara menyeluruh, temuan tabel memperlihatkan bahwa identitas DP3AKKB sebagai lembaga yang progender tercermin tidak hanya pada mandat normatifnya, tetapi juga pada praktik kelembagaannya. Hal ini terlihat dari budaya organisasi yang tidak menempatkan perempuan sebagai pihak subordinat serta dari distribusi jabatan yang menunjukkan keterbukaan akses perempuan terhadap posisi strategis. Dengan demikian, hasil analisis menegaskan bahwa DP3AKKB Provinsi Banten merupakan birokrasi yang tetap formal dan hierarkis, tetapi tidak memperlihatkan penerapan patriarki institusional dalam struktur dan budaya organisasinya.

Fenomena *Glass Ceiling* dalam Kepemimpinan Birokrasi

Keterlibatan perempuan dalam birokrasi pemerintahan di Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Peningkatan jumlah

Aparatur Sipil Negara perempuan memperlihatkan bahwa perempuan semakin aktif berpartisipasi dalam sektor pelayanan publik dan administrasi pemerintahan. Bahkan secara nasional jumlah ASN perempuan telah melampaui 50 persen dari total pegawai birokrasi (BPS, 2025). Data tersebut menandai semakin terbukanya akses formal perempuan untuk masuk ke institusi negara. Namun, keterbukaan akses ini belum dengan sendirinya menjamin bahwa perempuan memperoleh peluang yang sama untuk bergerak naik menuju posisi kepemimpinan dan pusat pengambilan keputusan.

Masuknya perempuan ke dalam birokrasi dalam jumlah yang besar perlu dibedakan dari keterwakilan perempuan pada jabatan yang memiliki otoritas strategis. Berbagai kajian menunjukkan bahwa perempuan masih lebih sering terkonsentrasi pada pekerjaan administratif, jabatan pelaksana, atau posisi fungsional tertentu, sedangkan jabatan yang menentukan arah kebijakan, alokasi program, dan kendali organisasi masih lebih sulit diakses. Karena itu, peningkatan partisipasi perempuan tidak dapat langsung dibaca sebagai tercapainya distribusi kekuasaan yang setara. Yang perlu dicermati bukan hanya seberapa banyak perempuan hadir di birokrasi, tetapi juga sejauh mana mereka memperoleh ruang untuk memimpin, memutuskan, dan memengaruhi kebijakan organisasi.

Kondisi tersebut dapat dijelaskan melalui konsep glass ceiling. Konsep ini merujuk pada hambatan tidak terlihat yang membatasi peluang perempuan untuk mencapai posisi kepemimpinan, meskipun secara formal tidak terdapat aturan yang melarang perempuan menduduki jabatan tersebut. Hambatan ini bekerja secara halus dan sering kali tidak dinyatakan secara terbuka, sehingga tampak seolah organisasi telah netral dan terbuka bagi semua pegawai. Padahal, proses promosi, penilaian kapasitas, dan pengakuan atas kelayakan memimpin dapat tetap dipengaruhi oleh norma organisasi, stereotip gender, serta praktik manajemen yang secara tidak langsung lebih menguntungkan laki-laki dalam persaingan jabatan (Hymowitz dan Schellhardt dalam Uyun et al.).

Dalam konteks birokrasi, glass ceiling biasanya tidak muncul sebagai larangan eksplisit, melainkan hadir melalui kriteria kepemimpinan yang tampak objektif tetapi sesungguhnya tidak sepenuhnya netral gender. Posisi manajerial sering dikaitkan dengan citra pemimpin yang tegas, tahan tekanan, selalu tersedia, dan siap bekerja dalam ritme birokrasi yang panjang. Perempuan kerap dinilai kurang sesuai dengan citra tersebut karena masih dilekatkan pada anggapan bahwa mereka lebih emosional, memiliki tanggung jawab domestik yang lebih besar, atau tidak dapat memberikan totalitas yang sama terhadap pekerjaan publik. Cara pandang semacam ini membuat perempuan harus bekerja lebih keras untuk dianggap layak memimpin dibandingkan rekan laki-laki mereka (Nurussyahadah et al., 2025).

Budaya organisasi birokrasi juga berperan besar dalam menguatkan hambatan tersebut. Dalam banyak institusi pemerintahan, pegawai ideal sering dibayangkan sebagai sosok yang selalu siap hadir, mudah dimobilisasi, mampu mengikuti beban kerja tinggi, dan menunjukkan loyalitas penuh terhadap organisasi. Standar seperti ini tampak netral, tetapi dalam praktiknya dapat menghasilkan penilaian yang berbeda terhadap pegawai perempuan, terutama ketika mereka juga menjalankan tanggung jawab keluarga. Perempuan yang mengambil cuti melahirkan, pulang kerja sesuai jam, atau menata waktu kerja agar seimbang dengan urusan rumah tangga dapat lebih mudah dibaca sebagai kurang ambisius atau kurang berkomitmen. Penilaian yang bersifat implisit inilah yang sering menjadi bagian penting dari mekanisme glass ceiling.

Selain budaya organisasi, stereotip gender dalam masyarakat juga turut memperkuat pembatasan tersebut. Dalam banyak konteks sosial, kepemimpinan masih lebih mudah diasosiasikan dengan laki-laki melalui gambaran ketegasan, keberanian, dan otoritas. Sebaliknya,

perempuan kerap ditempatkan dalam citra kelembutan, kehati-hatian, emosionalitas, dan kedekatan dengan ranah domestik. Stereotip semacam ini tidak hanya hidup di masyarakat, tetapi ikut masuk ke dalam cara organisasi menilai kemampuan pegawainya. Akibatnya, kapasitas kepemimpinan perempuan sering kali harus dibuktikan berulang kali, sementara kapasitas yang sama pada laki-laki lebih cepat dianggap wajar dan layak dipercaya (Mufrikah, 2020).

Pada titik ini, glass ceiling tidak dapat dipahami hanya sebagai persoalan individu, melainkan sebagai bagian dari struktur sosial yang lebih luas. Budaya patriarki yang mengakar menempatkan laki-laki pada posisi yang secara historis lebih dekat dengan sumber daya, otoritas, dan legitimasi publik. Sebaliknya, perempuan lebih sering ditempatkan dalam posisi yang menuntut kepatuhan, pelayanan, dan keterikatan pada kerja reproduktif di ranah domestik. Dalam perspektif Walby, relasi semacam ini penting karena menunjukkan bahwa dominasi laki-laki dapat direproduksi melalui institusi modern, termasuk birokrasi negara, tanpa harus selalu hadir dalam bentuk diskriminasi yang kasar atau terang-terangan (Walby, 1990).

Pembacaan tersebut relevan ketika dikaitkan dengan birokrasi DP3AKKB Provinsi Banten. Berdasarkan dokumen kelembagaan yang dianalisis dalam penelitian ini, komposisi pegawai menunjukkan bahwa perempuan memiliki keterlibatan yang cukup besar dalam struktur kepegawaian instansi tersebut. Temuan ini penting karena memperlihatkan bahwa akses perempuan untuk masuk dan bekerja dalam institusi birokrasi daerah relatif terbuka. Namun, fakta bahwa perempuan hadir dalam jumlah yang signifikan belum cukup untuk dijadikan bukti bahwa hambatan karier telah sepenuhnya hilang. Kehadiran secara kuantitatif tetap perlu dibaca bersama pola distribusi jabatan, ruang kewenangan, dan mekanisme karier yang bekerja di dalam organisasi.

Apabila dicermati dari struktur organisasi dan distribusi jabatan, kewenangan manajerial di DP3AKKB Provinsi Banten tetap bergerak dalam pola birokrasi yang hierarkis, dengan jabatan pimpinan sebagai pusat otoritas pengambilan keputusan. Struktur yang terdiri dari kepala dinas, sekretaris dinas, kepala bidang, serta unit-unit kerja lain menunjukkan bahwa kenaikan posisi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan pegawai dalam organisasi, tetapi juga oleh senioritas, pengalaman kerja, rekam administratif, dan mekanisme promosi yang berlaku. Dalam kerangka seperti ini, penting untuk membedakan antara hadirnya perempuan dalam struktur birokrasi dan luasnya ruang yang benar-benar mereka miliki untuk memengaruhi agenda, keputusan, dan arah kerja institusi.

Dengan demikian, keberadaan perempuan dalam jumlah yang cukup besar di lingkungan DP3AKKB Provinsi Banten tidak otomatis berbanding lurus dengan akses terhadap posisi yang paling strategis. Di sinilah relevansi konsep glass ceiling menjadi lebih jelas. Hambatan karier perempuan tidak selalu tampak sebagai penutupan akses secara langsung, tetapi dapat bekerja melalui proses seleksi, penilaian, dan legitimasi yang berlangsung secara bertahap. Situasi ini menunjukkan adanya kemungkinan jarak antara representasi deskriptif perempuan dan akses terhadap kekuasaan substantif. Perempuan dapat terlihat hadir dalam organisasi, tetapi belum tentu memiliki peluang yang sama besar dalam menentukan keputusan penting di dalam birokrasi.

Temuan ini menjadi semakin menarik karena DP3AKKB Provinsi Banten merupakan lembaga pemerintah daerah yang secara normatif memikul mandat pemberdayaan perempuan, perlindungan anak, pengendalian penduduk, dan keluarga berencana, serta mendukung pengarusutamaan gender dalam kebijakan pembangunan daerah. Posisi kelembagaan tersebut menimbulkan ekspektasi bahwa organisasi ini seharusnya lebih peka terhadap isu kesetaraan gender, termasuk dalam tata kelola internalnya. Akan tetapi, mandat kelembagaan yang progresif

tidak otomatis mengubah relasi kuasa di dalam organisasi. DP3AKKB tetap bekerja dalam kerangka birokrasi negara yang formal, berjenjang, dan tunduk pada mekanisme administrasi pemerintahan yang lebih luas.

Berdasarkan uraian tersebut, pembahasan mengenai glass ceiling pada birokrasi DP3AKKB Provinsi Banten perlu ditempatkan secara kritis. Tidak tepat apabila keberadaan perempuan dalam jumlah besar langsung ditafsirkan sebagai tanda bahwa hambatan struktural telah selesai. Sebaliknya, kondisi ini menunjukkan bahwa keterbukaan akses formal dapat berjalan berdampingan dengan kemungkinan bertahannya hambatan yang lebih halus dalam promosi jabatan dan distribusi kewenangan. Oleh karena itu, glass ceiling dalam birokrasi perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara budaya organisasi, stereotip gender, struktur karier, dan relasi patriarki yang lebih luas. Upaya mewujudkan kesetaraan gender dengan demikian tidak cukup berhenti pada keterwakilan numerik, tetapi juga menuntut pembenahan cara institusi menilai kepemimpinan, mengatur promosi, dan mendistribusikan kekuasaan secara lebih adil.

Budaya Kepemimpinan dan Legitimasi Maskulinitas

Dalam organisasi birokrasi, kepemimpinan umumnya dipahami sebagai kemampuan individu dalam mengarahkan organisasi, mengambil keputusan strategis, serta mengendalikan struktur administratif secara efektif. Karakter kepemimpinan yang dianggap ideal dalam birokrasi sering dikaitkan dengan sifat ketegasan, rasionalitas, serta kemampuan mempertahankan otoritas dalam pengambilan keputusan. Literatur administrasi publik menunjukkan bahwa karakteristik tersebut kerap dilegitimasi sebagai standar kepemimpinan yang dianggap efektif dalam mengelola organisasi pemerintahan. Namun demikian, standar kepemimpinan yang berkembang dalam organisasi tidak selalu sepenuhnya netral terhadap gender. Dalam banyak kasus, karakter kepemimpinan yang dilegitimasi dalam birokrasi memiliki kedekatan dengan konstruksi maskulinitas yang dominan dalam masyarakat (Gaus et al., 2023; Suryani et al., 2024).

Konstruksi tersebut dapat dilihat dari bagaimana karakter kepemimpinan yang dianggap ideal sering diasosiasikan dengan sifat-sifat yang secara sosial dilekatkan pada maskulinitas, seperti dominasi, kontrol, keberanian dalam mengambil keputusan, serta orientasi pada rasionalitas. Dalam konteks organisasi, nilai-nilai tersebut kemudian membentuk standar normatif mengenai siapa yang dianggap memiliki kapasitas untuk memimpin. Akibatnya, kepemimpinan sering kali secara implisit diasosiasikan dengan karakter maskulin, sementara karakter yang diasosiasikan dengan femininitas, seperti empati atau pendekatan kolaboratif, tidak selalu memperoleh legitimasi yang sama dalam struktur organisasi formal. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses legitimasi kepemimpinan dalam organisasi birokrasi tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kompetensi administratif, tetapi juga oleh konstruksi sosial mengenai gender. Sejumlah kajian bahkan menunjukkan bahwa klaim netralitas gender dalam birokrasi modern sering kali menyembunyikan mekanisme organisasi yang secara tidak langsung mereproduksi dominasi laki-laki melalui norma-norma yang tidak tertulis (Oktaviani, 2024).

Fenomena tersebut dapat dipahami melalui konsep maskulinitas hegemonik yang dikemukakan oleh R. W. Connell. Connell menjelaskan bahwa maskulinitas hegemonik merujuk pada bentuk maskulinitas yang memperoleh legitimasi sosial paling kuat dalam suatu struktur masyarakat dan berfungsi mempertahankan dominasi laki-laki dalam berbagai institusi sosial (Connell & Messerschmidt, 2005; dalam Allen, 2025). Dalam konteks organisasi, maskulinitas hegemonik tidak selalu hadir secara eksplisit, melainkan terinternalisasi dalam nilai, norma, serta praktik organisasi yang membentuk standar kepemimpinan. Dengan demikian, organisasi dapat secara tidak langsung mereproduksi struktur kekuasaan gender melalui proses legitimasi

terhadap karakter kepemimpinan tertentu yang dianggap lebih selaras dengan nilai-nilai maskulin.

Perkembangan terbaru dalam teori Connell juga menekankan bahwa maskulinitas hegemonik tidak bersifat statis, melainkan dapat berubah dan beradaptasi dengan konteks sosial tertentu. Dalam beberapa kasus, bentuk maskulinitas ini bahkan mampu mengakomodasi unsur-unsur yang tampak lebih progresif, seperti kerja sama atau kepemimpinan kolaboratif, tanpa sepenuhnya mengubah struktur dominasi yang mendasarinya (Allen, 2025; Hopkins & Giazitzoglu, 2025). Dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah, dinamika tersebut dapat terlihat ketika pemimpin perempuan tetap diharapkan menampilkan karakter kepemimpinan yang selaras dengan standar organisasi yang telah terbentuk sebelumnya.

Dalam birokrasi pemerintahan daerah, dinamika tersebut dapat memengaruhi bagaimana legitimasi kepemimpinan didistribusikan antara laki-laki dan perempuan. Meskipun secara formal perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan struktural, standar kepemimpinan yang dipengaruhi oleh nilai-nilai maskulin dapat membuat perempuan menghadapi tantangan tambahan dalam memperoleh pengakuan sebagai pemimpin. Penelitian mengenai gender dan organisasi menunjukkan bahwa perempuan yang berada pada posisi kepemimpinan sering kali dihadapkan pada stereotip gender yang mempertanyakan kapasitas kepemimpinan mereka, sehingga mereka perlu membuktikan kompetensi secara lebih intens dibandingkan dengan laki-laki. Dalam situasi tertentu, perempuan pemimpin bahkan cenderung mengadopsi karakter kepemimpinan yang dianggap maskulin, seperti ketegasan dan pengendalian emosi, agar memperoleh legitimasi yang lebih kuat dalam organisasi (Suryani et al., 2024; Gaus et al., 2023).

Dinamika tersebut menjadi relevan ketika dikaitkan dengan konteks kelembagaan yang memiliki mandat dan tupoksi dalam isu kesetaraan gender, seperti DP3AKKB Provinsi Banten. Sebagai institusi yang memiliki tugas untuk mendorong pemberdayaan perempuan dan pengarusutamaan gender dalam kebijakan publik, DP3AKKB memegang peran strategis dalam upaya memperkuat kesetaraan gender di tingkat daerah. Namun demikian, institusi ini tetap beroperasi dalam kerangka birokrasi pemerintahan daerah yang lebih luas, yang nilai-nilai organisasionalnya masih dipengaruhi oleh tradisi kepemimpinan birokratis yang cenderung menekankan hierarki, otoritas, dan rasionalitas administratif (Harahap, 2024; Nurussyahadah et al., 2025). Dalam konteks DP3AKKB Provinsi Banten, distribusi jabatan struktural menunjukkan bahwa perempuan memiliki representasi yang cukup kuat dalam struktur kepemimpinan organisasi. Data menunjukkan bahwa sekitar 71,4 persen jabatan strategis diisi oleh perempuan, termasuk posisi Kepala Dinas dan sebagian besar Kepala Bidang. Kondisi ini memperlihatkan bahwa perempuan memiliki akses yang relatif besar terhadap posisi kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Namun demikian, legitimasi kepemimpinan dalam birokrasi tidak hanya ditentukan oleh distribusi jabatan, tetapi juga oleh norma kepemimpinan yang berkembang dalam budaya organisasi.

Struktur birokrasi yang tercermin dalam dokumen Renstra 2023-2026 dan LKjIP 2023 menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan tetap berada dalam kerangka organisasi yang hierarkis dan berorientasi pada otoritas administrative (top-down). Pola ini merupakan karakter umum birokrasi pemerintahan yang menekankan kontrol organisasi, senioritas, serta rasionalitas administratif sebagai dasar legitimasi kepemimpinan. Dalam kerangka tersebut, perempuan yang menduduki posisi strategis sering kali perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan standar organisasi yang berlaku agar dapat memperoleh pengakuan sebagai pemimpin yang efektif. Beberapa studi bahkan menunjukkan bahwa perempuan pemimpin di birokrasi Indonesia kerap menavigasi gaya kepemimpinan mereka dengan menggabungkan

karakter tegas dan rasional yang diasosiasikan dengan maskulinitas, sekaligus mempertahankan pendekatan yang lebih komunikatif dan kolaboratif (Suryani et al., 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa dominasi numerik perempuan dalam jabatan struktural tidak serta merta mengubah norma kepemimpinan yang telah lama berkembang dalam birokrasi. Dalam beberapa kasus, perempuan pemimpin justru perlu menyesuaikan diri dengan standar kepemimpinan yang telah terinstitusionalisasi dalam organisasi. Situasi ini sering dijelaskan dalam literatur sebagai proses negosiasi identitas kepemimpinan, di mana perempuan pemimpin menavigasi antara ekspektasi gender dan tuntutan organisasi yang lebih luas (Oktaviani, 2024; Gaus et al., 2023).

Gambar 2. Model Konseptual Dinamika Maskulinitas Hegemonik dalam Kepemimpinan DP3AKKB Provinsi Banten



Sumber: Diolah peneliti berdasarkan Connell & Messerschmidt, 2021; Harahap, 2024; Oktaviani, 2024)

Lebih jauh, fenomena ini juga dapat dilihat dalam konteks yang lebih luas di tingkat nasional. Meskipun jumlah ASN perempuan di Indonesia telah meningkat secara signifikan dan bahkan melampaui 50 persen dari total pegawai birokrasi, representasi perempuan pada jabatan pimpinan tinggi masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan partisipasi perempuan dalam birokrasi belum sepenuhnya diikuti oleh perubahan dalam pola legitimasi kepemimpinan yang berkembang dalam organisasi pemerintahan. Dengan demikian, legitimasi kepemimpinan dalam birokrasi DP3AKKB Provinsi Banten tidak sepenuhnya terlepas dari konstruksi gender yang lebih luas dalam budaya organisasi birokrasi. Meskipun perempuan memiliki representasi yang kuat dalam jabatan strategis, standar kepemimpinan yang berkembang dalam birokrasi tetap dipengaruhi oleh nilai-nilai yang secara historis lebih dekat dengan maskulinitas. Temuan ini menunjukkan bahwa upaya mewujudkan kesetaraan gender dalam birokrasi tidak hanya berkaitan dengan peningkatan representasi perempuan dalam jabatan, tetapi juga dengan bagaimana organisasi membangun norma kepemimpinan yang lebih inklusif. Tanpa perubahan pada aspek budaya organisasi tersebut, institusi yang secara normatif mengusung agenda kesetaraan gender masih berpotensi menghadapi dinamika internal yang mencerminkan kompleksitas relasi gender dalam birokrasi modern (Allen, 2025; Nurussyahadah et al., 2025).

Paradoks Institusi Gender dalam Struktur Birokrasi

Paradoks institusi gender muncul ketika organisasi yang secara normatif dirancang untuk mendorong kesetaraan justru beroperasi dalam kerangka struktural yang masih mereproduksi ketimpangan relasi kuasa. DP3AKKB Provinsi Banten merupakan contoh klasik paradoks ini. Di satu sisi, institusi ini memiliki mandat eksplisit untuk mengarusutamakan gender dalam pembangunan daerah, termasuk pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, mandat yang seharusnya menjadikannya “ruang aman” bagi representasi dan kekuasaan perempuan. Di sisi lain, sebagai perangkat daerah yang tunduk pada Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 dan sistem eselonisasi birokrasi nasional, DP3AKKB tetap terikat pada hirarki negara yang menurut Walby merupakan salah satu arena utama patriarki institusional (Walby, 2014).

Data empiris di DP3AKKB justru memperkuat paradoks tersebut. Meskipun perempuan mendominasi jabatan struktural (71,4% atau 5 dari 7 jabatan strategis, termasuk Kepala Dinas dan tiga Kepala Bidang sebagaimana tercantum dalam Tabel 1) dan komposisi ASN secara keseluruhan seimbang (50:50 menurut Tabel 2 dan data SIMASTEN 2024), struktur organisasi tetap hierarkis dengan pusat kekuasaan pada Kepala Dinas dan Sekretaris Dinas. Dominasi perempuan di tingkat Kepala Bidang dan Kasubbag Umum dan Kepegawaian tidak serta merta mengubah mekanisme pengambilan keputusan yang tetap bersifat top-down dan berorientasi pada otoritas maskulin, sebagaimana tercermin dalam dokumen Renstra 2023–2026 dan LKjIP 2023. Hal ini menunjukkan bahwa representasi deskriptif (jumlah perempuan) belum menjamin representasi substantif (pengaruh nyata terhadap agenda kebijakan). Perempuan pemimpin di DP3AKKB harus beroperasi dalam “ruang yang sudah terpatriarkisasi” oleh birokrasi negara, sehingga mandat progresif institusi kerap tereduksi menjadi retorika tanpa perubahan struktural yang mendalam (Nurussyahadah et al., 2025; Harahap, 2024).

Paradoks ini semakin tajam jika dilihat dari perspektif maskulinitas hegemonik. Institusi yang secara eksplisit melawan patriarki justru mengharuskan pemimpin perempuannya untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang selaras dengan standar maskulin agar tetap legitim (Connell & Messerschmidt, 2021; Oktaviani, 2024). Akibatnya, DP3AKKB menjadi “korban sukses” dari sistem yang sama yang seharusnya ia ubah, dimana perempuan berhasil menduduki jabatan tinggi, tetapi untuk mempertahankan posisi tersebut mereka harus menyesuaikan diri dengan budaya birokrasi yang secara kultural maskulin. Kritik teoritis di sini menegaskan bahwa tanpa reformasi budaya organisasi, mandat gender mainstreaming akan terus berhenti pada level simbolik. DP3AKKB Provinsi Banten dengan demikian mengilustrasikan kegagalan struktural yang lebih luas: birokrasi responsif gender di Indonesia masih terjebak dalam paradoks di mana institusi “pro-perempuan” justru mereproduksi mekanisme yang membatasi kekuasaan substantif perempuan (Allen, 2025).

Lebih jauh lagi, paradoks ini dapat dibaca melalui konsep *gendered institutions* yang menunjukkan bahwa desain dan praktik kelembagaan itu sendiri membentuk relasi kuasa gender. Nasrudin et al. (2025) menjelaskan bahwa representasi perempuan sering kali hanya mencapai level formal tanpa diikuti oleh perubahan substantif dalam proses pengambilan keputusan. Di DP3AKKB, meskipun perempuan mendominasi posisi struktural, dokumen Renstra dan LKjIP menunjukkan bahwa alur pengambilan keputusan tetap mengikuti pola hierarkis klasik birokrasi negara dengan penekanan pada kontrol administratif, dan rasionalitas yang secara historis selaras dengan konstruksi maskulinitas hegemonik. Hal ini menciptakan situasi di mana perempuan pemimpin harus menavigasi antara identitas gender mereka dan tuntutan organisasi yang masih patriarkal. Seperti diungkapkan Oktaviani (2024), pemimpin perempuan di institusi Indonesia sering mengadopsi “*hegemonic femininity*” yang hybrid yang menggabungkan elemen feminim dengan praktik maskulin agar diterima sebagai pemimpin yang

kompeten. Di DP3AKKB, fenomena ini terlihat dari dominasi perempuan di jabatan teknis (Kepala Bidang) yang masih harus beroperasi di bawah kerangka otoritas yang lebih luas dan maskulin.

Analisis ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan konsep patriarki institusional Walby yang difokuskan pada relasi patriarki dengan negara. Walby (2014) menegaskan bahwa negara sebagai institusi utama patriarki membentuk struktur kekuasaan melalui mekanisme formal seperti eselonisasi dan hirarki birokrasi. Di DP3AKKB, meskipun lembaga ini memiliki tupoksi khusus untuk pemberdayaan perempuan, ia tetap merupakan bagian dari aparatur sipil negara yang tunduk pada sistem yang sama. Harahap (2024) menambahkan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia masih sarat dengan nilai paternalistik dan patriarki, di mana pemberdayaan perempuan sering kali hanya menjadi program eksternal tanpa diiringi transformasi internal organisasi. Temuan ini selaras dengan data nasional, dimana meskipun jumlah ASN perempuan telah melampaui 50% secara keseluruhan (BPS, 2025), proporsi perempuan di jabatan pimpinan tinggi tetap rendah, dan bahkan mengalami penurunan di beberapa level eselon. DP3AKKB justru menjadi pengecualian kuantitatif, tetapi pengecualian ini tidak serta merta menghapus paradoks struktural.

Paradoks institusi gender di DP3AKKB juga tercermin dalam pembagian peran antara jabatan struktural dan fungsional. Tabel 2 menunjukkan keseimbangan gender secara keseluruhan (26 laki-laki dan 26 perempuan), namun distribusi kekuasaan substantif tetap terkonsentrasi pada posisi strategis yang masih dipengaruhi oleh otoritas maskulin. Perempuan yang menduduki jabatan Kepala Dinas (posisi tertinggi) dan tiga Kepala Bidang memang memiliki kewenangan program, tetapi keputusan strategis yang melibatkan alokasi anggaran dan kebijakan lintas bidang masih harus melewati mekanisme yang berorientasi pada kontrol hierarkis. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara mandat normatif gender mainstreaming dan realitas praktik kelembagaan. Nurussyahadah et al. (2025) dalam studi kasus serupa di Pemerintah Kota Sukabumi menemukan pola yang mirip, keterwakilan perempuan yang tinggi di birokrasi tidak diikuti oleh akses yang setara terhadap proses pengambilan keputusan substantif.

Dari perspektif maskulinitas hegemonik, Allen (2025) menekankan bahwa konsep ini bukan hanya tentang dominasi laki-laki, melainkan juga tentang bagaimana nilai-nilai maskulin tetap menjadi standar legitimasi kepemimpinan meskipun organisasi mengklaim komitmen kesetaraan. Di DP3AKKB, pemimpin perempuan yang menduduki mayoritas jabatan struktural harus menyesuaikan diri dengan standar tersebut, misalnya dengan menampilkan ketegasan dan rasionalitas administrative agar diakui sebagai pemimpin efektif. Oktaviani (2024) menyebut proses ini sebagai navigasi "hegemonic femininity", di mana perempuan pemimpin secara aktif membentuk identitas mereka untuk bertahan dalam lingkungan organisasi yang masih dipengaruhi nilai maskulin. Akibatnya, mandat progresif DP3AKKB berpotensi tereduksi menjadi simbolik, program pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak dapat berjalan dengan baik, tetapi budaya internal organisasi tetap mereproduksi pola yang sama dengan birokrasi lain.

Paradoks ini bukanlah kegagalan individu, melainkan konsekuensi logis dari struktur birokrasi yang lebih luas. Harahap (2024) menggarisbawahi bahwa reformasi birokrasi paternalistik masih memperkuat nilai-nilai patriarki, sehingga institusi yang seharusnya menjadi pionir kesetaraan justru terjebak dalam mekanisme yang membatasi kekuasaan substantif perempuan. Di DP3AKKB, hal ini terlihat dari budaya organisasi yang tetap hierarkis dan berorientasi pada senioritas, meskipun komposisi pegawai seimbang gender. Kondisi ini menegaskan bahwa kesetaraan gender di birokrasi tidak cukup dicapai melalui peningkatan representasi numerik semata. Diperlukan reformasi yang lebih mendalam pada tingkat budaya

organisasi dan mekanisme pengambilan keputusan agar mandat gender mainstreaming tidak hanya menjadi retorika normatif.

Dengan demikian, DP3AKKB Provinsi Banten mengilustrasikan paradoks institusi gender yang lebih luas dalam birokrasi Indonesia. Institusi yang secara normatif progresif ini menunjukkan bahwa perubahan kuantitatif (dominasi perempuan di jabatan struktural) belum diikuti oleh perubahan kualitatif pada relasi kuasa. Tanpa intervensi yang menysar budaya organisasi dan dekonstruksi norma maskulinitas hegemonik, birokrasi responsif gender akan terus menghadapi kesenjangan antara komitmen formal dan praktik substantif. Temuan ini sekaligus menjadi panggilan bagi reformasi birokrasi yang lebih inklusif, di mana kesetaraan gender tidak hanya diukur dari jumlah perempuan di jabatan tinggi, tetapi juga dari kemampuan mereka untuk memengaruhi agenda kebijakan secara nyata dan setara (Nasrudin et al., 2025; Allen, 2025; Oktaviani, 2024).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dinamika kekuasaan gender dalam struktur birokrasi DP3AKKB Provinsi Banten menunjukkan bahwa representasi perempuan dalam jabatan strategis belum sepenuhnya berbanding lurus dengan distribusi kekuasaan substantif. Melalui metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan analisis dokumen, penelitian ini menemukan bahwa perempuan mendominasi sebagian besar posisi struktural utama, yang menandakan adanya keterbukaan formal terhadap kepemimpinan perempuan. Namun, struktur birokrasi DP3AKKB tetap berlangsung dalam pola yang hierarkis, formal, dan berorientasi pada kontrol administratif, sehingga akses terhadap kekuasaan substantif masih dipengaruhi oleh mekanisme organisasi yang menekankan otoritas, senioritas, dan rasionalitas birokratis. Temuan ini menunjukkan bahwa kesetaraan gender dalam birokrasi tidak cukup dipahami melalui keterwakilan numerik perempuan semata, tetapi juga perlu dilihat dari sejauh mana perempuan memiliki ruang yang setara dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, DP3AKKB Provinsi Banten perlu memperkuat pengarusutamaan gender tidak hanya pada level program, tetapi juga dalam tata kelola internal melalui mekanisme promosi yang transparan, budaya kerja yang inklusif, dan pola pengambilan keputusan yang lebih partisipatif. Secara akademik, penelitian ini menegaskan pentingnya kajian gender dalam birokrasi yang mencakup analisis atas distribusi kekuasaan substantif dan legitimasi kepemimpinan. Dengan demikian, penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan data empiris yang lebih mendalam melalui wawancara, observasi, serta studi komparatif pada organisasi perangkat daerah lain guna memperluas pemahaman mengenai paradoks institusi gender dalam birokrasi daerah.

REFERENSI

- Agustina, B. N. A., & Saragi, A. M. S. (2022). Fenomena glass ceiling sebagai wujud budaya patriarki di Korea Selatan. *Journal of Feminism and Gender Studies*, 2(2), 124–138.
- Allen, L. (2025). Hegemonic masculinity and addressing gender inequality. *Journal of Men's Studies*, 33(3), 575–591.
- Alqahtani, T. H. (2020). The status of women in leadership. *Archives of Business Research*, 8(3), 294–299.
- Aripurnami, S. (2025). Memahami, Menyuarakan, dan Mengatasi Permasalahan Perempuan dalam Ruang Terbatas pada Masa Orde Baru Sebelum Reformasi 1998. *Jurnal Perempuan*, 30(1), 41–51.

- Aryavega, Z. R., & Sudikan, S. Y. (2025). MASKULINITAS PATRIARKI DALAM NOVEL MAWAR, BUKAN NAMA SEBENARNYA KARYA DIAN PURNOMO (KAJIAN RELASI KUASA MICHEL FOUCAULT). *Jurnal Sapala*, 12(3), 73-82.
- Aula, M. R. (2023). Isu gender mengenai keterwakilan perempuan dalam kehidupan politik di Indonesia. *Jurnal Politikom Indonesiana: Kajian Ilmu Pemerintahan, Ilmu Politik dan Ilmu Komunikasi*, 8(2).
- Azizah, R. N., Helnandez, C., Lestari, I. R., Tinamberan, C. K., Alfaroji, M. I., & Suryaningsi. (2025). Budaya patriarki vs. nilai Pancasila: Konflik dan solusi dalam mewujudkan kesetaraan HAM bagi perempuan. *Jurnal Hukum dan Kewarganegaraan*, 14(2).
- Connell, R., & Messerschmidt, J. (2021). Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender & Society*.
- Dewi, K. H. D. K. H. Tri Rismaharini's Androgynous Leadership: Strategizing "Hegemonic Masculinity" i. *Politika: Jurnal Ilmu Politik Undip*, 7(2), 143-158.
- Drianus, O. (2019). Hegemonic masculinity: Wacana relasi gender dalam tinjauan psikologi sosial. *Psychosopia: Journal of Psychology, Religion, and Humanity*, 1(1).
- Erikson, J., & Josefsson, C. (2023). Feminine leadership ideals and masculine practices: Exploring gendered leadership conditions in the Swedish Parliament. *Politics & Gender*.
- Fadhli, A. TINJAUAN KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM POLITIK PERSPEKTIF FEMINISME.
- Gusmansyah, W. (2019). Dinamika kesetaraan gender dalam kehidupan politik di Indonesia. *Jurnal Hawa*, 1(1).
- Harahap, D. A. (2024). Paternalistik dan patriarki dalam pemberdayaan perempuan pada pembangunan reformasi birokrasi. *Environmental, Social, Governance, and Sustainable Business (ESGSB)*, 1(2), 76-87.
- Intentilia, A. A. M. (2020). Analyzing patriarchy, political participation, and active citizenship in ASEAN. *Intermetic: Journal of International Studies*, 5(1), 12-30.
- Kadji, J., & Husnan, M. I. (2021). Hegemoni maskulinitas dalam politik: Studi atas representasi perempuan pada Pemilu 2019 di Gorontalo. *Farabi*, 18(2), 116-141.
- Kurniasih, N., & Hayati, N. R. (2024). The Impact of Gender Stereotypes and Self-Efficacy on the Glass Ceiling Phenomenon in the Religious Affairs Office of Purwakarta Regency. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 4(5), 829-835.
- Luckyto, M., Oktaviana, S., & Fu'adah, L. (2021). Analisis promosi jabatan berbasis kesetaraan gender pada birokrasi pemerintahan. *Ijtimaiya: Journal of Social Science Teaching*, 5(2), 211-220.
- 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*, 2(2), 157-169.
- McLaren, H., Star, C., & Widianingsih, I. (2019). Indonesian women in public service leadership: A rapid review. *Social Sciences*.
- Meo, E. N., & Boro, V. I. A. (2021). Kesetaraan gender dalam perekrutan aparatur sipil negara menempati jabatan struktural di pemerintah daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. *Perspektif*, 10(1), 204-210.
- Mufrikhah, S. (2020). Keterbatasan kuota perempuan di parlemen lokal Indonesia: Analisis kondisi kultural dan institusional yang mempengaruhi rendahnya keterwakilan perempuan di DPRD Jawa Tengah. *Jurnal Politik Walisongo*, 2(2), 47-66.
- Nasrudin, R., Solihah, R., & Aziz, Y. M. (2025). Representasi perempuan dalam pilkada: Perspektif gendered institutions terhadap desain dan praktik politik. *JOELS: Journal of Election and Leadership Studies*, 6(2), 101-115.

- Nur, K. K., Usman, J., & Malik, I. (2022). Relevansi budaya patriarki dengan birokrasi pemerintahan pada Dinas Perhubungan Kota Makassar. *JPPM: Journal of Public Policy and Management*, 4(1), 11–20.
- Nurdin. (2024). Memahami isu gender dan ketidaksetaraan gender di Indonesia pasca era reformasi: Perspektif pembangunan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(1), 332–343.
- Nurussyahadah, S., Rachma, F., & Nufus, N. R. I. (2025). Keterwakilan perempuan dalam birokrasi: Studi kasus Pemerintah Kota Sukabumi. *Jurnal Studi Ilmu Politik*, 4(4), 238–254.
- Oktaviani, F. H. (2024). Indonesian women leaders navigating hegemonic femininity: A Gramscian lens. *Gender, Work & Organization*, 31, 472–493.
- Padilah, A. H., Zulkarnain, Z., & Rudiyanto, Y. (2025). Menembus batas patriarki: Perjuangan perempuan dalam dinamika politik desa. *Regalia: Jurnal Riset Gender dan Anak*, 4(1), 18–25.
- Permatasari, M., & Harirah, Z. (2025). Analysis of women's representation in various positions and roles within the public sector. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*.
- Prabawaningrum, W. A., & Kertati, I. (2023). Reformasi Birokrasi Perspektif Gender. *MIMBAR ADMINISTRASI FISIP UNTAG Semarang*, 20(2), 188–217.
- Rajab, B. (2018). Representasi Perempuan dalam Lembaga Politik di Indonesia. *Jurnal Masyarakat Dan Budaya*, 20(2), 211–222.
- Rindani, N. W. (2022). Pengaruh kesetaraan gender di birokrasi terhadap peluang pegawai perempuan dalam promosi jabatan di Pemerintah Kota Solok. *Jurnal Demokrasi dan Politik Lokal*, 4(2).
- Shintiya, P., Abdullah, M. N. A., & Mujayapura, M. R. R. (2025). Warisan patriarki: Hambatan struktural bagi perempuan di dunia kerja. *SABANA: Jurnal Sosiologi, Antropologi, dan Budaya Nusantara*, 4(2), 171–179.
- Sitompul, H., Ginting, B. C., Pelawi, E. R. A. B., Ramadhan, I. U., Ramadhan, S. A. P., Anadea, S., Manurung, R., & Annisa, S. (2025). Dominasi laki-laki dalam politik Indonesia: Hambatan menuju ketercapaian representasi substantif perempuan di parlemen. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mahasiswa*, 3(5), 541–556.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan populasi dan sampel: Pendekatan metodologi penelitian kuantitatif dan kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4), 2721–2731.
- Ummah, R., Jumiaty, I. E., & Prafitri, N. (2022). IMPLEMENTASI STRATEGI DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN PERLINDUNGAN ANAK, KEPENDUDUKAN DAN KELUARGA BERENCANA (DP3AKKB) DALAM PERLINDUNGAN TINDAK KEKERASAN FISIK PADA PEREMPUAN DI PROVINSI BANTEN (Doctoral dissertation, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik).
- White, S., Warburton, E., Pramashavira, Hendrawan, A., & Aspinall, E. (2024). Voting against women: Political patriarchy, Islam, and representation in Indonesia. *Politics & Gender*, 20(2), 391–421.
- Yuliawati, F., & Widiastuti, W. (2016). Mengukir birokrasi anti gender di Kabupaten Ciamis. *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan*, 2(1), 13–30.
- Aprillia, B., Nuradhawati, R., & Yoshida, Y. H. (2026). *Konsep gender dalam ilmu pemerintahan: Mewujudkan pemerintahan yang berkeadilan gender*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage Publications.
- Sidiki, D. A. A. D., & Damayanti, R. (2025). *Perlindungan hak perempuan dalam kebijakan administratif publik: Antara norma dan praktik*.

- Uyun, M., Ningsih, I. U., Ismah, Z., Nurisa, I., Fitriani, Y., & Royda. (2025). *Gender dan pemerintahan: Jalan panjang menuju kesetaraan di tingkat lokal*. PT Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Walby, S. (2014). *Teorisasi patriarki*. Jalasutra.
- You, Y. (2021). *Patriarki, ketidakadilan gender, dan kekerasan atas perempuan: Model laki-laki baru masyarakat Hubula suku Dani*. Nusamedia.
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). Proporsi perempuan yang berada di posisi managerial menurut provinsi. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Banten. (2024). Laporan statistik pegawai: Sistem informasi manajemen ASN Provinsi Banten (Desember 2024). Pemerintah Provinsi Banten.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Banten. (2025). *Jumlah aparatur sipil negara (ASN) menurut jabatan, jenis ASN, dan jenis kelamin di Provinsi Banten (orang), Desember 2025*. Badan Pusat Statistik
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistik politik 2025: Pemilihan kepala daerah di Indonesia* (Vol. 15). Badan Pusat Statistik.
- Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Kependudukan dan Keluarga Berencana Provinsi Banten. (2024). Laporan kinerja instansi pemerintah (LKjIP) DP3AKKB Provinsi Banten Tahun 2023. Pemerintah Provinsi Banten.
- Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Kependudukan dan Keluarga Berencana Provinsi Banten. (2023). Rencana Strategis DP3AKKB Provinsi Banten Tahun 2023–2026. Pemerintah Provinsi Banten.