

**IMPLEMENTASI PENGARUSUTAMAAN *GENDER* DALAM
REKRUTMEN DAN PROMOSI JABATAN STRUKTURAL PADA
SEKRETARIAT MAJELIS PERMUSYAWARATAN ULAMA ACEH**

SKRIPSI

Disusun Oleh:

IFTITAHUL JANNAH

NIM. 210802111

Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Program Studi Ilmu Administrasi Negara



**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI AGAMA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
TAHUN 2024**

KEASLIAN PERNYATAAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Iftitahul Jannah

NIM : 210802111

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan

Tempat Tanggal Lahir : Aceh Besar, 15 Desember 2003

Alamat : Lampaseh Krueng, Montasik, Aceh Besar

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.

Bila dikemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 15 Desember 2024

ng Menyatakan,



IFTITAHUL JANNAH

NIM. 210802111

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

**IMPLEMENTASI PENGARUSUTAMAAN *GENDER* DALAM REKRUTMEN
DAN PROMOSI JABATAN STRUKTURAL PADA SEKRETARIAT MAJELIS
PERMUSYAWARATAN ULAMA ACEH**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S1) Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Oleh:

IFTITAHUL JANNAH

NIM. 210802111

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan

Disetujui untuk Dimunaqasyahkan Oleh:

Dosen Pembimbing I,

Dosen Pembimbing II,



Muazzinah, B.Sc., MPA

NIP. 198411252019032012

Putri Marzaniar, MPA

NIP. 199811022024032001

LEMBAR PENGESAHAN SIDANG

**IMPLEMENTASI PENGARUSUTAMAAN *GENDER* DALAM REKRUTMEN
DAN PROMOSI JABATAN STRUKTURAL PADA SEKRETARIAT MAJELIS
PERMUSYAWARATAN ULAMA ACEH
SKRIPSI**

Telah Diuji Oleh Panitia Munaqasyah Skripsi
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh
Dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana (S1) Studi Ilmu Administrasi Negara

Pada hari/Tanggal: Jum'at, 10 Januari 2025 M
10 Rajab 1446 H

Banda Aceh,
Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,



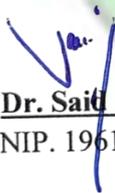
Muazzinah, B.Sc., MPA
NIP. 198411252019032012

Sekretaris,



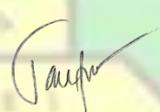
Putri Marzaniar, S.A.P., MPA
NIP. 199811022024032001

Penguji I,



Dr. Saiful Amirulkamar, MM., M.Si
NIP. 196110051982031007

Penguji II,



Dr. Taufik, S.Sos., M.Si
NIP. 198905182023211032

Mengetahui Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry



ABSTRAK

Penelitian ini membahas kompleksitas implementasi pengarusutamaan *gender* dalam jabatan struktural pada Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh, yang dapat memberikan wawasan tentang dinamika pengarusutamaan *gender* dalam birokrasi dan menegaskan pentingnya reformasi struktural untuk mencapai keadilan *gender* yang substantif. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal. Data dikumpulkan dengan wawancara semi terstruktur, observasi langsung, analisis dokumen, dan *audiovisual digital material*. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk pemilihan informan. Teknik analisis data meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat kebijakan berkeadilan *gender* dan kesempatan pengembangan yang sama di antara laki-laki dan perempuan, realitas struktural masih memerlukan transformasi sistemik, dapat dilihat dari aksesibilitas informasi dan peluang rekrutmen dan promosi, partisipasi perempuan dalam proses pengambilan keputusan di tingkat struktural, kontrol atas sumber daya dan keputusan yang mempengaruhi kebijakan, dan keadilan dalam memperoleh manfaat bagi setiap pegawai. Beberapa hambatan yang ditemukan termasuk dominasi laki-laki dalam hierarki kepegawaian dan kurangnya kebijakan afirmatif.

Kata Kunci: Pengarusutamaan *Gender*, Rekrutmen dan Promosi Jabatan Struktural, Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh

KATA PENGANTAR



Puji syukur kepada Allah SWT atas kasih serta karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Shalawat dan Salam tidak lupa kita sanjungkan atas pangkuan Nabi kita Muhammad SAW. Skripsi dengan judul “**Implementasi Pengarusutamaan Gender Dalam Rekrutmen dan Promosi Jabatan Struktural Pada Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh**” ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) dalam program studi Ilmu Administrasi Negara.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada ibunda tercinta Defiani, S.Ag dan ayahanda tersayang Affan, S.T yang telah memberikan kasih sayang, membesarkan, merawat, dan mendidik, serta mendoakan penulis sampai saat ini. Semoga ketulusan keduanya mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Penulis juga menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan selesai tanpa adanya bantuan, dukungan dan doa dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini, tak lupa penulis mengucapkan terimakasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mujiburrahman, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Bapak Dr. Muji Mulia, S.Ag., M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Ibu Muazzinah, B.Sc., MPA., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Bapak Dr. Delfi Suganda, S.HI., LL.M., selaku Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry

Banda Aceh.

5. Bapak Dr. Muji Mulia, S.Ag., M.Ag., selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah memberikan saran, masukan, dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Muazzinah, B.Sc., MPA., selaku dosen pembimbing I tugas akhir.
7. Ibu Putri Marzaniar, MPA., selaku dosen pembimbing II tugas akhir.
8. Terima kasih kepada seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh, yang telah senantiasa memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama proses perkuliahan.
9. Terima kasih kepada keluarga besar penulis, atas doa, nasehat, bimbingan, serta kasih sayang yang selalu diberikan.
10. Terima kasih kepada rekan-rekan angkatan 2021 Prodi Ilmu Administrasi Negara yang telah membantu dan mendoakan sehingga ini dapat terselesaikan dengan baik.
11. Pihak-pihak yang lain yang tak dapat penyusun sebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dan dukungannya baik materiil maupun moril.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangannya. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga laporan skripsi ini dapat berguna bagi penulis dan pembaca sekalian.

Banda Aceh, 15 Desember 2024

Penulis,



IFTITAHUL JANNAH

NIM. 210802111

DAFTAR ISI

COVER	
KEASLIAN PERNYATAAN KARYA ILMIAH	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN SIDANG.....	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Pertanyaan Penelitian	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Penelitian Terdahulu.....	12
2.2. Kajian Pustaka.....	15
2.2.1. Teori Implementasi Kebijakan Publik	15
2.2.2. Pengarusutamaan <i>Gender</i>	22
1. Aksesibilitas Informasi dan Peluang dalam Rekrutmen dan Promosi.....	24
2. Partisipasi Perempuan dalam Proses Pengambilan Keputusan di Tingkat Struktural	25
3. Kontrol atas Sumber Daya dan Keputusan yang Mempengaruhi Kebijakan.....	26
4. Keadilan Dalam Memperoleh Manfaat atau <i>Outcome</i> Bagi Setiap Pegawai	27
2.3. Kerangka Berpikir	28

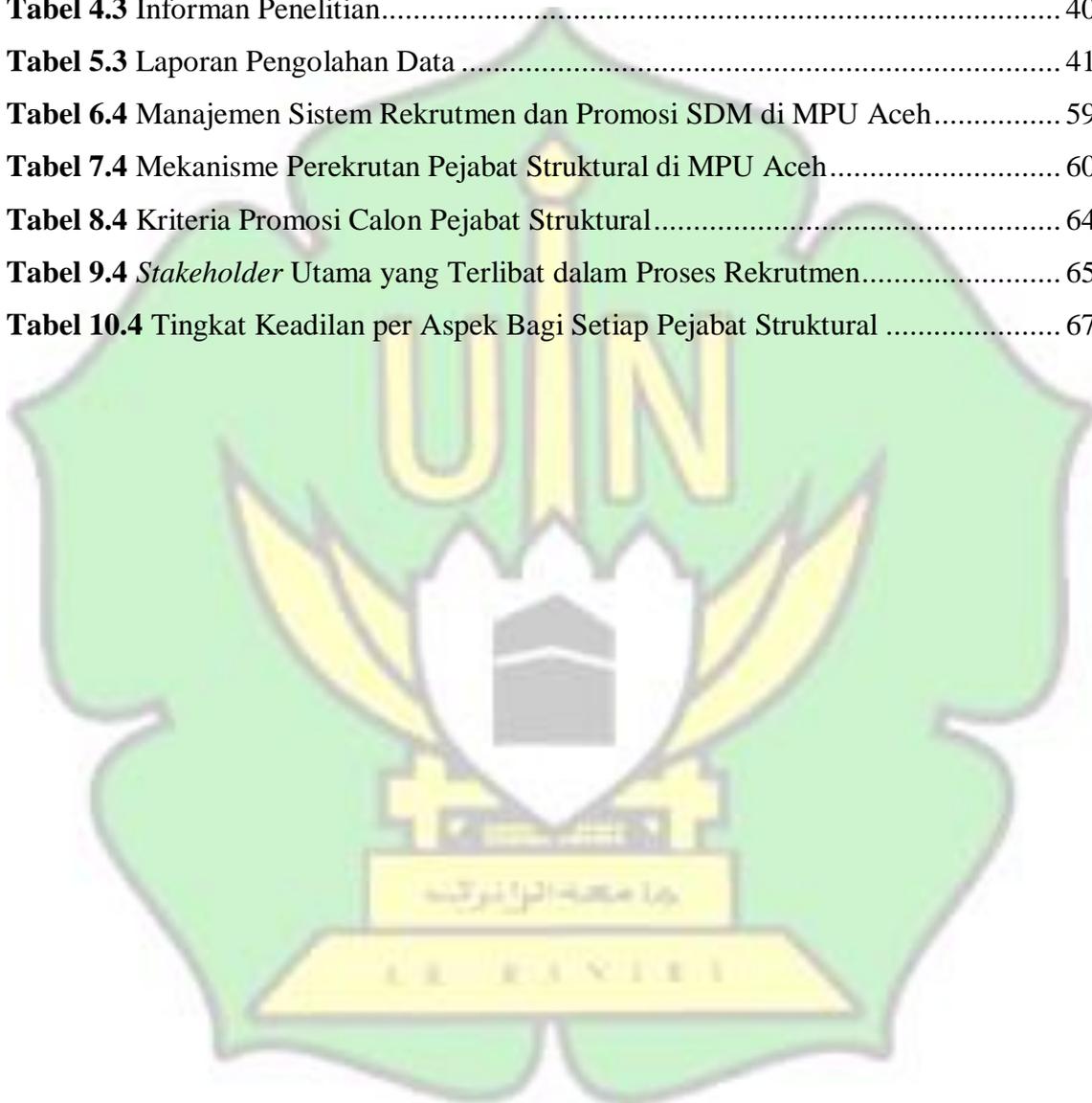
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	29
3.1. Jenis Penelitian dan Pendekatan Penelitian	29
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	30
3.3. Sumber Data.....	31
3.3.1. Data Primer	31
3.3.2. Data Sekunder.....	32
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.4.1. Wawancara	32
3.4.2. Observasi	34
3.4.3. Analisis Dokumen.....	35
3.4.4. <i>Audiovisual Digital Material</i>	36
3.5. Fokus Penelitian dan Indikator.....	38
3.6. Informan Penelitian	38
3.7. Teknik Keabsahan Data	40
3.7.1. <i>Credibility</i>	40
3.7.2. <i>Transferability</i>	40
3.7.3. <i>Dependability</i>	41
3.7.4. <i>Confirmability</i>	41
3.8. Teknik Analisis Data.....	42
3.8.1. Pengumpulan Data.....	42
3.8.2. Reduksi Data	43
3.8.3. Penyajian Data	43
3.8.4. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi	44
Hambatan yang Dihadapi Peneliti Saat di Lapangan	44
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1. Hasil Penelitian	46
4.1.1. Aksesibilitas Informasi dan Peluang dalam Rekrutmen dan Promosi	47
4.1.2. Partisipasi Perempuan dalam Proses Pengambilan Keputusan di Tingkat Struktural	53
4.1.3. Kontrol atas Sumber Daya dan Keputusan yang Mempengaruhi Kebijakan.....	59
4.1.4. Keadilan Dalam Memperoleh Manfaat atau <i>Outcome</i> Bagi Setiap Pegawai	66

4.2. Pembahasan Penelitian	69
BAB V: PENUTUP	83
5.1. Kesimpulan	83
5.2. Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	85
DAFTAR LAMPIRAN	92
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	101



DAFTAR TABEL

Tabel 1.2 <i>Literature Review</i>	12
Tabel 2.3 Tabel Rangkuman Data.....	36
Tabel 3.3 Fokus Penelitian dan Indikator.....	38
Tabel 4.3 Informan Penelitian.....	40
Tabel 5.3 Laporan Pengolahan Data	41
Tabel 6.4 Manajemen Sistem Rekrutmen dan Promosi SDM di MPU Aceh.....	59
Tabel 7.4 Mekanisme Perekrutan Pejabat Struktural di MPU Aceh.....	60
Tabel 8.4 Kriteria Promosi Calon Pejabat Struktural.....	64
Tabel 9.4 <i>Stakeholder</i> Utama yang Terlibat dalam Proses Rekrutmen.....	65
Tabel 10.4 Tingkat Keadilan per Aspek Bagi Setiap Pejabat Struktural	67



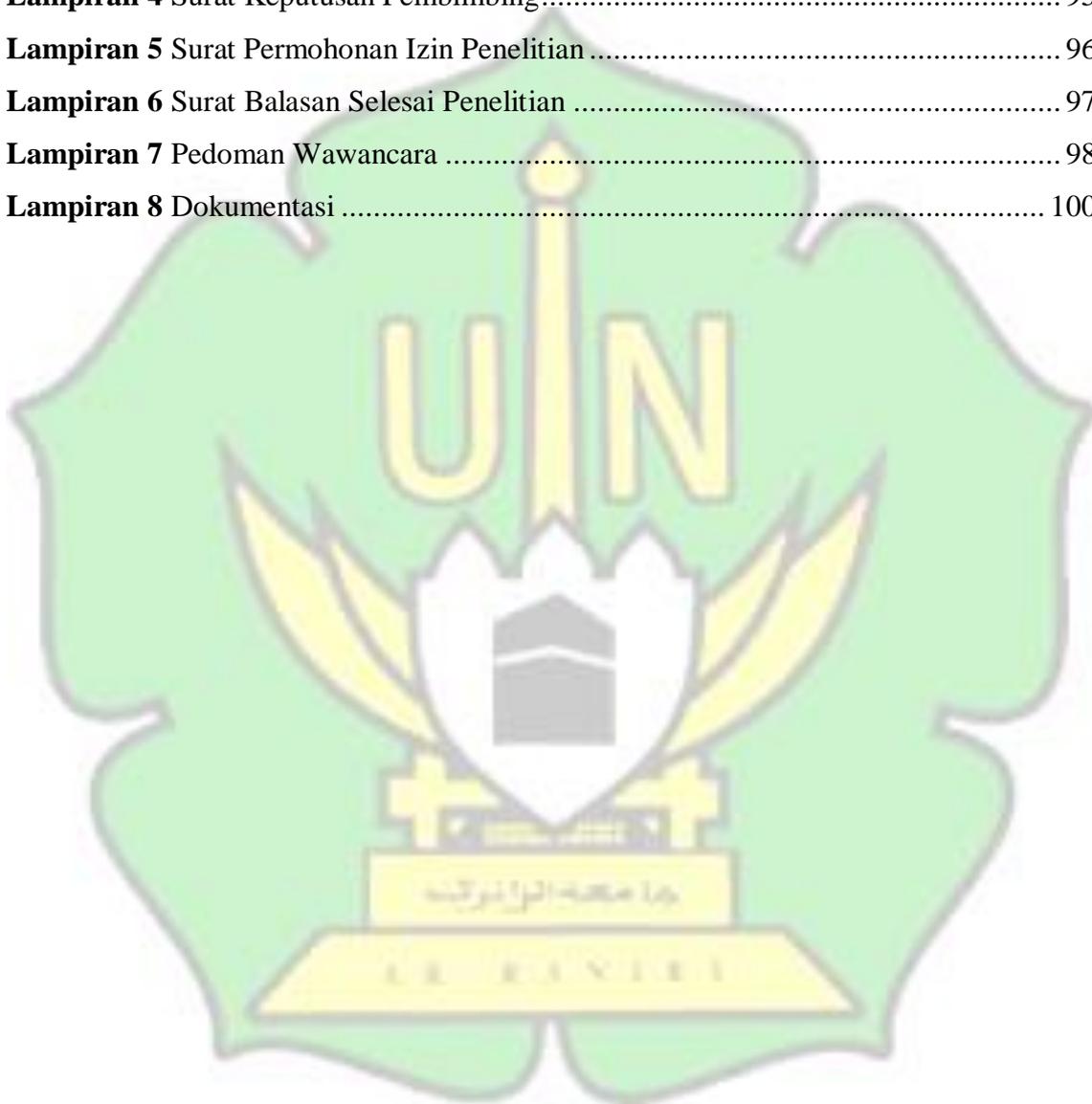
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Representasi <i>Gender</i> di Sekretariat MPU Aceh Tahun 2024	2
Gambar 2.4 Kriteria Seleksi Jabatan Struktural	49
Gambar 3.4 Representasi <i>Gender</i> dalam Organisasi Pemerintah	54



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Sekretariat MPU Aceh	92
Lampiran 2 Struktur Organisasi Sekretariat MPU Aceh	93
Lampiran 3 <i>Mind Mapping</i>	94
Lampiran 4 Surat Keputusan Pembimbing	95
Lampiran 5 Surat Permohonan Izin Penelitian	96
Lampiran 6 Surat Balasan Selesai Penelitian	97
Lampiran 7 Pedoman Wawancara	98
Lampiran 8 Dokumentasi	100



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Aceh merupakan provinsi yang memiliki keistimewaan yang sangat fundamental dalam konteks kehidupan keagamaan di Indonesia, khususnya dalam hal implementasi dan penghormatan terhadap Syariat Islam.¹ Sebagai wilayah dengan karakteristik keislaman yang kuat, Aceh telah membangun dan mengembangkan sistem sosial-keagamaan yang unik, dimana nilai-nilai fundamental Islam tidak sekadar menjadi pedoman spiritual, melainkan juga menjadi landasan utama dalam pengaturan kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Salah satu manifestasi signifikan dari komitmen Aceh terhadap pelaksanaan syariat Islam adalah keberadaan Lembaga Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU) yang memiliki peran strategis dalam membentuk, mengarahkan, dan mengawal dinamika keagamaan di wilayah ini. MPU bukanlah sekadar institusi struktural belaka, melainkan merupakan entitas kultural yang memiliki legitimasi kuat dalam menentukan berbagai kebijakan, terutama bidang keagamaan, memberikan fatwa-fatwa yang komprehensif, serta menjaga dan melestarikan nilai-nilai Islam yang adiluhung.²

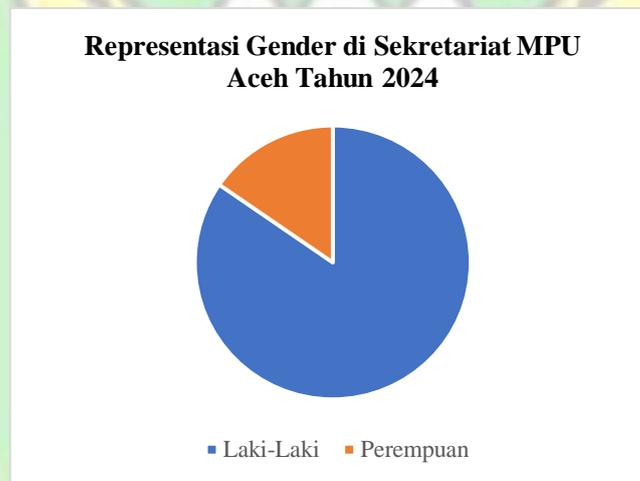
Eksistensi MPU di Provinsi Aceh cukup menarik untuk ditelusuri lebih lanjut, terutama pada isu pengarusutamaan *gender* di Aceh. Hal tersebut dikarenakan

¹ Desy Ayu Pirmasari, 'Gender Discourse Within the Application of Islamic Law in Aceh, Indonesia', September, 2020, pp. 188–97.

² Erika Citra Sari Hartanto and Miftahur Roifah, 'Madurese Women and Binding Culture in Muna Masyari's Martabat Kematian: Gynocriticism Analysis', *Humanika*, 27.2 (2020), pp. 155–69, doi:10.14710/humanika.v27i2.33531.

diskriminasi berdasarkan *gender* masih terjadi di seluruh penjuru dunia, termasuk Aceh.³ Doktrinisasi keadilan *gender* di Aceh lebih didominasi oleh figur laki-laki, terutama dalam hal kepemimpinan dan menjadi salah satu tokoh religius di Aceh. Terdapat perbedaan pendapat di kalangan ulama di Aceh mengenai eksistensi perempuan menjadi pemimpin, tidak terkecuali pemuka agama. Kontroversi seputar kepemimpinan perempuan di Aceh telah lama diperdebatkan. Hal tersebut dikarenakan belum ada konsensus yang jelas di kalangan ulama di Aceh mengenai perempuan menjadi bagian dari pemuka agama, maupun menjadi pemimpin di sebuah organisasi. Tidak hanya itu, masalah tersebut juga masih menjadi perdebatan di kalangan masyarakat Aceh.⁴

Gambar 1.1 Representasi Gender di Sekretariat MPU Aceh Tahun 2024



Sumber: (<https://mpu.acehprov.go.id/>)⁵

Jika mengacu pada Gambar 1.1 terlihat bahwa representasi dan keterwakilan perempuan memang sangat sedikit jika dibandingkan dengan laki-laki pada Sekretariat

³ Fadhil Mubarak Aisma, 'Darma Pendidikan Bagi Keadilan Perempuan Aceh', *UnimalNews*, 2022 <<https://news.unimal.ac.id/index/single/3110/darma-pendidikan-bagi-keadilan-perempuan-aceh>>.

⁴ Safrina, 'Ustaz Abdul Somad Ungkap Hukum Perempuan Jadi Pemimpin', *Seuramoe Informasi Pemerintah Aceh*, 2024.

⁵ (<https://mpu.acehprov.go.id/>)

MPU Aceh. Jika mengacu pada bagan struktur organisasi MPU Aceh, yang dapat dilihat pada Lampiran 1, tercermin dari struktur organisasi MPU bahwa adanya dominasi laki-laki yang menduduki jabatan struktural di MPU Aceh, dari tiga belas orang pegawai MPU Aceh, hanya dua orang yang merupakan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa perempuan masih belum memiliki kesempatan yang sama dengan laki-laki untuk menduduki jabatan struktural di MPU Aceh dan mempengaruhi kebijakan pada tingkat MPU.

Kondisi keterwakilan perempuan yang sangat timpang di Sekretariat MPU Aceh mencerminkan belum optimalnya implementasi pengarusutamaan *gender* dalam konteks kepegawaian. Pengarusutamaan *gender* merupakan strategi untuk mengintegrasikan perspektif dan kepentingan *gender* ke dalam setiap proses perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kebijakan dan program organisasi.⁶ Dalam konteks kepegawaian, hal ini berarti harus ada upaya sistematis untuk memastikan keadilan akses, partisipasi, kontrol, dan manfaat bagi perempuan dan laki-laki dalam struktur organisasi.⁷ Data yang menunjukkan hanya 2 dari 13 pegawai adalah perempuan mengindikasikan adanya hambatan struktural dan kultural yang membatasi akses perempuan dalam pengisian jabatan di MPU Aceh. Dari perspektif manajemen kepegawaian modern, ketimpangan *gender* ini bertentangan dengan prinsip *merit system* yang menekankan pada kompetensi dan kualifikasi, bukan pada jenis kelamin. Selain itu, minimnya representasi perempuan dalam posisi struktural dapat menyebabkan kurangnya suara dan perspektif

⁶ 'Roadmap Pengarusutamaan Gender (PUG) Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan Dan Tata Lingkungan Tahun 2021 - 2025', 2025.

⁷ Diana Afifah, 'Pengarusutamaan Gender (PUG) Adalah Jalan Menuju Kesetaraan', *Kementrian Keuangan*, 2021 <<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn1-lampung/baca-artikel/14208/Pengarusutamaan-Gender-PUG-adalah-Jalan-Menuju-Kesetaraan.html>>.

perempuan dalam proses pengambilan kebijakan, yang pada akhirnya dapat menghasilkan kebijakan yang kurang responsif *gender*. Sehingga diperlukan kebijakan kepegawaian yang lebih inklusif dan afirmatif, seperti pengembangan sistem rekrutmen yang tidak bias *gender*, program pengembangan kapasitas yang memberi kesempatan sama bagi perempuan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan peran *gender*.

Dalam konteks kelembagaan MPU Aceh, struktur organisasi secara birokrasi diatur melalui dua peran utama, yang dapat dilihat pada lampiran 2. Pertama, posisi Ketua MPU yang bertanggung jawab langsung dalam urusan kepemimpinan ulama, dan kedua, Kepala Sekretariat MPU yang menangani seluruh kegiatan administratif organisasi. Pembagian peran ini menunjukkan adanya mekanisme kerja internal MPU yang diatur, dengan fokus pada koordinasi antara aspek kepemimpinan spiritual (ulama) dan manajemen administratif. Struktur ini mencerminkan pembagian tugas yang jelas, dimana Ketua MPU lebih berperan dalam pengambilan kebijakan dan memberikan arahan keagamaan, sementara Kepala Sekretariat MPU bertanggung jawab terhadap kelancaran proses administrasi dan koordinasi internal organisasi.

Berdasarkan fakta tersebut, penulis melihat dari segi kuantitas jelas ada ketidakadilan *gender* di tingkat struktural di MPU Aceh. Meskipun demikian, pengarusutamaan *gender* tidak hanya dilihat dari kuantitas pelibatan *gender* yang seimbang, tapi juga dari segi pemanfaatan dan pelibatan sumber daya manusia yang adil tanpa ada perbedaan *gender*. Menariknya lagi, kajian ini akan menunjukkan simbol maskulinitas yang digunakan oleh perempuan dalam mendapatkan perhatian pemangku kepentingan dalam melaksanakan tupoksi yang diemban.

Analisis kelembagaan MPU Aceh dalam konteks ini perlu dipahami secara komprehensif mengingat posisinya yang unik sebagai lembaga ulama yang memiliki legitimasi formal dalam struktur pemerintahan Aceh. MPU Aceh merupakan lembaga independen yang memiliki wewenang mengeluarkan fatwa dan memberikan pertimbangan terhadap kebijakan pemerintahan daerah dalam konteks syariat Islam. Dalam konteks sosio-kultural Aceh, MPU memiliki akar historis yang kuat sebagai institusi yang mewadahi peran ulama dalam kehidupan bermasyarakat, dimana secara tradisional peran ini lebih didominasi oleh figur laki-laki. Minimnya keterlibatan perempuan dalam posisi strategis di MPU Aceh tidak dapat dilepaskan dari interpretasi keagamaan dan konstruksi sosial yang telah mengakar dalam masyarakat Aceh tentang kepemimpinan. Fenomena penggunaan simbol maskulinitas oleh pegawai perempuan untuk mendapatkan legitimasi dalam pelaksanaan tugas menunjukkan adanya adaptasi terhadap kultur organisasi yang masih kuat dipengaruhi nilai-nilai patriarki. Hal ini mencerminkan kompleksitas tantangan dalam mengintegrasikan perspektif *gender* dalam lembaga yang memiliki karakteristik khas sebagai institusi keagamaan sekaligus bagian dari struktur pemerintahan formal. Keberadaan MPU sebagai lembaga yang memiliki otoritas dalam menafsirkan dan menerapkan syariat Islam di Aceh menjadikan isu keterwakilan *gender* ini semakin kompleks, karena bersinggungan dengan interpretasi keagamaan tentang peran dan kedudukan perempuan dalam kepemimpinan publik.

Penelitian menunjukkan adanya kesenjangan *gender* dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan struktural di MPU Aceh, sebuah lembaga yang dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagai perwujudan dari peran ulama dalam penyelenggaraan pemerintahan Aceh. Untuk mengatasi permasalahan ini, implementasi

keadilan gender *perlu* dilakukan melalui dua pendekatan yang saling melengkapi. Pendekatan pertama menekankan pada penerapan merit system dalam proses rekrutmen dan promosi pegawai. Sistem ini sejalan dengan amanah Qanun MPU yang menekankan profesionalitas dan kompetensi dalam pelaksanaan tugas kelembagaan. *Merit system* mengutamakan penilaian objektif terhadap kompetensi, kualifikasi, dan kinerja individu, terlepas dari pertimbangan *gender*. Implementasi sistem ini secara konsisten dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan profesional, dimana setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengembangkan karir dan memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.⁸ Pendekatan kedua berfokus pada aspek advokasi kebijakan yang mempertimbangkan keragaman perspektif dan pengalaman berbasis *gender*. MPU Aceh, sebagai lembaga yang memiliki fungsi memberikan pertimbangan terhadap kebijakan daerah, perlu memastikan keterwakilan yang seimbang dalam proses pengambilan keputusan. Kebijakan yang berkaitan dengan isu-isu spesifik seperti perempuan, anak, keluarga, serta hak seksual dan kesehatan reproduksi akan lebih komprehensif jika melibatkan perspektif perempuan dalam prosesnya.⁹ Dalam konteks ini, peran MPU sebagai lembaga yang menghimpun ulama, cendekiawan, dan pemuka agama dapat menjadi instrumen penting dalam mendorong perubahan sosial yang lebih inklusif. Di sisi lain, keterlibatan laki-laki dalam advokasi kebijakan anti-diskriminasi dan kesejahteraan keluarga memiliki nilai strategis, terutama dalam konteks masyarakat Aceh yang masih kental dengan nilai-nilai patriarkis.¹⁰ Legitimasi dan dukungan yang

⁸ Sri Hadiati, Wara Kustriani, and Komisioner Pengawasan Bidang, 'Sistem Merit Sebagai Upaya Mendorong Kesetaraan Gender', 2021.

⁹ Nofika Chilmiasi, 'Kebijakan Advokasi Terhadap Perempuan Dan Anak Berbasis Perlindungan Korban Kekerasan', *Law Reform*, 9.2 (2014), p. 110, doi:10.14710/lr.v9i2.12449.

¹⁰ Dadi Junaedi Iskandar, 'Advokasi Kebijakan Peningkatan Representasi Perempuan Dalam Pergelutan Politik', *Jurnal Ilmu Administrasi*, 2017, pp. 461–76.

lebih luas dapat diperoleh ketika perspektif *gender* yang seimbang diintegrasikan dalam setiap proses pengambilan kebijakan MPU. Pendekatan komprehensif ini akan memastikan bahwa kebijakan yang dihasilkan oleh MPU Aceh dapat lebih responsif terhadap kebutuhan seluruh lapisan masyarakat, sejalan dengan prinsip-prinsip syariat Islam yang menjunjung tinggi keadilan dan kemaslahatan bersama.

MPU sebagai lembaga yang berwenang dalam pembuatan kebijakan melalui fatwa atau tausiah ulama, seharusnya mencerminkan keberagaman masyarakat yang diwakilinya. Sayangnya, fakta menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan masih didominasi oleh laki-laki, sehingga representasi semua golongan tidak terlihat secara optimal.

Pengarusutamaan *gender* dalam jabatan struktural bukan hanya soal keadilan, tetapi juga terbukti meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan membawa perspektif yang lebih beragam dalam pengambilan keputusan, organisasi dapat menghasilkan kebijakan yang lebih komprehensif dan inklusif. Sebagai contoh, sebuah studi yang dipublikasikan dalam *Anterior Jurnal* menunjukkan bahwa jabatan eksekutif yang dipegang oleh perempuan di Amal Usaha Muhammadiyah (AUM), Kabupaten Lamongan telah meningkatkan kinerja organisasi melalui kekuasaan dan pengaruh, inisiasi perubahan, keseimbangan kehidupan kerja, pola pikir, efikasi diri, dan gaya kepemimpinan.¹¹ Hal ini menunjukkan bahwa keadilan *gender* dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan memberikan kesempatan dan tanggung jawab yang sama bagi laki-laki dan perempuan.

¹¹ Ika Purwanti and others, 'Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus Amal Usaha Muhammadiyah Kabupaten Lamongan)', *Jurnal Anterior*, 21.2 (2020), pp. 20–29 <<http://journal.umpalangkaraya.ac.id/index.php/anterior%0AOI>>.

Kemudian penyebab tidak terwujudnya pengarusutamaan *gender* secara teoritis, terlihat di dalam novel karyanya Abidah el Khalieqy yang berjudul *Perempuan Berkalung Sorban* terdapat 3 faktor penyebab ketidakadilan *gender*, yaitu ideologi patriarki, sistem seks atau *gender*, dan seksualitas.¹² Ketidakadilan *gender* mengakibatkan perempuan memikul beban berat sebagai pekerjaan domestik, yang mana akibatnya berdampak pada kerugian semua orang, termasuk bidang perekonomian suatu negara.¹³ Selanjutnya, ketidakadilan *gender* juga disebabkan oleh aspek patriarki, psikologi, sosiologi, dan budaya.¹⁴ Beberapa penyebab ketidakadilan *gender* lainnya berupa anggapan terhadap perempuan yang identik dengan pekerjaan domestik, pendefinisian dan penentuan serta pengukuran pekerjaan perempuan, dan banyak pekerja perempuan yang bekerja dengan sifat musiman (paruh waktu),¹⁵ dan perbedaan *gender* ini akan berdampak pada terjadinya kekerasan dan perlakuan tidak adil terhadap perempuan.¹⁶

Fenomena di atas menjadi salah satu alasan bangkitnya kesadaran masyarakat Aceh, khususnya perempuan yang mulai mengetahui akan hak-haknya yang terbatas karena disebabkan oleh ketidakadilan *gender*.¹⁷ Ketidakadilan *gender* di Aceh berdampak

¹² Andrianus Kefi, 'Faktor Penyebab Dan Upaya Penanggulangan Ketidakadilan Gender (Kajian Feminisme Radikal Novel Perempuan Berkalung Sorban Karya Abidah El Khalieqy)', 2021, p. 6.

¹³ Agnes Vera Yanti Sitorus, 'Dampak Ketimpangan Gender Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia (The Impact of Gender Inequality in Economic Growth in Indonesia)', *Sosio Informa*, 2.1 (2016), pp. 89–101 <<https://ejournal.kemsos.go.id/index.php/Sosioinforma/article/viewFile/190/440>>.

¹⁴ Harum Natasha, 'Ketidaksetaraan Gender Bidang Pendidikan: Faktor Penyebab, Dampak, Dan Solusi', *Marwah: Jurnal Perempuan, Agama Dan Jender*, 12.1 (2013), p. 53, doi:10.24014/marwah.v12i1.513.

¹⁵ Muhammad Falih Iqbal and Sugeng Harianto, 'Prasangka, Ketidaksetaraan, Dan Diskriminasi Gender Dalam Kehidupan Mahasiswa Kota Surabaya: Tinjauan Pemikiran Konflik Karl Marx', *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 8.2 (2022), pp. 187–99, doi:10.23887/jiis.v8i2.52926.

¹⁶ Saifuddin Zuhri and Diana Amalia, 'Ketidakadilan Gender Dan Budaya Patriarki Di Kehidupan Masyarakat Indonesia', *Murabbi: Jurnal Ilmiah Dalam Bidang Pendidikan*, 5.1 (2022), pp. 17–41 <<https://ejournal.stitalhikmah-tt.ac.id/index.php/murabbi/article/download/100/99>>.

¹⁷ Haiyun Nisa and Koentjoro Koentjoro, 'Some Issues about Women Who File for Divorce in Aceh', *Gender Equality: International Journal of Child and Gender Studies*, 8.1 (2022), p. 74, doi:10.22373/equality.v8i1.12237.

pada perempuan dalam berbagai aspek kehidupannya, mulai dari aspek ekonomi, pembangunan, sosial konstruksi, hingga kemampuannya menduduki jabatan struktural. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya, dampak ketidakadilan *gender* berpengaruh terhadap kehidupan bangsa dan negara.¹⁸

Aceh sudah semestinya menjadi *role model* pengarusutamaan *gender*. Hal ini merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang menyebutkan tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Namun realita menunjukkan masih adanya kesenjangan, termasuk di MPU Aceh. Faktor sosial-budaya Aceh masih belum sepenuhnya menerima kepemimpinan perempuan, dengan bias dan *stereotip* yang menghambat kemajuan perempuan ke posisi struktural.¹⁹ Perempuan juga menghadapi tantangan peran ganda antara karir dan tanggung jawab domestik, yang membatasi peluang promosi.²⁰ Akibatnya, beberapa perempuan mengadopsi simbol-simbol maskulinitas dalam kepemimpinan untuk mendapatkan pengakuan yang sama dengan laki-laki.²¹ Situasi ini menunjukkan bahwa meskipun ada regulasi yang mendukung, implementasi keadilan *gender* di dunia kerja Aceh masih menghadapi hambatan signifikan.

Berdasarkan peninjauan dari latar belakang masalah penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa dominasi laki-laki dalam jabatan struktural di Sekretariat MPU Aceh

¹⁸ Natasha, 'Ketidaksetaraan Gender Bidang Pendidikan: Faktor Penyebab, Dampak, Dan Solusi'.

¹⁹ Ismawardi, 'Tipologi Kepemimpinan Perempuan Aceh (Studi Gender Dan Fenimisme)', 2018, p. 6.

²⁰ Annisa Widyani, Abdul Saman, and Nur Fadhilah Umar, 'Analisis Stereotip Gender Dalam Pemilihan Karier: Studi Kasus Pada Siswa Sekolah Menengah Pertama Analysis of Gender Stereotypes in Career Selection: A Case Study of Junior High School Students', *Journal of Art, Humanity & Social Studies*, 3.1 (2023), pp. 111–23.

²¹ Hayana, 'Kepemimpinan Perempuan Dalam Bingkai Kesetaraan Gender (Tinjauan Perspektif Islam)', *IAIN PAREPARE*, 2023 <<https://www.iainpare.ac.id/en/blog/opinion-5/kepemimpinan-perempuan-dalam-bingkai-kesetaraan-gender-tinjauan-perspektif-islam-2073>>.

menunjukkan bahwa implementasi pengarusutamaan *gender* dalam rekrutmen dan promosi jabatan struktural di MPU Aceh menarik untuk dikaji. Oleh karena itu, penelitian dengan judul “**Implementasi Pengarusutamaan Gender Dalam Rekrutmen dan Promosi Jabatan Struktural Pada Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh**” sangat penting untuk dilakukan, dengan harapan penelitian ini mewujudkan keadilan *gender* dalam jabatan struktural MPU Aceh.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Bagaimana implementasi pengarusutamaan *gender* dalam rekrutmen dan promosi jabatan struktural pada Sekretariat MPU Aceh?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi pengarusutamaan *gender* dalam rekrutmen dan promosi jabatan struktural pada Sekretariat MPU Aceh.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini, dikategorikan sebagai berikut:

1. Secara Akademis, penelitian ini bermanfaat untuk:
 - a. Berkontribusi pada ilmu pengetahuan, terutama dalam pengarusutamaan *gender* dan manajemen sumber daya manusia.
 - b. Menyediakan kerangka konseptual baru untuk memahami dinamika *gender* dalam kelembagaan pemerintahan daerah, khususnya di lembaga keagamaan.
2. Secara Praktis, penelitian ini bermanfaat untuk:
 - a. Membantu MPU Aceh meningkatkan implementasi pengarusutamaan *gender* dalam rekrutmen dan promosi jabatan struktural.

- b. Mengembangkan model praktis untuk audit *gender* dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan, yang dapat dijadikan referensi bagi lembaga pemerintahan lainnya di Aceh.
3. Secara Sosial, penelitian ini bermanfaat untuk:
 - a. Meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya keadilan *gender* di berbagai bidang, termasuk politik dan pemerintahan, serta mendorong perjuangan keadilan *gender*.
 - b. Membuka ruang dialog dan refleksi kritis dalam masyarakat Aceh tentang representasi dan partisipasi perempuan dalam struktur kepemimpinan kelembagaan keagamaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Tabel 1.2 *Literature Review*

Penulis dan Tahun Terbit	Kerangka Konseptual	Metode Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian	Gap Penelitian
Muh. Khairul Watoni A., Hairil Hadi, dan Hamidsyukrie ZM, 2020 ²²	Indikator akses, partisipasi, kontrol, dan penggunaan sumber daya.	Pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus	-	Studi di SMAN 5 Mataram menunjukkan keadilan <i>gender</i> tercapai melalui keadilan aksesibilitas ke fasilitas, kebebasan berekspresi, dan pengelolaan kelas yang adil. Partisipasi aktif kedua <i>gender</i> dalam kegiatan akademik menunjukkan kemajuan pemahaman siswa. Pengelolaan yang menekankan pemerataan kekuasaan dan kemandirian menghasilkan akses lebih baik, berkurangnya kebosanan, dan pengalaman belajar lebih positif bagi semua siswa.	E: Mataram (Kota), 2020 VS Aceh (Provinsi), 2024. P: Penerapan keadilan <i>gender</i> dalam pendidikan pada siswa VS Implementasi pengarusutamaan <i>gender</i> dalam jabatan struktural.
Rina Hap Sari dan Dewi Amanatun Suryani, 2023 ²³	Indikator komitmen, kebijakan, kelembagaan, sumber daya, data terpilah <i>gender</i> , analisis <i>gender</i> , dan partisipasi masyarakat.	Pendekatan deskriptif kualitatif	-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum semua Perangkat Daerah konsisten mengintegrasikan analisis <i>gender</i> dalam perencanaan program mereka, menandakan pengarusutamaan <i>gender</i> belum sepenuhnya tertanam di seluruh instansi.	E: Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), 2023 VS Aceh, 2024. P: Penerapan pengarusutamaan <i>gender</i> di Pemda VS Implementasi pengarusutamaan <i>gender</i> dalam jabatan struktural.

²² Hairil Wadi, Hamidsyukrie ZM Muh. Khaerul Watoni A., 'Penerapan Kesetaraan Gender Dalam Pendidikan Pada Siswa SMAN 5 Mataram', *Solidarity* 9, 1. Kesetaraan Gender, Pendidikan (2020), pp. 811–22 <<https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/solidarity/article/view/38849>>.

²³ Dewi Amanatun Suryani Rina Hap Sari, 'Implementasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender Di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta', *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 18.1 (2023), pp. 1–13 <<https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/64885/pdf>>.

Alan Sigit Fibrianto, 2018 ²⁴	Mengetahui mengenai wujud keadilan <i>gender</i> di lingkup organisasi mahasiswa Universitas Sebelas Maret Surakarta	Metode deskriptif kualitatif	Triangulasi	Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun laki-laki memegang posisi kepemimpinan, perempuan cenderung menjadi sekretaris, bendahara, atau anggota. Ini menandakan keadilan dan pengarusutamaan <i>gender</i> belum sepenuhnya terwujud, dengan perempuan masih berada di posisi kedua dalam hierarki organisasi.	T: Hilary M. Lips VS Elaine Showalter E: Surakarta (Kota), 2018 VS Aceh (Provinsi), 2024. P: Keadilan <i>gender</i> dalam lingkup organisasi VS Implementasi pengarusutamaan <i>gender</i> dalam jabatan struktural.
Ali Roziqin, 2020 ²⁵	Menganalisis situasi pendidikan perempuan di Jawa Tengah, dan mempertimbangkan kebijakan publik di bidang pendidikan, khususnya yang ditujukan pada keadilan <i>gender</i>	Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur	-	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan efektif memperjuangkan hak-hak perempuan yang terpinggirkan. Namun, upaya ini terhambat oleh kurangnya dukungan kebijakan publik yang mendukung keadilan <i>gender</i> dan terbatasnya akses terhadap pendidikan, membuat perempuan tetap terbelakang.	T: David G. Armstrong VS Elaine Showalter E: Jawa Tengah, 2020 VS Aceh, 2024. P: Pendidikan berbasis keadilan <i>gender</i> VS Implementasi pengarusutamaan <i>gender</i> dalam jabatan struktural.
Wilis Werdiningsih, 2020 ²⁶	Indikator akses, partisipasi, kontrol, dan manfaat	Jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus	Langkah analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, <i>display</i> data, penarikan kesimpulan dan pelaksanaan verifikasi.	Keadilan dan keadilan <i>gender</i> telah tercapai di SMK PGRI 2 Ponorogo, dimana siswa perempuan dan laki-laki mempunyai akses dan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi, kontrol yang sama dan kesempatan untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dalam proses pembelajaran.	E: Ponorogo (Kota), 2020 VS Aceh (Provinsi), 2024. P: Analisis keadilan <i>gender</i> pada pembelajaran program keahlian teknik VS Implementasi pengarusutamaan <i>gender</i> dalam jabatan struktural.

Sumber: (Olahan Peneliti)

Keterangan:

T: Kebaharuan Teoritis

E: Kebaharuan Empris

P: Kebaharuan Pengetahuan

²⁴ Alan Sigit Fibrianto, 'Kesetaraan Gender Dalam Lingkup Organisasi Mahasiswa Universitas Sebelas Maret Surakarta Tahun 2016', *Jurnal Analisa Sosiologi*, 5.1 (2018), doi:10.20961/jas.v5i1.18422.

²⁵ Ali Roziqin, 'Pendidikan Berbasis Kesetaraan Gender Di Provinsi Jawa Tengah', *SOCIA: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 16.2 (2020), pp. 202–10, doi:10.21831/socia.v16i2.30213.

²⁶ Wilis Werdiningsih, 'Analisis Kesetaraan Gender Pada Pembelajaran Program Keahlian Teknik Di Smk PGRI 2 Ponorogo', *Kodifikasia*, 14.1 (2020), p. 71, doi:10.21154/kodifikasia.v14i1.1915.

Novelty Penelitian

Tabel 1.2 menunjukkan adanya kebaruan dalam penelitian ini. Secara teoritis terdapat 2 jurnal yang menggunakan teori ahli yang berbeda, dimana penelitian ini menggunakan teori dari Elaine Showalter, sedangkan 2 penelitian lain menggunakan teori dari Hilary M. Lips dan David G. Armstrong. Dengan demikian akan ditemukan penemuan baru dan berbeda dari penelitian sebelumnya. Sedangkan secara empiris terdapat 5 jurnal yang meneliti lokasi serta tahun yang berbeda, perbedaan tersebut terlihat pada lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Aceh tahun 2024, sedangkan 5 penelitian lain menggunakan lokasi Mataram tahun 2020, DIY tahun 2023, Surakarta tahun 2018, Jawa Tengah tahun 2020, dan Ponorogo tahun 2020. Terdapat variasi temuan sesuai dengan kearifan masing-masing daerah. Dan yang terakhir, secara pengetahuan terdapat 5 jurnal yang meneliti dari fokus yang berbeda, dimana penelitian ini berfokus pada implementasi pengarusutamaan *gender* dalam jabatan struktural, sedangkan 5 penelitian lain berfokus pada: (1) Penerapan keadilan *gender* dalam pendidikan pada siswa, (2) Penerapan pengarusutamaan *gender* di Pemda, (3) Keadilan *gender* dalam lingkup organisasi, (4) Pendidikan berbasis keadilan *gender*, dan (5) Analisis keadilan *gender* pada pembelajaran program keahlian teknik. Perbedaan fokus penelitian ini bermanfaat untuk memperluas pemahaman tentang pengarusutamaan *gender* dari berbagai sudut pandang dan konteks yang berbeda, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang implementasi keadilan *gender* di berbagai sektor. Selain itu, dengan adanya penelitian dari fokus yang berbeda-beda ini dapat mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada dan memberikan rekomendasi yang lebih spesifik untuk masing-masing bidang, baik itu di sektor pendidikan, pemerintahan, maupun organisasi.

2.2. Kajian Pustaka

2.2.1. Teori Implementasi Kebijakan Publik

Dalam konteks teoritis, para ahli kebijakan publik telah mengembangkan definisi komprehensif yang menggambarkan kompleksitas dan signifikansi kebijakan dalam sistem pemerintahan. Hal ini sebagaimana A. Hoogerwert menekankan bahwa “Kebijakan publik merupakan elemen krusial dalam domain politik, dirancang untuk mencapai tujuan spesifik dalam kerangka temporal tertentu”.

Dalam perspektif Gerston dan William Dunn dalam M. Aris Yusuf melengkapi pandangan sistem pemerintahan ini dengan menyebutkan sebagai berikut:²⁷

1. Kebijakan publik merepresentasikan upaya sistematis yang dilakukan oleh aparat pemerintah di berbagai level untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi masyarakat;
2. Pendekatan teoritis lanjutan dari William Dunn mengkonseptualisasikan kebijakan publik sebagai suatu pola intricate yang dibangun berdasarkan pilihan kolektif yang saling berkorelasi, diimplementasikan melalui lembaga dan badan pemerintahan.

Carl Friedrich memperluas pemahaman dengan mendefinisikan “Kebijakan sebagai serangkaian tindakan strategis yang berorientasi pada pencapaian tujuan dalam konteks lingkungan tertentu”.²⁸

James Anderson memberikan perspektif praktis dengan memaknai “Kebijakan sebagai kerangka arah tindakan yang dirumuskan secara sistematis untuk mengatasi

²⁷ M. Aris Yusuf, ‘15 Pengertian Kebijakan Publik Menurut Para Ahli’, *Gramedia Blog*, 2022 <<https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-kebijakan-publik/>>.

²⁸ Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, ‘Pengertian Kebijakan’, 2015 <https://elearning.menlhk.go.id/pluginfile.php/845/mod_resource/content/1/pengertian_kebijakan.html>.

permasalahan sosial”.²⁹

Kontribusi teoritis Thomas Dye dan David Easton memberikan dimensi tambahan dalam memahami kebijakan publik. Dye menekankan aspek deliberatif dengan menyatakan bahwa “Kebijakan publik mencakup apa yang secara aktual dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan, dengan penekanan pada tindakan konkrit dan bukan sekadar rencana konseptual”.³⁰

Sementara Easton mengajukan perspektif yang lebih fundamental dengan memandang “Kebijakan publik sebagai mekanisme alokasi otoritatif nilai-nilai yang berlaku untuk keseluruhan masyarakat, yang secara inheren menempatkan pemerintah sebagai entitas utama dalam sistem politik”.³¹

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kebijakan publik merupakan instrumen strategis pemerintah untuk mengartikulasikan respons terhadap permasalahan sosial, mengalokasikan sumber daya, dan menciptakan perubahan yang bermakna dalam masyarakat. Dalam konteks pengarusutamaan *gender*, definisi-definisi ini memiliki relevansi signifikan. Kebijakan publik menjadi mekanisme kunci untuk mentransformasikan struktur ketidakadilan *gender* melalui intervensi sistematis, alokasi sumber daya yang responsif *gender*, dan penciptaan kerangka kelembagaan yang mendukung keadilan *gender*.

Implementasi kebijakan merupakan tahap operasional dimana kebijakan yang telah diadopsi diterjemahkan menjadi program dan kegiatan konkrit di lapangan. Tahap ini melibatkan mobilisasi sumber daya, pembentukan struktur pelaksana, pengembangan

²⁹ James E. Anderson, *Public Policy Making: An Introduction*, Cengage Learning, 2015.

³⁰ Ralph Adolph, ‘Kebijakan Publik’, 2019, pp. 1–23.

³¹ Solichin Abdul Wahab, ‘Analisis Kebijakan’, 2016, pp. 11–47.

kapasitas pelaksana, serta koordinasi antar berbagai pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan.³² Keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada kualitas perencanaan operasional, ketersediaan sumber daya yang memadai, serta efektivitas koordinasi dan komunikasi antar pemangku kepentingan. Pada tahap ini juga dilakukan pemantauan berkala terhadap *progress* implementasi untuk memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan berjalan sesuai dengan rencana dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Implementasi kebijakan adalah tahap dimana keputusan yang telah dibuat dilaksanakan dalam praktik. Solichin menyatakan bahwa “Implementasi kebijakan adalah proses dimana keputusan (seperti undang-undang atau peraturan) dilaksanakan, dengan tujuan untuk menghasilkan dampak nyata terhadap masyarakat”.³³ Van Meter dan Van Horn mendefinisikan “Implementasi sebagai tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam kebijakan sebelumnya”.³⁴ Mazmanian dan Sabatier menekankan bahwa “Implementasi mencakup semua kegiatan yang terjadi setelah suatu program dinyatakan berlaku, termasuk administrasi dan dampaknya terhadap masyarakat”.³⁵

Proses evaluasi implementasi kebijakan memiliki signifikansi yang komprehensif dalam konteks tata kelola publik, mencakup serangkaian aspek strategis mulai dari penilaian efektivitas hingga akuntabilitas kelembagaan. Melalui pengukuran sistematis,

³² Nazaruddin, ‘Berbagai Hal Penting Menyangkut Kebijakan Publik’, *Kebijak. Publik*, 2014, p. 169.

³³ Rasyidin, ‘Implementasi Kebijakan Peningkatan Kompetensi Guru Di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan’, 2018, pp. 20–67 <[http://repository.uinsu.ac.id/4849/4/Bab 2 rasyidin.pdf](http://repository.uinsu.ac.id/4849/4/Bab%20rasyidin.pdf)>.

³⁴ Reza Nofriandi, ‘Implementasi Peraturan Walikota Langsa Nomor REG.800/I/I/227/2016 Tentang Pemberlakuan Absensi Elektronik (E-Disiplin) Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Langsa’, *Universitas Medan Area*, 2017, pp. 9–44 <<http://repository.uma.ac.id/handle/123456789/1657>>.

³⁵ Joko Pramono, *Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan Publik, Kebijakan Publik*, 2020.

dapat dilakukan analisis mendalam terhadap keberhasilan suatu kebijakan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus mengidentifikasi berbagai hambatan dan tantangan yang mungkin muncul selama proses pelaksanaan.³⁶ Lebih dari sekadar mekanisme kontrol, pengukuran implementasi kebijakan berfungsi sebagai instrumen fundamental untuk meningkatkan akuntabilitas para pemangku kepentingan, memastikan mereka bertanggung jawab secara penuh atas capaian dan dampak dari kebijakan yang dijalankan. Selanjutnya, data dan temuan yang dihasilkan dari evaluasi implementasi menjadi basis empiris yang sangat berharga untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, memungkinkan penyesuaian dan optimalisasi kebijakan agar lebih responsif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat yang senantiasa berkembang.³⁷

Implementasi pengarusutamaan *gender* merupakan strategi kompleks yang memiliki signifikansi fundamental dalam mewujudkan keadilan *gender*, dengan titik tolak kritis pada proses analisis *gender* yang komprehensif. Kompleksitas implementasi pengarusutamaan *gender* menuntut pendekatan multidimensional yang melibatkan transformasi sistemik pada dua level utama yaitu kelembagaan dan implementasi.³⁸

Pada level kelembagaan, implementasi pengarusutamaan *gender* mensyaratkan intervensi menyeluruh terhadap empat aspek kunci, yaitu kebijakan, struktur organisasi, sistem manajemen, dan prosedur operasional. Hal ini berarti melakukan *redesain* struktural yang mengakomodasi perspektif *gender* secara integral, mulai dari tahap perencanaan strategis hingga mekanisme pengambilan keputusan. Transformasi ini tidak

³⁶ RS Sipayung, 'Implementasi Kebijakan', 2019, pp. 5–19.

³⁷ A. Buteikienė, 'Kebijakan Publik', *Digilib.Unida.Ac*, 2008, pp. 61–64.

³⁸ Pramono, Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan Publik.

sekadar bersifat administratif, melainkan membutuhkan perubahan paradigmatik dalam memandang relasi dan kontribusi *gender* dalam konteks organisasional.

Level implementasi pengarusutamaan *gender* mencakup siklus komprehensif yang dimulai dari perencanaan, penyusunan program, pelaksanaan konkrit, pemantauan berkelanjutan, hingga evaluasi sistematis. Setiap tahapan mensyaratkan pendekatan responsif *gender* yang mampu mengidentifikasi dan mengurai kesenjangan, diskriminasi, serta hambatan struktural yang selama ini membatasi partisipasi yang adil. Dengan demikian, implementasi pengarusutamaan *gender* bukan sekadar upaya normatif, melainkan proses transformatif yang berkelanjutan dalam mewujudkan keadilan substantif di berbagai ranah kehidupan sosial, ekonomi, dan politik.

Penelitian ini menerapkan pendekatan yang komprehensif dalam mengkaji implementasi kebijakan *merit system* pada lingkup birokrasi pemerintahan, dengan memberikan perhatian khusus pada dua aspek fundamental dalam manajemen sumber daya aparatur negara. Aspek pertama berkaitan dengan proses rekrutmen yang mengedepankan asas profesionalisme dan kompetensi, sementara itu, aspek kedua berfokus pada mekanisme promosi jabatan yang didasarkan pada penilaian objektif terhadap kinerja, kompetensi, dan *track record* pegawai. Melalui penerapan *merit system* ini, diharapkan dapat terwujud tata kelola pemerintahan yang lebih efektif dan profesional, dengan didukung oleh aparatur sipil negara yang memiliki kapabilitas dan integritas tinggi dalam menjalankan tugas dan fungsinya melayani masyarakat.

1. Rekrutmen Jabatan Struktural

Proses rekrutmen yang inklusif memastikan perempuan memiliki kesempatan yang sama dengan laki-laki untuk menduduki jabatan struktural. Strategi seperti

pelatihan, *mentoring*, dan program pengembangan karir digunakan untuk meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri perempuan. Dalam konteks ini, Prof. Nurliah Nurdin menyatakan pentingnya pengembangan kebijakan sensitif *gender* untuk mendorong partisipasi perempuan dalam pemerintahan dan pengambilan keputusan, termasuk melalui peluang mentorship dan kepemimpinan bagi perempuan.³⁹

2. Promosi Jabatan Struktural

Proses promosi yang transparan dan adil memungkinkan perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan promosi ke jabatan struktural, dengan menggunakan kriteria promosi yang objektif dan tidak diskriminatif. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun ada kemajuan dalam representasi perempuan dalam birokrasi, masih terdapat tantangan dalam mencapai keadilan di posisi struktural, sehingga diperlukan kebijakan yang lebih responsif *gender* untuk memastikan bahwa promosi dilakukan secara adil.⁴⁰

Rekrutmen dan promosi jabatan struktural dalam konteks birokrasi pemerintahan merujuk pada proses mutasi dan pengangkatan pejabat dalam struktur organisasi. Proses ini melibatkan serangkaian tahapan seleksi dan penilaian yang sistematis untuk memindahkan atau mengangkat pegawai ke posisi struktural tertentu. Dalam pelaksanaannya, sistem mutasi dan pengangkatan ini didesain untuk bersifat inklusif dan memberikan kesempatan yang setara bagi seluruh pegawai, baik laki-laki maupun perempuan, untuk menduduki jabatan struktural sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang dimiliki. Hal ini didukung dengan berbagai program pengembangan

³⁹ Eka Putri, 'Skripsi Pengarusutamaan Gender Dalam... Eka Putri M.', 2020, pp. 1–87.

⁴⁰ Putri, 'Skripsi Pengarusutamaan Gender Dalam... Eka Putri M.'

seperti pelatihan dan *mentoring*, serta ditunjang dengan kriteria penilaian yang objektif dan tidak diskriminatif untuk memastikan proses yang transparan dan berkeadilan.

Regulasi *merit system* dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diamanatkan melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN merupakan instrumen fundamental yang dirancang untuk menjamin terselenggaranya proses kepegawaian yang komprehensif dan berkeadilan. Undang-undang tersebut secara eksplisit mengatur mekanisme rekrutmen, penggajian, pengembangan profesional, promosi, retensi, pembinaan disiplin, dan manajemen purna bakti pegawai yang didasarkan pada prinsip objektivitas dan profesionalisme, dengan mengesampingkan faktor diskriminatif seperti *gender*.⁴¹ *Merit system* yang diamanatkan dalam regulasi tersebut bertujuan untuk menciptakan sistem manajemen kepegawaian yang transparan, akuntabel, dan memberikan ruang yang sama bagi seluruh aparatur negara, baik perempuan maupun laki-laki, untuk mengaktualisasikan potensi dan kompetensi mereka secara optimal.⁴²

Dalam kerangka penelitian yang berfokus pada implementasi pengarusutamaan *gender* di lingkungan Sekretariat MPU Aceh, regulasi *merit system* berposisi sebagai instrumen analitis yang strategis untuk melakukan evaluasi komprehensif terhadap praktik integrasi perspektif keadilan *gender* dalam struktur kelembagaan dan mekanisme manajerial kepegawaian. Penelitian ini akan mengeksplorasi secara mendalam bagaimana prinsip-prinsip *merit system* ditransformasikan ke dalam praktik konkrit rekrutmen, penempatan, dan pengembangan karir struktural, dengan mempertimbangkan

⁴¹ Komisi Aparatur Sipil Negara, 'Sistem Merit Dalam Manajemen ASN', *Meritopedia* <<https://meritopedia.kasn.go.id/tentang-sistem-merit>>.

⁴² Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM, 'Sistem Merit Dalam Manajemen ASN', *Dinustek* <<https://bkpsdm.tegalkab.go.id/main/read/1/berita/349/sistem-merit-dalam-manajemen-asn>>.

kompleksitas interaksi antara sistem kepegawaian yang berkeadilan, perspektif *gender*, dan konteks sosiokultural yang unik di wilayah Aceh. Fokus analisis penelitian akan diarahkan untuk mengidentifikasi sejauh mana mekanisme kelembagaan MPU Aceh telah mampu menginternalisasi prinsip-prinsip keadilan *gender* dalam setiap tahapan manajemen sumber daya manusia, mulai dari tahap perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan kompetensi, hingga mekanisme promosi dan pengembangan karir yang responsif *gender*.

2.2.2. Pengarusutamaan Gender

Nasaruddin Umar mendefinisikan “Pengarusutamaan *gender* sebagai proses yang memastikan bahwa perempuan dan laki-laki memiliki akses yang sama terhadap sumber daya, kesempatan, dan manfaat pembangunan”. Tujuan utamanya adalah untuk mengurangi ketidakadilan *gender* dalam masyarakat, ia menekankan bahwa perbedaan *gender* seharusnya tidak menjadi legitimasi untuk perlakuan yang tidak adil, dan penting untuk memahami konstruksi sosial di balik peran *gender*.⁴³ Hilary M. Lips menambahkan bahwa “Pengarusutamaan *gender* mencakup upaya untuk mengidentifikasi dan mengatasi ketidakadilan *gender* yang ada dalam berbagai struktur sosial, ekonomi, dan politik”. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang lebih adil bagi semua *gender*, Lips menyoroti pentingnya kesadaran akan isu-isu *gender* dalam kebijakan pembangunan untuk memastikan partisipasi yang adil.⁴⁴

Linda L. Lindsey mengartikan “Pengarusutamaan *gender* sebagai strategi untuk mengintegrasikan pertimbangan *gender* dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan

⁴³ Muhammad Rusydi, ‘Esoterisme Pemikiran Gender Nasaruddin Umar’, *An-Nisa*, 12.2 (2020), pp. 710–16, doi:10.30863/an.v12i2.670.

⁴⁴ B. Siregar, V. Sidharta, and W.M. Arlena, ‘Pengarusutamaan Gender: Studi Kasus Jurnalis Perempuan Metro TV’, *Global Komunika*, 1.2 (2020), pp. 24–31.

publik”. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kesejahteraan perempuan dan laki-laki secara adil, dengan memperhatikan pengalaman dan kebutuhan masing-masing *gender*, Lindsey menekankan bahwa kebijakan harus dirancang dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap semua kelompok *gender*.⁴⁵ Sedangkan Elaine Showalter menyatakan bahwa “*Gender* bukan hanya sebatas perbedaan antara laki-laki dan perempuan, tetapi lebih dari itu dan dilihat dari konstruksi sosial dan budaya. Konsep *gender* ini penting untuk dipahami dalam konteks pengarusutamaan *gender*, yang berupaya untuk mengintegrasikan perspektif *gender* dalam berbagai aspek kehidupan, terutama dalam kebijakan publik dan pembangunan.”⁴⁶

Urgensi pengarusutamaan *gender* muncul dari fakta bahwa ketidakadilan *gender* masih menjadi masalah serius di banyak negara. Kesenjangan dalam akses pendidikan, kesehatan, ekonomi, dan partisipasi politik antara perempuan dan laki-laki menunjukkan perlunya pendekatan yang sistematis untuk mengatasi isu ini. Pengarusutamaan *gender* bertujuan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya keadilan *gender*, mengurangi diskriminasi berbasis *gender* di berbagai sektor, dan memastikan bahwa suara perempuan didengar serta diperhitungkan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penting untuk melihat pengarusutamaan *gender* sebagai langkah strategis dalam menciptakan masyarakat yang lebih adil. Dengan memahami bahwa *gender* merupakan konstruksi sosial yang dapat berubah, kita dapat berupaya untuk membongkar *stereotip* dan norma-norma yang merugikan serta mendorong partisipasi aktif semua pihak dalam

⁴⁵ Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak DP3A, ‘Penyusunan Profil Gender Kota Semarang Tahun 2020’, 116, 2020, pp. 1–140.

⁴⁶ Wali Kota Salatiga, ‘Rencana Aksi Daerah Ketahanan Keluarga Kota Salatiga’, 2023, pp. 1–23.

pembangunan berkelanjutan. Berikut beberapa indikator untuk mencapai keadilan *gender*, yaitu:

1. Aksesibilitas Informasi dan Peluang dalam Rekrutmen dan Promosi

Akses berarti peluang seseorang untuk mendapatkan dan menikmati sumber daya, informasi, dan pelayanan yang sama.⁴⁷ Aksesibilitas informasi dalam konteks rekrutmen dan promosi jabatan struktural di MPU Aceh sangat penting untuk memastikan bahwa semua pegawai, baik laki-laki maupun perempuan, memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan informasi terkait peluang karir. Hal ini mencakup transparansi dalam proses pengumuman lowongan, kriteria seleksi, serta prosedur yang harus diikuti untuk melamar. Dengan adanya akses yang terbuka, pegawai dapat lebih memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat berpartisipasi dalam proses tersebut.

Pentingnya aksesibilitas ini tidak hanya terbatas pada penyampaian informasi, tetapi juga mencakup kemudahan dalam mengakses sumber daya yang diperlukan untuk mempersiapkan diri menghadapi rekrutmen. Misalnya, pelatihan atau *workshop* yang dapat membantu pegawai meningkatkan keterampilan mereka agar lebih kompetitif. Dengan demikian, aksesibilitas informasi berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil, dimana setiap individu merasa memiliki kesempatan untuk berkembang.

Selain itu, pemantauan terhadap aksesibilitas informasi juga perlu dilakukan untuk memastikan bahwa tidak ada diskriminasi terhadap salah satu *gender*. Hal ini dapat dilakukan melalui survei atau evaluasi berkala yang melibatkan semua pegawai. Dengan

⁴⁷ Wali Kota Salatiga, 'Rencana Aksi Daerah Ketahanan Keluarga Kota Salatiga'.

cara ini, MPU Aceh dapat mengidentifikasi potensi hambatan yang ada dan mengambil langkah-langkah perbaikan untuk menciptakan sistem rekrutmen dan promosi yang lebih adil dan transparan.

2. Partisipasi Perempuan dalam Proses Pengambilan Keputusan di Tingkat Struktural

Partisipasi berarti keterlibatan seseorang dalam suatu kegiatan.⁴⁸ Partisipasi perempuan dalam proses pengambilan keputusan di tingkat struktural merupakan indikator penting dari keadilan *gender* dalam organisasi. Dalam konteks MPU Aceh, partisipasi ini dapat dilihat dari seberapa banyak perempuan terlibat dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan struktural. Keterlibatan perempuan tidak hanya meningkatkan representasi *gender*, tetapi juga membawa perspektif yang berbeda dalam pengambilan keputusan, yang pada gilirannya dapat memperkaya kebijakan dan program yang dihasilkan.

Meningkatkan partisipasi perempuan memerlukan upaya aktif dari organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung. Ini termasuk menyediakan kesempatan bagi perempuan untuk terlibat dalam pelatihan kepemimpinan dan program pengembangan karir. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menghilangkan stigma atau bias yang mungkin menghalangi perempuan untuk berpartisipasi secara penuh. Dengan memberikan dukungan dan sumber daya yang tepat, MPU Aceh dapat mendorong lebih banyak perempuan untuk mengambil peran aktif dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya, evaluasi terhadap tingkat partisipasi perempuan juga perlu dilakukan secara berkala. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi kemajuan serta tantangan yang

⁴⁸ Wali Kota Salatiga, 'Rencana Aksi Daerah Ketahanan Keluarga Kota Salatiga'.

masih ada dalam mencapai keadilan *gender*. Dengan data yang akurat, MPU Aceh dapat merumuskan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan partisipasi perempuan di semua level organisasi, sehingga keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan harapan seluruh anggota masyarakat.

3. Kontrol atas Sumber Daya dan Keputusan yang Mempengaruhi Kebijakan

Kontrol berarti kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi keputusan serta kebijakan yang diambil.⁴⁹ Kontrol atas sumber daya dan keputusan merupakan aspek krusial dalam menentukan seberapa besar pengaruh seseorang terhadap kebijakan publik. Dalam konteks rekrutmen dan promosi jabatan struktural di MPU Aceh, kontrol ini dapat dilihat dari peran perempuan dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan kebijakan tersebut. Memastikan bahwa perempuan memiliki suara dalam pengambilan keputusan akan membantu menciptakan kebijakan yang lebih responsif terhadap kebutuhan mereka.

Untuk meningkatkan kontrol perempuan atas sumber daya dan keputusan, perlu adanya mekanisme yang memungkinkan keterlibatan mereka secara aktif dalam proses tersebut. Ini bisa berupa pembentukan komite atau kelompok kerja yang terdiri dari anggota perempuan untuk memberikan masukan tentang kebijakan rekrutmen dan promosi. Dengan cara ini, suara perempuan akan terdengar dan dipertimbangkan dalam setiap langkah pengambilan keputusan.

Selain itu, penting bagi MPU Aceh untuk memberikan pelatihan mengenai manajemen sumber daya dan kepemimpinan kepada pegawai perempuan. Dengan meningkatkan kapasitas mereka dalam hal ini, perempuan akan lebih siap untuk

⁴⁹ Wali Kota Salatiga, 'Rencana Aksi Daerah Ketahanan Keluarga Kota Salatiga'.

mengambil alih posisi strategis dan berkontribusi pada pengambilan keputusan di tingkat struktural. Upaya ini tidak hanya akan memberdayakan perempuan tetapi juga memperkuat sistem pengambilan keputusan secara keseluruhan.

4. Keadilan Dalam Memperoleh Manfaat atau *Outcome* Bagi Setiap Pegawai

Manfaat disini merupakan profit atau hasil seimbang yang diperoleh seseorang dari suatu kegiatan.⁵⁰ Manfaat atau *outcome* seimbang adalah hasil yang diperoleh individu dari suatu kegiatan atau kebijakan. Dalam konteks rekrutmen dan promosi jabatan struktural di MPU Aceh, penting untuk memastikan bahwa manfaat tersebut dirasakan secara adil oleh pegawai laki-laki maupun perempuan. Keputusan yang diambil oleh lembaga harus mampu memberikan hasil yang sama bagi semua pegawai tanpa memandang *gender*.

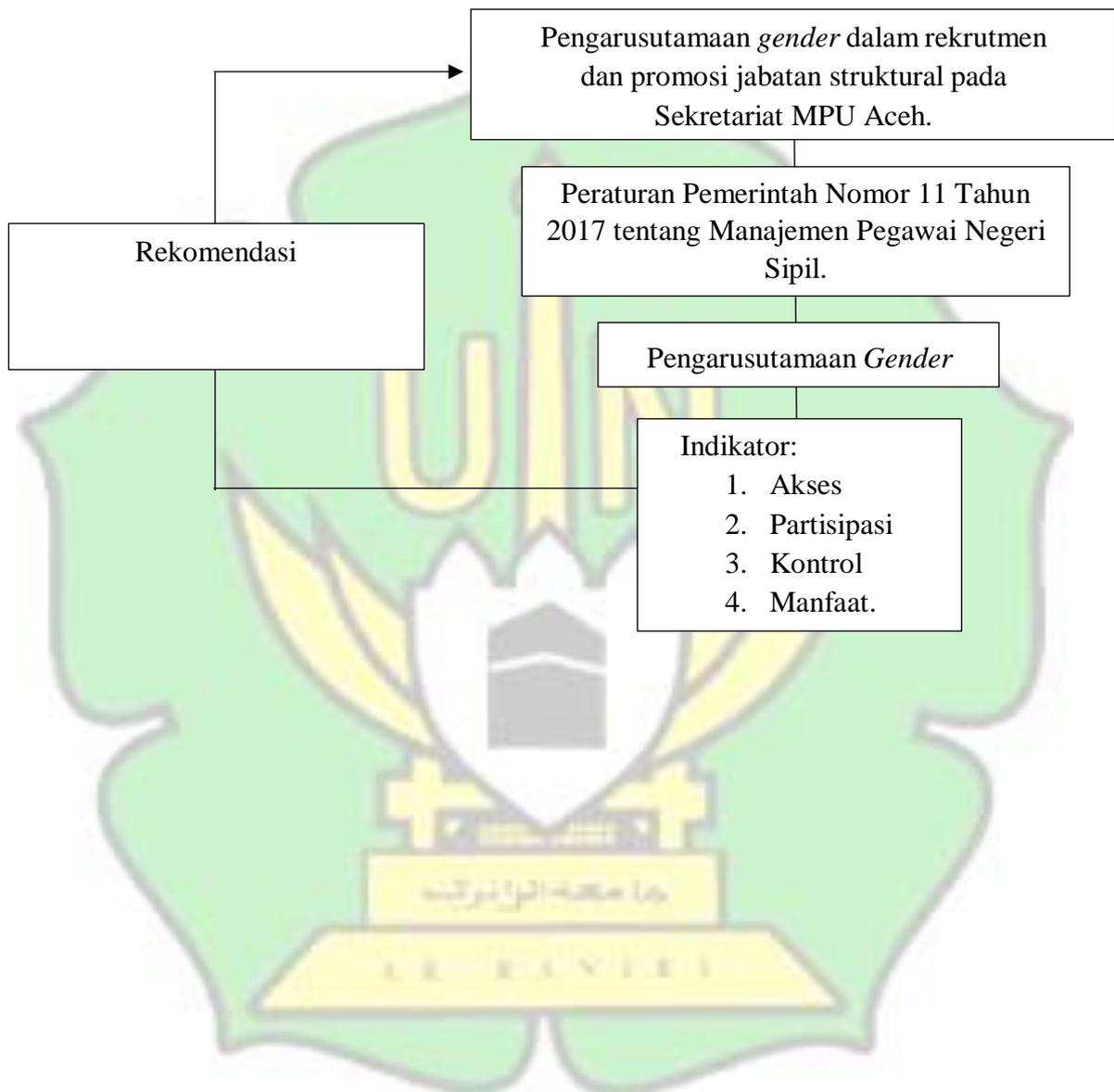
Untuk mencapai *outcome* yang adil ini, perlu adanya kebijakan yang jelas mengenai kriteria penilaian kinerja serta prosedur promosi. Kebijakan tersebut harus transparan dan objektif agar semua pegawai merasa bahwa mereka memiliki peluang yang sama untuk mendapatkan manfaat dari kebijakan tersebut. Selain itu, evaluasi berkala terhadap dampak kebijakan juga diperlukan untuk memastikan bahwa manfaat tersebut benar-benar dirasakan oleh semua pihak.

Penting juga bagi MPU Aceh untuk melakukan sosialisasi mengenai manfaat dari kebijakan rekrutmen dan promosi kepada seluruh pegawai. Dengan pemahaman yang baik tentang bagaimana kebijakan tersebut bekerja dan manfaat apa saja yang bisa didapatkan, pegawai akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam proses

⁵⁰ Wali Kota Salatiga, 'Rencana Aksi Daerah Ketahanan Keluarga Kota Salatiga'.

tersebut. Ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan adil bagi semua anggota organisasi.

2.3. Kerangka Berpikir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian dan Pendekatan Penelitian

Penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif. Dalam konteks metodologi penelitian, penelitian kualitatif merupakan pendekatan ilmiah yang sangat komprehensif dan mendalam dalam mengeksplorasi fenomena sosial. Mengacu pada definisi yang disampaikan oleh Koentjaraningrat, penelitian kualitatif dapat dipahami sebagai cabang keilmuan dalam rumpun humaniora yang memiliki fokus utama pada serangkaian kegiatan ilmiah yang sistematis, meliputi proses pengumpulan data, deskripsi mendalam, analisis kritis, serta interpretasi yang cermat terhadap fakta-fakta empiris yang diamati.⁵¹

Pemilihan metode penelitian kualitatif dalam studi ini didasarkan pada beberapa pertimbangan metodologis yang fundamental. Pertama, penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk melakukan eksplorasi yang lebih mendalam dan kontekstual terhadap fenomena sosial yang kompleks. Dibandingkan dengan pendekatan kuantitatif yang bersifat statistik dan terukur, metode kualitatif memberikan ruang yang lebih luas untuk memahami makna, proses, serta dinamika interaksional yang terjadi dalam konteks sosial tertentu. Kedua, penelitian kualitatif memberikan fleksibilitas yang signifikan dalam mengonstruksi pemahaman mendalam melalui pengumpulan data yang bersifat naratif, observasional, dan interpretatif. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi perspektif subjek penelitian secara holistik, tanpa terikat pada kerangka variabel yang ketat sebagaimana dalam penelitian kuantitatif. Dengan demikian, peneliti

⁵¹ Muhammad Rizal Pahleviannur and others, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Pradina Pustaka, 2022.

dapat menangkap nuansa-nuansa halus dan kompleksitas fenomena sosial yang sedang dikaji, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih kaya dan kontekstual.

Sedangkan dalam konteks pendekatan penelitian, penulis mengadopsi pendekatan studi kasus tunggal atau *single case study* sebagai strategi penelitian yang komprehensif dan mendalam. Pendekatan ini dipilih secara strategis untuk mengeksplorasi secara intensif dan sistematis fenomena kompleks yang berkaitan dengan implementasi pengarusutamaan *gender* dalam konteks kelembagaan yang spesifik, yakni Sekretariat MPU Aceh.⁵²

Metode *single case study* memungkinkan peneliti untuk melakukan investigasi mendalam dan holistik terhadap suatu unit analisis tertentu, dengan fokus yang tajam pada dinamika internal, konteks kelembagaan, dan kompleksitas proses pengarusutamaan *gender* dalam struktur organisasi pemerintahan. Melalui pendekatan ini, peneliti bermaksud menghasilkan pemahaman yang komprehensif dan mendalam tentang bagaimana perspektif *gender* diintegrasikan ke dalam mekanisme struktural dan kultur organisasi di lingkungan Sekretariat MPU Aceh. Karakteristik utama dari *single case study* dalam penelitian ini terletak pada upaya untuk menggali secara mendalam fenomena sosial yang kompleks, dengan mengandalkan bukti empiris yang kuat dan komprehensif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dinamika internal, praktik kelembagaan, serta konteks sosial-kultural yang mempengaruhi implementasi pengarusutamaan *gender* pada level struktural.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Lembaga Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh.

⁵² Isna Wati, 'Metode Penelitian', 2020, pp. 58–70.

Yang mana lembaga ini beralamat: Jl. Soekarno-Hatta, Lampeuneurut, Tingkeum, Kecamatan Darul Imarah, Kabupaten Aceh Besar, Aceh 23231. Adapun penelitian ini akan dilakukan dalam waktu 1 bulan.

Alasan peneliti memilih MPU untuk dijadikan objek penelitian, yaitu MPU merupakan lembaga yang memiliki peran penting dalam memberi fatwa dan nasihat keagamaan di Aceh, MPU memiliki pengaruh signifikan dalam pembentukan kebijakan dan norma sosial di masyarakat. Mengingat Aceh menerapkan syariat Islam, menjadikan MPU sebagai cerminan bagaimana nilai-nilai agama dan budaya lokal berinteraksi dengan prinsip-prinsip modern seperti keadilan *gender*.

3.3. Sumber Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menggunakan dua jenis sumber data yang berfungsi sebagai fondasi analisis, yaitu data primer dan data sekunder. Kedua jenis data ini dipilih untuk memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap objek penelitian yang sedang dikaji.

3.3.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lokasi penelitian tanpa melalui perantara. Data ini bersifat original dan aktual karena mencerminkan keadaan yang sesungguhnya di lapangan. Dalam konteks penelitian ini, peneliti memperoleh data primer melalui transkrip wawancara, observasi, dan dokumentasi.⁵³

⁵³ Zainal Abidin, 'Mencapai Tujuan Pendidikan Islam Di Era Modern Menurut Buku Filsafat Pendidikan Islam Karya Noor Amirudin, M.Pd.I', *Umg*, 2021, pp. 33–35.

3.3.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah tersedia sebelumnya dan diperoleh melalui berbagai sumber tidak langsung atau sumber kedua.⁵⁴ Data ini berfungsi sebagai pendukung dan pelengkap data primer yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data sekunder melalui artikel ilmiah, skripsi, dan *website* resmi serta database daring yang relevan dengan penelitian.

Kedua jenis sumber data tersebut dikumpulkan dan dianalisis secara sistematis untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Penggunaan kombinasi data primer dan sekunder ini bertujuan untuk menghasilkan temuan penelitian yang komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Dalam upaya memperoleh data yang komprehensif dan akurat, penelitian ini mengimplementasikan beberapa teknik pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Berikut adalah uraian *detail* mengenai teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan.

3.4.1. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan melalui interaksi langsung antara peneliti dan informan dalam bentuk tanya jawab dan diskusi secara tatap muka.⁵⁵ Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara mendalam dan memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai perspektif

⁵⁴ Abidin, 'Mencapai Tujuan Pendidikan Islam Di Era Modern Menurut Buku Filsafat Pendidikan Islam Karya Noor Amirudin, M.Pd.I'.

⁵⁵ Putri Marzaniar and Agustinus Subarsono, 'Stakeholder Saliency Analysis in the Policy Formulation of Anti-Violence Against Women and Children', *Journal of Contemporary Governance and Public Policy*, 4.2 (2023), pp. 149–74, doi:10.46507/jcgpp.v4i2.158.

informan terhadap objek penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis wawancara semi-terstruktur dengan beberapa pertimbangan penting. Pertama, wawancara semi-terstruktur dipilih karena keunggulannya dalam memberikan fleksibilitas yang tinggi dalam proses pengumpulan data. Dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai acuan, peneliti memiliki ruang yang cukup luas untuk menyesuaikan pertanyaan sesuai dengan dinamika percakapan dan konteks yang muncul selama wawancara. Hal ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi yang lebih relevan dan mendalam, serta menyesuaikan pertanyaan dengan karakteristik masing-masing informan. Fleksibilitas ini sangat penting dalam penelitian kualitatif, dimana tujuan utama adalah untuk memahami fenomena sosial secara mendalam dan menyeluruh.

Selanjutnya, format wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti untuk menggali lebih jauh ke dalam topik-topik yang dianggap penting atau menarik. Ketika muncul informasi baru yang relevan dengan tujuan penelitian, peneliti dapat mengembangkan pertanyaan lanjutan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif. Hal ini berbeda dengan wawancara terstruktur yang cenderung lebih kaku dan terbatas pada daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Dengan memberikan kebebasan kepada informan untuk mengeksplorasi pengalaman dan perspektif mereka, peneliti dapat memperoleh data yang lebih kaya dan bermakna.

Terakhir, pendekatan semi-terstruktur menciptakan suasana wawancara yang lebih alami dan tidak terlalu formal. Hal ini dapat membuat informan merasa lebih nyaman dan terbuka untuk berbagi informasi. Ketika informan merasa nyaman dan diperlakukan dengan baik, mereka cenderung memberikan jawaban yang lebih jujur dan

lengkap. Suasana wawancara yang kondusif sangat penting untuk membangun hubungan yang baik antara peneliti dan informan, sehingga dapat meningkatkan kualitas data yang diperoleh.

3.4.2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan dan pencatatan sistematis terhadap fenomena atau kejadian yang berkaitan dengan objek penelitian, dalam konteks ini, peneliti tidak melakukan intervensi atau interaksi tanya jawab selama proses pengamatan berlangsung.⁵⁶

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis observasi langsung dengan beberapa pertimbangan penting. Pertama, pengalaman magang yang pernah dilakukan peneliti di MPU Aceh telah memberikan fondasi yang kuat dalam memahami konteks dan dinamika organisasi secara mendalam. Melalui pengalaman langsung berinteraksi dengan anggota organisasi, peneliti telah memperoleh pemahaman yang bersifat kualitatif mengenai budaya organisasi, struktur kekuasaan, serta proses pengambilan keputusan yang berlangsung di dalamnya. Pengalaman ini menjadi modal awal yang berharga dalam merancang dan melaksanakan penelitian observasi secara efektif.

Selanjutnya, pilihan untuk menggunakan metode observasi langsung dalam penelitian ini didorong oleh keunggulannya dalam menghasilkan data yang akurat dan aktual. Dengan mengamati secara langsung peristiwa dan interaksi sosial yang terjadi di lapangan, peneliti dapat memperoleh data primer yang tidak terkontaminasi oleh interpretasi pihak ketiga. Hal ini memungkinkan peneliti untuk menguji secara empiris

⁵⁶ Marzaniar and Subarsono, 'Stakeholder Saliency Analysis in the Policy Formulation of Anti-Violence Against Women and Children'.

berbagai teori dan hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Selain itu, observasi langsung juga memungkinkan peneliti untuk menangkap nuansa-nuansa halus dalam perilaku individu dan kelompok yang mungkin terlewatkan jika hanya mengandalkan data sekunder.

Terakhir, observasi langsung memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memahami konteks sosial dan organisasional secara holistik. Dengan mengamati interaksi antar anggota organisasi dalam *setting* yang natural, peneliti dapat mengidentifikasi norma-norma sosial, nilai-nilai yang dianut, serta dinamika kekuasaan yang tidak terungkap dalam dokumen-dokumen formal. Pemahaman kontekstual yang mendalam ini sangat penting untuk menginterpretasikan data yang diperoleh dan memberikan makna yang lebih luas terhadap temuan penelitian. Selain itu, observasi langsung juga memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi fenomena-fenomena yang tidak terduga dan mengembangkan pertanyaan penelitian baru yang relevan.

3.4.3. Analisis Dokumen

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang berfokus pada penelaahan dan analisis terhadap dokumen-dokumen yang telah tersedia.⁵⁷ Teknik ini sangat penting untuk memperoleh data historis dan formal yang telah terdokumentasi. Dalam penelitian ini, dokumentasi mencakup gambar, peraturan, pencatatan, struktur jabatan, dan dokumen lainnya terkait rekrutmen dan promosi jabatan struktural di MPU Aceh.

⁵⁷ Marzaniar and Subarsono, 'Stakeholder Saliency Analysis in the Policy Formulation of Anti-Violence Against Women and Children'.

3.4.4. *Audiovisual Digital Material*

Audiovisual digital material merupakan teknik pengumpulan data yang memanfaatkan berbagai sumber informasi dalam format digital.⁵⁸ Teknik ini semakin relevan dalam era digitalisasi dan memberikan dimensi tambahan dalam pemahaman konteks penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data *audiovisual* dari foto, rekaman wawancara, dokumen penelitian terdahulu, berita-berita, dan artikel terkait dengan implementasi pengarusutamaan *gender* dalam rekrutmen dan promosi jabatan struktural di Sekretariat MPU Aceh.

Keempat teknik pengumpulan data tersebut diimplementasikan secara terintegrasi dan saling melengkapi untuk memastikan komprehensivitas dan validitas data penelitian. Setiap teknik memberikan kontribusi unik dalam membangun pemahaman yang mendalam tentang implementasi pengarusutamaan *gender* dalam rekrutmen dan promosi jabatan struktural di Sekretariat MPU Aceh.

Tabel 2.3 Tabel Rangkuman Data

NO	Jenis Data	Teknik Pengumpulan Data	Data yang Diperlukan	Indikator
1	Primer	Wawancara	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian MPU Aceh - Wawancara dengan Kasubbag Program MPU Aceh - Wawancara dengan Kasubbag Keuangan MPU Aceh - Wawancara dengan Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan MPU Aceh 	Akses
		Wawancara	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian MPU Aceh - Wawancara dengan Kasubbag Program MPU Aceh - Wawancara dengan Kasubbag Keuangan 	Partisipasi

⁵⁸ Marzaniar and Subarsono, 'Stakeholder Salience Analysis in the Policy Formulation of Anti-Violence Against Women and Children'.

			<p>MPU Aceh</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wawancara dengan Kabag Hukum dan Komunikasi Publik MPU Aceh - Wawancara dengan Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan MPU Aceh 	
		Wawancara	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian MPU Aceh - Wawancara dengan Kasubbag Program MPU Aceh - Wawancara dengan Kasubbag Keuangan MPU Aceh - Wawancara dengan Kabag Hukum dan Komunikasi Publik MPU Aceh - Wawancara dengan Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan MPU Aceh 	Kontrol
		Wawancara	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian MPU Aceh - Wawancara dengan Kasubbag Program MPU Aceh - Wawancara dengan Kasubbag Keuangan MPU Aceh - Wawancara dengan Kabag Hukum dan Komunikasi Publik MPU Aceh - Wawancara dengan Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan MPU Aceh 	Manfaat
		Observasi	<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan internal yang mengatur perbedaan <i>gender</i> 	Akses Partisipasi, Kontrol
		Website Instansi	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur Organisasi Lembaga MPU Aceh - Struktur Organisasi Sekretariat MPU Aceh 	Partisipasi
		Dokumentasi	<ul style="list-style-type: none"> - Foto Wawancara 	Akses, Partisipasi, Kontrol
2	Sekunder	Analisis Dokumen	<ul style="list-style-type: none"> - Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 - Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 - Riset terdahulu tentang pengarusutamaan <i>gender</i> 	Akses, Partisipasi

Sumber: (Olahan Peneliti)

3.5. Fokus Penelitian dan Indikator

Tabel 3.3 Fokus Penelitian dan Indikator

Dimensi Penelitian	Indikator	Sumber
Pengarusutamaan <i>gender</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akses 2. Partisipasi 3. Kontrol 4. Manfaat 	Elaine Showalter ⁵⁹

Sumber: (Olahan Peneliti)

3.6. Informan Penelitian

Dalam proses penelitian kualitatif, pemilihan informan merupakan tahapan krusial yang dapat mempengaruhi kualitas dan kredibilitas hasil penelitian. Dalam konteks penelitian ini, peneliti mengimplementasikan teknik *purposive sampling* dalam pemilihan informan. Menurut Sugianto, *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan cara mencocokkan karakteristik sampel dengan kriteria atau tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya.⁶⁰

Penerapan teknik *purposive sampling* dalam penelitian ini dilandasi oleh berbagai pertimbangan yang substansial. Pertama, teknik ini memiliki kesesuaian yang optimal dengan tujuan penelitian. Melalui pemilihan informan yang memiliki kompetensi dan pemahaman komprehensif mengenai implementasi pengarusutamaan *gender* dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan struktural di Sekretariat MPU Aceh, peneliti dapat memperoleh data yang terkonsentrasi dan relevan dengan permasalahan yang dikaji.

Keunggulan signifikan dari teknik *purposive sampling* terletak pada efektivitas pengumpulan data. Melalui penetapan kriteria yang spesifik dan terukur, peneliti dapat mengidentifikasi informan yang paling representatif secara efisien, sehingga mengoptimalkan alokasi waktu dan sumber daya dalam proses pengumpulan data.

⁵⁹ Wali Kota Salatiga, 'Rencana Aksi Daerah Ketahanan Keluarga Kota Salatiga'.

⁶⁰ Amalia Yunia Rahmawati, 'METODE PENELITIAN', July, 2020, p. 52.

Informan yang memenuhi kriteria dapat memberikan informasi yang substansial tanpa memerlukan proses wawancara yang tidak terarah.

Selanjutnya, informan yang dipilih melalui *purposive sampling* pada umumnya memiliki kapabilitas dan pengalaman yang mendalam terkait objek penelitian. Hal tersebut memungkinkan peneliti memperoleh data yang komprehensif dan kompleks, sehingga dapat menghasilkan deskripsi yang holistik mengenai fenomena yang diteliti. Informan dengan pengalaman langsung dapat berkontribusi dalam memberikan perspektif yang distingtif dan mendalam.

Terakhir, pemilihan informan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan secara signifikan meningkatkan validitas dan reliabilitas data penelitian. Melalui pemilihan informan yang memiliki kompetensi dan pengetahuan yang relevan, peneliti dapat meminimalisasi bias dalam pengumpulan data serta memastikan bahwa data yang diperoleh merupakan representasi yang akurat dari fenomena yang dikaji.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, peneliti telah menetapkan sejumlah narasumber yang akan diwawancarai. Pemilihan narasumber ini didasarkan pada kriteria-kriteria spesifik yang relevan dengan tujuan penelitian, seperti posisi jabatan, pengalaman kerja, keterlibatan dalam proses rekrutmen dan promosi, serta pemahaman tentang isu pengarusutamaan *gender* di lingkungan Sekretariat MPU Aceh. Berikut beberapa narasumber yang dipilih peneliti untuk diwawancarakan:

Tabel 4.3 Informan Penelitian

NO	Nama	Jabatan	Jumlah
1	Haffas, SE	Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian MPU Aceh	1 orang
2	Abdurrauf, ST, MM	Kasubbag Program MPU Aceh	1 orang
3	Nadia Rizka, ST, MM	Kasubbag Keuangan MPU Aceh	1 orang
4	Cut Rafiqah, SE	Kabag Hukum dan Komunikasi Publik MPU Aceh	1 orang
5	Ahmad Taufik, Lc	Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan MPU Aceh	1 orang
Jumlah			6 orang

Sumber: (Olahan Peneliti)

3.7. Teknik Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data merupakan komponen integral dalam penelitian kualitatif yang menegaskan kredibilitas ilmiahnya. Proses ini berfungsi sebagai validasi bahwa penelitian yang dilaksanakan memenuhi standar akademis dan merupakan hasil karya orisinal peneliti. Dalam metodologi kualitatif, keabsahan data diuji melalui empat aspek utama, yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Parameter-parameter ini menjadi fondasi untuk memastikan kualitas dan keabsahan temuan penelitian. Berikut adalah penjelasan beberapa parameter tersebut:⁶¹

3.7.1. *Credibility*

Uji *credibility* (kredibilitas), mengandung unsur kebenaran atau dapat dipercaya terhadap data yang telah diberikan peneliti, agar hasil penelitian tersebut tidak diragukan.

3.7.2. *Transferability*

Uji *transferability* (transferabilitas), merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal, peneliti melaporkan hasil penelitian sedetail mungkin mengenai tempat pelaksanaan penelitian dengan berpedoman pada fokus

⁶¹ AI Agustina, 'Metode Penelitian', *Metode Penelitian*, 2022, pp. 32–41.

penelitian.

3.7.3. *Dependability*

Uji *dependability* (dependabilitas), peneliti mempertahankan data yang telah disajikan, dengan kata lain beberapa penelitian yang dilakukan orang lain dengan proses penelitian yang sama akan menghasilkan hasil penelitian yang sama.

3.7.4. *Confirmability*

Uji *confirmability* (konfirmasiabilitas) atau objektivitas, mengaitkan antara proses penelitian dengan hasil penelitian. Jika hasil penelitian sesuai dengan proses penelitian, maka penelitian tersebut dikatakan telah memenuhi keempat standar suatu penelitian (*truth value, applicability, consistency, dan neutrality*).

Tabel 5.3 Laporan Pengolahan Data

NO	Kategori	Sumber Data	Keterangan
1	<i>Credibility</i>	Primer (wawancara)	Peneliti mengakses dokumen terlebih dahulu, kemudian dikonfirmasi dengan wawancara.
2	<i>Transferability</i>	Primer (observasi, dokumentasi penelitian, temuan lapangan, transkrip wawancara)	Peneliti menyajikan deskripsi yang rinci mengenai konteks penelitian, termasuk karakteristik partisipan, setting, dan proses penelitian. Hal ini memungkinkan pembaca untuk menilai sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan pada konteks lain.
3	<i>Dependability</i>	Jejak audit	Peneliti menjaga dokumen yang <i>detail</i> mengenai seluruh proses penelitian, mulai dari penentuan informan hingga penyusunan hasil penelitian. Dokumen ini dapat berupa pedoman wawancara, <i>recording</i> , dokumentasi pada saat wawancara, temuan lapangan, transkrip wawancara, dan dokumen-dokumen pendukung lainnya.
4	<i>Confirmability</i>	Primer (transkrip wawancara, <i>recording</i>)	Terdapat informasi berulang yang sama dari beberapa narasumber mengenai fenomena yang diteliti, menunjukkan adanya konsistensi dalam temuan penelitian.

Sumber: (Olahan Peneliti)

3.8. Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang sangat penting dalam penelitian, karena dari analisis ini akan diperoleh temuan-temuan, baik temuan substantif maupun temuan formal. Dalam proses analisis data kualitatif, data yang muncul berupa kata-kata dan bukan serangkaian angka. Data dikumpulkan dengan berbagai cara (observasi, wawancara, ringkasan dokumen, rekaman suara), yang biasanya diolah terlebih dahulu sebelum digunakan, namun analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya tersusun dalam teks yang diperluas. Analisis dalam pandangan B. Milles dan Huberman meliputi empat alur kegiatan, yaitu pengumpulan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.⁶²

3.8.1. Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dimulai dari penyusunan proposal penelitian. Dalam proposal, peneliti merumuskan indikator-indikator yang akan diukur untuk menjawab pertanyaan penelitian. Indikator-indikator ini kemudian dijadikan dasar untuk menyusun pedoman wawancara. Pedoman wawancara berisi serangkaian pertanyaan yang dirancang untuk menggali informasi dari informan terkait indikator-indikator yang telah ditetapkan. Pertanyaan-pertanyaan dalam pedoman wawancara ini kemudian diajukan kepada informan selama proses wawancara. Melalui wawancara, peneliti memperoleh data kualitatif yang kaya dan mendalam terkait fenomena yang diteliti. Data yang diperoleh dari wawancara kemudian akan dianalisis untuk menjawab pertanyaan penelitian.

⁶² Aziz Abdul, 'Teknik Analisis Data', *Analisis Data Kualitatif*, 2020, pp. 1–15.

3.8.2. Reduksi Data

Proses reduksi data dalam penelitian ini dimulai dari transkripsi rekaman wawancara menjadi teks. Rekaman wawancara yang telah diperoleh kemudian diubah menjadi teks tertulis sehingga lebih mudah untuk dianalisis. Transkrip wawancara ini kemudian menjadi dasar untuk melakukan reduksi data. Proses reduksi data dilakukan dengan cara memberikan kode warna pada setiap indikator yang muncul dalam transkrip. Setiap indikator yang telah ditentukan sebelumnya dalam skripsi penelitian akan diberikan warna yang berbeda, indikator akses ditandai dengan warna merah, indikator partisipasi ditandai dengan warna kuning, indikator kontrol ditandai dengan warna hijau, dan indikator manfaat ditandai dengan warna biru. Dengan demikian, peneliti dapat dengan mudah mengidentifikasi dan mengelompokkan data berdasarkan indikator yang relevan. Proses pemberian kode warna ini memungkinkan peneliti untuk mengorganisir data yang kompleks menjadi unit-unit yang lebih kecil dan lebih mudah dipahami. Hal ini sangat membantu dalam proses analisis data lebih lanjut.

3.8.3. Penyajian Data

Hasil reduksi data yang telah diberi kode warna kemudian disajikan dalam bentuk *mind mapping* yang dapat dilihat pada Lampiran 4. *Mind mapping* memungkinkan peneliti untuk memvisualisasikan hubungan antara berbagai konsep dan tema yang muncul dalam penelitian. Dengan memfokuskan pada tujuan penelitian, peneliti dapat membuat *mind mapping* utama yang berisi indikator-indikator penelitian. Setiap indikator kemudian menjadi cabang utama pada *mind map*. Cabang-cabang selanjutnya berisi hasil temuan dari setiap informan terkait indikator tersebut. Dengan demikian, *mind mapping* akan menyajikan gambaran yang jelas dan terstruktur mengenai data yang telah

dikumpulkan. Proses pemetaan ini membantu peneliti untuk melihat pola-pola, kategori, dan tema yang muncul secara berulang dalam data. Selain itu, *mind mapping* juga memudahkan peneliti dalam mengidentifikasi kontribusi setiap informan terhadap keseluruhan temuan penelitian.

3.8.4. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Pada Bab IV, hasil penelitian disajikan secara komprehensif, mencakup temuan lapangan dan analisis mendalam dari peneliti. Temuan lapangan yang diperoleh dari transkrip wawancara dan data lainnya disusun secara sistematis dan diinterpretasikan untuk mengidentifikasi pola, tema, dan kategori yang muncul. Analisis yang dilakukan peneliti melibatkan proses pemaduan antara data empiris dengan kerangka teori yang telah ditetapkan. Melalui proses ini, peneliti dapat menarik kesimpulan yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Kesimpulan yang dihasilkan tidak hanya berupa deskripsi sederhana tentang apa yang ditemukan di lapangan, tetapi juga berupa interpretasi yang mendalam mengenai makna di balik data. Dengan kata lain, peneliti tidak hanya menjawab pertanyaan "apa" yang terjadi, tetapi juga menjawab pertanyaan "mengapa" hal tersebut terjadi. Kesimpulan yang kuat dan bermakna akan menjadi kontribusi penting bagi pengembangan pengetahuan di bidang yang diteliti.

Hambatan yang Dihadapi Peneliti Saat di Lapangan

Dalam penelitian implementasi pengarusutamaan *gender* dalam rekrutmen dan promosi jabatan struktural pada Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh, peneliti menghadapi beberapa kendala utama yang saling berkaitan. Pertama, terdapat kesulitan dalam mengakses data terpilah *gender* yang komprehensif dan terpercaya, yang disebabkan oleh sistem pendataan yang belum sepenuhnya responsif *gender* serta

dokumentasi implementasi kebijakan yang tidak lengkap di berbagai tingkat pemerintahan. Kedua, peneliti menghadapi resistensi dari informan kunci yang enggan berbagi informasi sensitif terkait kendala implementasi pengarusutamaan *gender* di instansi mereka, karena kekhawatiran akan dampak negatif terhadap institusi. Situasi ini diperumit dengan beragamnya pemahaman tentang konsep *gender* di antara para pemangku kepentingan. Ketiga, peneliti menemui kendala terkait keterbatasan pemahaman informan mengenai sistem rekrutmen dan promosi dalam birokrasi, yang mengharuskan dilakukannya triangulasi data dengan mencari informan alternatif yang lebih kompeten, khususnya dari bidang kepegawaian. Terakhir, aspek birokrasi dan administrasi, seperti proses perizinan yang panjang dan rumit serta koordinasi antar instansi yang tidak efisien, turut menghambat kelancaran proses penelitian.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

Pengarusutamaan *gender* sangat penting untuk mengupayakan keadilan dalam setiap aspek kelembagaan, khususnya dalam konteks rekrutmen dan promosi jabatan struktural pada institusi pemerintahan. Pengarusutamaan *gender* bertujuan untuk memastikan bahwa perspektif *gender* diintegrasikan dalam setiap aspek kebijakan dan praktik kelembagaan. Dalam konteks MPU Aceh, upaya ini menjadi sangat strategis mengingat peran fundamental lembaga dalam mengawal nilai-nilai keislaman dan pembangunan daerah

Hal ini ditunjang oleh *statement* beberapa narasumber sebelumnya yang mengatakan bahwa keadilan *gender* di tingkat struktural MPU Aceh masih memerlukan perhatian serius, dimana representasi dan keterwakilan perempuan dalam posisi strategis belum mencerminkan prinsip keadilan yang sesungguhnya. Menurut dokumen Rencana Aksi Daerah Pengarusutamaan *Gender* (RAD PUG) Aceh 2023-2026.

Disini jelas sekali pemerintah Aceh berkomitmen untuk melaksanakan perencanaan dan penganggaran yang responsif *gender*, yang mencakup penguatan kebijakan dan regulasi serta peningkatan partisipasi perempuan dalam berbagai sektor.⁶³ Kompleksitas persoalan ini mendorong peneliti untuk melakukan kajian komprehensif guna memetakan sejauh mana implementasi pengarusutamaan *gender* telah berlangsung.

⁶³ M.Ag Dr. Rasyidah and Ph.D. Ismiati, M.Si, 'Rencana Aksi Daerah Pengarusutamaan Gender (RAD-PUG) Tahun 2023 - 2026', 8.5 (2022), p. 55.

Untuk menganalisis implementasi pengarusutamaan *gender* secara mendalam, peneliti menggunakan 4 indikator kunci yang dikemukakan oleh Elaine Showalter, dimana keempat indikator tersebut yang akan memberikan gambaran menyeluruh tentang dinamika *gender* dalam struktur kelembagaan, yakni: “Akses, Partisipasi, Kontrol, dan manfaat.”⁶⁴ Keempat indikator ini akan menjadi pisau analisis untuk membedah praktik-praktik kelembagaan yang selama ini berlangsung di lingkungan MPU Aceh.

4.1.1. Aksesibilitas Informasi dan Peluang dalam Rekrutmen dan Promosi

MPU Aceh telah menunjukkan komitmen terhadap keadilan *gender* dalam jabatan struktural dengan menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Regulasi ini menjamin kesempatan yang adil bagi semua *gender* di lingkungan kerja pemerintah, berdasarkan kompetensi dan kualifikasi, bukan *gender*.

Kebijakan ini mencerminkan upaya sistematis untuk menciptakan birokrasi yang inklusif dan adil. Dalam konteks kepegawaian di MPU Aceh, tidak terdapat pola atau aturan yang secara khusus membedakan *gender* dalam proses promosi jabatan struktural. Proses promosi jabatan struktural dilakukan melalui Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) dengan mempertimbangkan beberapa kriteria objektif seperti jenjang pangkat, latar belakang pendidikan, kesesuaian disiplin ilmu dan peneliti dengan jabatan yang akan diduduki, dan masa kerja.

Berkenaan regulasi khusus *gender* yang mengatur perbedaan *gender* dalam jabatan struktural, pada dasarnya “tidak ada”, hal ini sesuai dengan hasil wawancara peneliti dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian menyebutkan sebagai berikut:

“Kalau kita berbicara dari ruang lingkup kepegawaian itu bisa dikatakan kita tidak ada *pattern* yang mengatur bahwa adanya perbedaan *gender* disini, jadi sedikit

⁶⁴ Wali Kota Salatiga, ‘Rencana Aksi Daerah Ketahanan Keluarga Kota Salatiga’.

saya kasih gambaran tentang penempatan seseorang itu di jabatan struktural, berdasarkan pengalaman yang pernah pelajari, pernah saya implementasikan dalam pekerjaan saya dulu”.⁶⁵

Demikian pula dalam dokumen peneliti di lapangan menunjukkan sebagai berikut:

“Ada beberapa poin yang harus dilihat saat seseorang itu dipromosikan sebagai pejabat struktural, dia ada beberapa pola dan itu discopenya di namanya Baperjakat (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan), disitu ada poin-poin yang harus dilihat, yaitu:

- a. Jenjang pangkat (eselon IV harus pangkat III/c minimal, untuk eselon III minimal III/d, untuk eselon II minimal IV/a), itu dari *scope* pangkat. Ada poin yang dilihat dari jenjang pendidikan, semakin seseorang punya kompetensi pendidikannya dan ilmunya lebih tinggi dia punya poin lebih di antara kompetitor yang lain
- b. Dari *scope* disiplin ilmu keselarasan antara disiplin ilmu dengan jabatan yang akan diduduki juga harus dilihat.
- c. Masa kerja, siapa yang paling senior, yang paling senior itu yang diprioritaskan, ini kita sudah berbicara ke *scope* prioritas”.⁶⁶

Dalam perkembangan kepegawaian baik didasarkan pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, *jo* Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, sebagai penentu terhadap rekrutmen dan promosi jabatan struktural bagi ASN pada MPU Aceh maka adanya sistem pengkaderan berjenjang dimana seorang pejabat dapat mempersiapkan salah satu stafnya untuk menggantikan posisinya di masa depan. Pada level eselon IV misalnya, dari tiga orang staf yang dimiliki, satu orang akan dipilih sebagai kader utama sementara dua lainnya berperan sebagai pendukung. Pola serupa juga diterapkan di level eselon III dimana satu dari tiga pejabat eselon IV akan dipersiapkan sebagai kader. Namun, narasumber menegaskan bahwa dalam pengalamannya, baik sistem Baperjakat maupun pengkaderan tidak pernah memasukkan jenis kelamin sebagai kriteria penilaian.⁶⁷

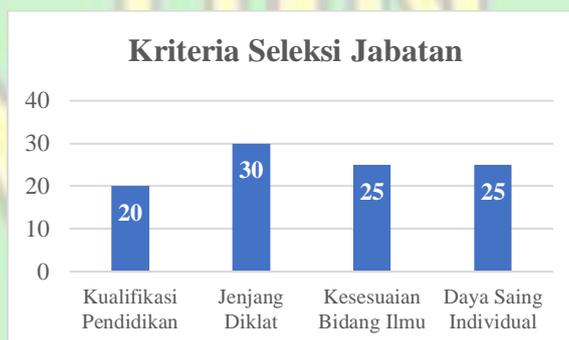
⁶⁵ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian

⁶⁶ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian

⁶⁷ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian

Statement di atas mengungkapkan bahwa berdasarkan pengalaman implementasi di lapangan, baik dalam sistem Baperjakat maupun pola pengkaderan, kriteria yang menjadi pertimbangan utama meliputi jenjang pangkat, latar belakang pendidikan, keselarasan disiplin ilmu, masa kerja, dan pola pengkaderan. Penting untuk dicatat bahwa dalam seluruh mekanisme penilaian tersebut, tidak ada satupun indikator yang mengklasifikasikan atau membedakan berdasarkan jenis kelamin, sehingga membuktikan bahwa sistem ini murni berbasis pada kompetensi dan kualifikasi individu. Kriteria-kriteria ini membentuk suatu alur sistematis dalam proses pengambilan keputusan, sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 2.4 berikut.

Gambar 2.4 Kriteria Seleksi Jabatan Struktural



(Sumber: Olahan Peneliti)

Gambar 2.4 menyajikan gambaran menyeluruh tentang sistem penilaian seleksi jabatan struktural yang saling terkait satu sama lain. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap kandidat dievaluasi secara komprehensif dan objektif berdasarkan kualifikasi pendidikan, jenjang diklat, kesesuaian bidang ilmu, serta daya saing individu. Dengan demikian, institusi dapat mengambil keputusan penempatan yang tepat, tanpa adanya diskriminasi *gender*. Fleksibilitas manajerial juga terjamin melalui sistem penunjukan langsung yang diterapkan untuk mayoritas posisi, namun tetap berpedoman pada kriteria seleksi yang telah ditetapkan.

Namun demikian, perlu dipahami bahwa dalam konteks pengkaderan, terdapat dimensi yang lebih bersifat prerogatif dimana pemegang jabatan saat ini memiliki kewenangan untuk menunjuk kader yang dianggap mampu melanjutkan kepemimpinannya. Pendekatan ini mengakui pentingnya pertimbangan subjektif dalam proses regenerasi kepemimpinan, dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang mungkin tidak tercakup dalam sistem penilaian formal, seperti visi, kapabilitas kepemimpinan, dan keselarasan cara pandang dalam menjalankan organisasi.

Hal ini menunjukkan bahwa secara formal, dalam konteks tata kelola kepegawaian di lingkungan Sekretariat MPU Aceh, prinsip keadilan dan netralitas merupakan landasan fundamental dalam proses penempatan jabatan struktural. Mekanisme pengisian jabatan yang transparan dan adil menjadi cermin komitmen institusi untuk memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh aparatur sipil negara, tanpa membedakan latar belakang *gender*.

Kesempatan yang sama merupakan prinsip dasar dalam proses rekrutmen jabatan struktural. Hal ini sejalan dengan pernyataan Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan yang menegaskan bahwa tidak ada diskriminasi *gender* dalam akses informasi dan peluang untuk menduduki jabatan Kepala Sekretariat, beliau mengungkapkan:

“Bahkan di eselon II untuk Kepala Sekretariat itu memang dibuka, terbuka bebas untuk umum, eselon II Kepala Sekretariat itu terbuka, lelang terbuka, siapa saja yang memenuhi syarat baik itu laki perempuan itu sama, sama kedudukannya, boleh mendaftar”.⁶⁸

⁶⁸ Hasil Wawancara peneliti dengan Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan

Statement tersebut mengungkapkan bahwa proses seleksi yang terbuka untuk umum dan dilakukan secara lelang ini menunjukkan komitmen institusi untuk menjunjung tinggi prinsip keadilan dan meritokrasi. Setiap individu, baik laki-laki maupun perempuan, memiliki hak yang sama untuk berkompetisi dan menunjukkan kemampuan terbaiknya.

Proses promosi jabatan struktural di lingkungan pemerintahan sering kali bersifat mendadak dan tanpa pemberitahuan sebelumnya kepada pegawai yang bersangkutan. Proses ini ditandai dengan pemberitahuan langsung dari Badan Kepegawaian Aceh (BKA) menjelang pelantikan, sementara persyaratan dasar untuk menduduki jabatan struktural eselon IV dimulai dari pangkat III/b atau III/c tanpa batasan umur. Hal ini sesuai berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kasubbag Keuangan, dimana beliau menyatakan:

“Kayak saya ya, saya ga tau kalau saya dipromosikan, jadi tiba-tiba kita dapat telpon dari Kepegawaian (BKA) dikasih tau bahwa ibu ada pelantikan, jadi ga tau gitu. Dari segi umur tidak ada batasan untuk naik ke jabatan struktural, itu dia di pangkat III/b Insha Allah udah bisa, III/b atau III/c lah gitu kan. Mekanisme perekrutan untuk eselon IV eselon III tidak ada tes, tapi eselon II ya ada dibuka tes, kalau eselon II yang saya tau ya, eselon II itu dibuat *fit and proper testnya* dulu”.⁶⁹

Statement tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan signifikan dalam mekanisme perekrutan antara jabatan eselon II dengan eselon III dan IV. Untuk eselon III dan IV, proses pengangkatan dilakukan tanpa melalui serangkaian tes, sedangkan untuk eselon II diberlakukan sistem *fit and proper test*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi level jabatan, semakin ketat proses seleksi yang harus dilalui, meskipun transparansi dalam proses promosi masih perlu ditingkatkan terutama dalam hal komunikasi dengan calon pejabat yang akan dipromosikan.

⁶⁹ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Keuangan

Penelitian ini mengungkapkan bahwa terdapat keadilan aksesibilitas informasi antara laki-laki dan perempuan dalam proses pengisian jabatan struktural di lingkungan pemerintahan. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan beberapa pejabat, termasuk Plt. Kabag Kajian Strategis dan Kasubbag Program yang menegaskan tidak adanya perbedaan kesempatan antara laki-laki dan perempuan dalam mengakses informasi jabatan struktural.⁷⁰ Sistem pengangkatan dan mutasi pegawai diatur melalui mekanisme yang terstruktur, dimulai dari penetapan jadwal oleh Gubernur yang kemudian ditindaklanjuti oleh BKA melalui koordinasi dengan dinas-dinas terkait. Transparansi dan keterbukaan informasi di MPU terbukti melalui pengakuan dari Komisi Informasi Aceh yang memberikan penilaian baik terhadap lembaga ini, tercermin dari upaya MPU dalam mempublikasikan berbagai informasi seperti rencana kerja, program kerja, dan realisasi keuangan melalui *website* resmi mereka.⁷¹

Dengan menerapkan kebijakan yang lebih inklusif dan berkeadilan *gender*, MPU tidak hanya akan meningkatkan legitimasinya sebagai lembaga yang mewakili kepentingan semua lapisan masyarakat, tetapi juga berpotensi meningkatkan efektivitas dan kualitas keputusan yang dihasilkan. Langkah ini juga akan memberikan contoh positif bagi lembaga-lembaga lain di masyarakat untuk menerapkan prinsip keadilan *gender* dalam struktur organisasi mereka.

⁷⁰ Hasil Wawancara peneliti dengan Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan

⁷¹ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Program

4.1.2. Partisipasi Perempuan dalam Proses Pengambilan Keputusan di Tingkat Struktural

Partisipasi perempuan dalam proses pengambilan keputusan di tingkat struktural merupakan salah satu indikator penting dalam mewujudkan keadilan *gender* dalam birokrasi pemerintahan. Representasi perempuan dalam posisi strategis tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap prinsip keadilan, tetapi juga memberikan perspektif yang lebih beragam dalam proses perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan.

Dalam konteks pengangkatan pejabat struktural tidak ada ketentuan khusus mengenai keterwakilan perempuan, berbeda dengan sistem kuota yang diterapkan di lembaga legislatif seperti DPR. Proses seleksi lebih berfokus pada berbagai aspek penilaian seperti kapasitas, latar belakang pendidikan, dan pangkat, tanpa mempertimbangkan faktor *gender* sebagai kriteria khusus. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Kabag Hukum dan Komunikasi Publik, bahwa:

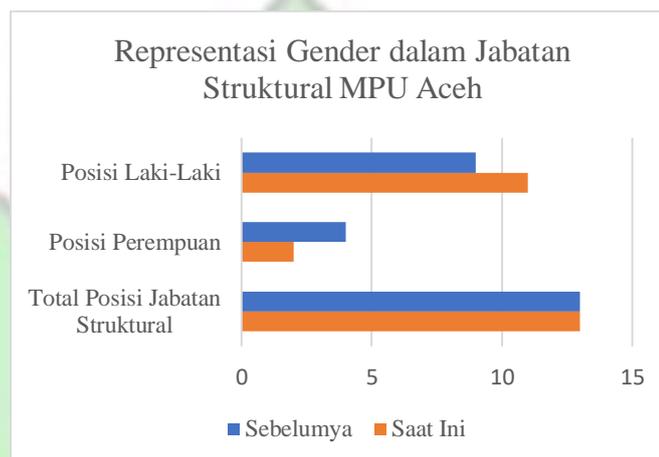
“Gak bisa dalam rekrut pejabat struktural, pengangkatan pejabat struktural harus memperhatikan keterwakilan perempuan, karena dia memang banyak penilaiannya, baik dari kapasitas, pendidikan, terus pangkatnya, terus itu enggak ada memperhatikan keterwakilan perempuan kayak anggota DPR yang ada memperhatikan keterwakilan perempuan”, “pelatihan kepemimpinan itu tergantung kapan dipanggil, rata-rata udah duduk di jabatan baru dibuat pelatihan”.⁷²

Statement tersebut menunjukkan bahwa sistem rekrutmen pejabat struktural masih belum mengadopsi prinsip afirmasi *gender* secara penuh, sebagaimana yang diterapkan pada lembaga legislatif. Hal ini tercermin dalam data kepegawaian yang divisualisasikan dalam Gambar 3.4, yang menunjukkan adanya ketimpangan *gender* dalam struktur kepegawaian pemerintah, dimana hanya dua dari tiga belas jabatan struktural yang diisi

⁷² Hasil Wawancara peneliti dengan Kabag Hukum dan Komunikasi Publik

oleh perempuan. Meskipun kebijakan rekrutmen secara umum bersifat inklusif, namun data empiris menunjukkan bahwa representasi perempuan dalam jabatan struktural masih sangat terbatas.

Gambar 3.4 Representasi Gender dalam Organisasi Pemerintah



Sumber: (<https://mpu.acehprov.go.id/>)⁷³

Gambar 3.4 mengungkap dinamika kompleks kebijakan *gender* dalam struktur kepegawaian pemerintah, hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat komitmen kuat terhadap keadilan *gender*, kenyataannya masih terdapat tantangan signifikan dalam mencapai representasi *gender* yang seimbang. Akan tetapi, keadilan *gender* tidak hanya semata-mata tentang jumlah, tetapi juga kualitas, kompetensi, dan kesesuaian penempatan. Meskipun kebijakan rekrutmen yang ada telah dirancang inklusif dan netral *gender*, dengan syarat objektif seperti kualifikasi pendidikan dan pangkat. Namun, data empiris menunjukkan adanya ketimpangan *gender* yang signifikan, dimana hanya dua dari tiga belas jabatan struktural yang diisi oleh perempuan. Kondisi ini mengindikasikan adanya hambatan sistemik yang menghambat partisipasi perempuan dalam posisi kepemimpinan. Untuk mengatasi hal tersebut, menurut penelitian yang dilakukan oleh

⁷³ (<https://mpu.acehprov.go.id/>)

Masthuriyah Sa'dan sebuah lembaga dapat mengatasi bias *gender* dengan beberapa pendekatan, seperti pelatihan penyadaran *gender*, membuka ruang dialog dan diskusi tentang isu *gender*, menekankan konsep keadilan dan hak asasi manusia, serta mengadvokasi kebijakan dan regulasi yang mendukung keadilan *gender*.⁷⁴

Penelitian ini mengindikasikan bahwa di MPU Aceh, perempuan memiliki peluang untuk menduduki jabatan struktural, namun kesempatan tersebut masih terbatas karena faktor senioritas pangkat yang didominasi oleh pegawai laki-laki. Meskipun demikian, tidak ditemukan adanya kebijakan internal yang secara eksplisit membatasi partisipasi perempuan dalam jabatan struktural. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kasubbag Keuangan, beliau menyatakan bahwa:

“Tidak ada kebijakan internal yang melarang perempuan untuk berpartisipasi dalam jabatan struktural. Kalau di MPU kayaknya udah bisa, tapi kurang ya, kurang dapat kesempatan perempuan karena masih juga banyak laki-laki yang pangkatnya lebih tinggi”, “...kayaknya kalau pengganti itu kan kita gatau, jadi kan bukan dipersiapkan ya, ga ada misalnya istilah disiapkan ga ada. Jadikan kita gatau kalau pergantian jabatan itu kan nanti pergantian pimpinan ya jabatan *dirolling*”.⁷⁵

Perspektif narasumber tersebut menunjukkan bahwa sistem pergantian jabatan di MPU Aceh berjalan tanpa adanya mekanisme persiapan kader pengganti yang terencana. Proses rotasi jabatan umumnya terjadi bersamaan dengan pergantian pimpinan, dimana keputusan penempatan pejabat struktural dilakukan tanpa ada pemberitahuan atau persiapan khusus sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir di MPU Aceh masih bersifat *top-down* dan belum memiliki pola pengkaderan yang sistematis.

⁷⁴ Masthuriyah Sa'dan, '5 Cara Atasi Bias Gender Di Pondok Pesantren', *Magdalene*, 2020
<<https://magdalene.co/story/5-cara-atasi-bias-gender-di-pondok-pesantren/>>.

⁷⁵ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Keuangan

Selain itu, ditemukan informasi bahwa tidak ada diskriminasi *gender* dalam proses perekrutan di Sekretariat MPU Aceh. Hal ini dibuktikan dengan komposisi pegawai yang cukup berimbang antara laki-laki dan perempuan sebelum adanya pegawai yang pensiun, dimana dari total tiga belas pegawai, terdapat empat pegawai perempuan dan sembilan pegawai laki-laki. Hal ini sesuai dengan *statement* dan Kasubbag Program, beliau mengungkapkan pernyataan bahwa:

“Tidak pembatasan antara laki-laki dan perempuan dalam partisipasi proses perekrutan, malah di Sekretariat MPU ini sebelum ada yang pensiun itu empat orang perempuan, laki-lakinya sembilan orang, berarti hampir 50%”.⁷⁶

Lalu ditambah dengan *statement* Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan, beliau mengungkapkan:

“Memang dari visi *gender* kan sebelumnya, itu yang menjabat itu empat orang cewek, sembilan orang itu laki laki, tapi karena ada dua orang pensiun dan sampai sekarang juga belum dilantik bagi pegawai yang definitif penggantinya”.⁷⁷

Meskipun terdapat kekosongan jabatan akibat pensiunnya beberapa pegawai, sebagaimana disampaikan oleh Plt. Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan MPU Aceh bahwa belum ada pelantikan pegawai definitif sebagai pengganti, hal ini tidak mengindikasikan adanya bias *gender* dalam proses pengisian jabatan. Situasi ini lebih menggambarkan proses administratif normal dalam birokrasi yang memerlukan waktu untuk pengisian jabatan definitif.

Selain itu, terdapat narasumber yang menyatakan dukungan kuatnya terhadap sistem perekrutan terbuka atau *open bidding* untuk posisi eselon II dalam birokrasi. Sistem ini dianggap lebih transparan dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua

⁷⁶ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Program

⁷⁷ Hasil Wawancara peneliti dengan Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan

kandidat yang memenuhi persyaratan untuk berkompetisi secara adil. Hal ini disampaikan oleh Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian, beliau menyatakan:

“Saya malah lebih suka sekarang sistem perekrutan sekarang kayak eselon II dinamakan open bidding, kalau open bidding itu saya lebih setuju, siapapun boleh bertarung disitu asalkan dia sudah cukup syarat silahkan bertarung, itu saya lebih suka karena itu lebih ril, tapi kalau berdasarkan usulan/Pengkaderan dan Sistem Baperjakat itu banyak pertimbangan-pertimbangan, kalau Bahasa Aceh *le hana mangat*, kalau *open bidding* siapapun sudah cukup syarat ya silahkan, saat lulus administrasi dia akan nanti melaksanakan uji kompetensi, saat lulus uji kompetensi nanti akan tes wawancara, psikologis, dan segala macam”.⁷⁸

Statement narasumber terhadap sistem *open bidding* mencerminkan keinginan akan proses seleksi yang lebih objektif dan terstruktur, dibandingkan dengan sistem pengkaderan dan Baperjakat yang dinilai memiliki banyak pertimbangan subjektif. Melalui tahapan seleksi yang sistematis, mulai dari seleksi administrasi, uji kompetensi, wawancara, hingga tes psikologi. Sistem *open bidding* dipandang mampu menghasilkan proses rekrutmen yang lebih kredibel dan berorientasi pada kompetensi.

Sementara untuk jabatan eselon II diberlakukan mekanisme seleksi yang lebih kompleks dengan serangkaian tes seleksi independen, sesuai dengan pernyataan Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan, beliau mengungkapkan bahwa:

“Tahapan-tahapan pada saat proses perekrutan itu mekanisme yang dibutuhkan adalah, pengumuman pendaftaran dari tim, pendaftaran dalam melengkapi berkas, lalu pengumuman lulus tahap administrasi, baru nanti disusul dengan jadwal wawancara dan tes kompetensi”.⁷⁹

Sistem rekrutmen mengadopsi pendekatan berbeda berdasarkan level jabatan, dengan strategi yang membedakan antara eselon III dan IV melalui mekanisme usulan

⁷⁸ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian

⁷⁹ Hasil Wawancara peneliti dengan Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan

Kepala Sekretariat atau penunjukan langsung, sementara untuk eselon II diterapkan rekrutmen terbuka melalui proses seleksi independen yang lebih komprehensif.

Dalam konteks pengembangan kapasitas, terdapat serangkaian proses pendidikan dan pelatihan yang harus diikuti oleh pejabat struktural setelah pelantikan. Sistem ini telah mengalami perubahan dari yang sebelumnya dikenal sebagai Pelatihan Kepemimpinan (PIM) untuk berbagai tingkat eselon, menjadi Diklat Pendidikan Pejabat Pengawas untuk eselon IV dan Diklat Pendidikan Pejabat Administrator untuk eselon III, sementara untuk eselon II tetap dilaksanakan oleh LAN RI melalui program Spamen. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian, beliau menyatakan:

“Aturannya saat seseorang sudah dilantik, jika hari ini dilantik maka besok sampai masa tenggang 3 hari ke depan itu ada pelatihan, kalau dulu namanya Pelatihan Kepemimpinan (PIM), untuk eselon IV PIM 4, untuk eselon III PIM 3, untuk eselon II namanya Spamen. Tetapi, sekarang dengan adanya perubahan aturan yang baru, eselon IV disebut Pengawas dan eselon III disebut Jabatan Administrator. Dan nama diklatnya ikut berubah, kalau diklat untuk Pengawas itu diklat pendidikan pejabat pengawas namanya, kalau untuk administrator itu diklat pendidikan pejabat administrator, dan untuk eselon II dari dulu sampai sekarang tidak pernah melakukan diklat disini, tetapi dilaksanakan oleh LAN RI bukan Pemerintah Aceh, kita punya perwakilannya disini dan mereka yang melaksanakan. Jadi kalau aturannya, kalau saya tidak salah 3 hari setelah dilantik dia sudah punya hak untuk ikut diklat, dan itu ada sistem seleksinya. Kalau kondisi sekarang yang melaksanakan seleksi adalah BPSDM, jadi nanti setiap mereka yang sudah menduduki jabatan struktural. Dia dilihat dari *rate* pangkat sekarang, saat pangkat dia sudah III/c maka dia sudah punya hak untuk ikut seleksi diklat. Misalnya dia udah pangkat III/c ni, dia sudah punya hak untuk ikut seleksi diklat jabatan pengawas, saat dia sudah III/d dia sudah hak untuk ikut seleksi, dan ga semua yang ikut seleksi itu lulus, saat PNS sudah mengikuti seleksi diklat dan lulus dia jadi masuk ke dalam daftar tunggu untuk pelaksanaan diklat. Jadi dengan kondisi *real* di lapangan sekarang, kebanyakan mereka yang menduduki jabatan itu belum ikut diklat, jadi yang saya tau berdasarkan informasi dari teman-teman BPSDM bahwa mereka yang sudah menduduki jabatan eselon itu diprioritaskan untuk mengikuti diklat terlebih dulu, sedangkan yang belum menduduki jabatan itu masuk ke *waiting list*”.⁸⁰

⁸⁰ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian

Statement tersebut mengungkapkan terdapat kesenjangan antara ketentuan ideal dan implementasi di lapangan terkait waktu pelaksanaan diklat struktural. Meskipun secara aturan diklat seharusnya dilaksanakan tiga hari setelah pelantikan, dalam praktiknya banyak pejabat struktural yang belum mengikuti diklat karena harus melalui proses seleksi yang diselenggarakan oleh BPSDM terlebih dahulu. Situasi ini telah memunculkan sistem prioritas dimana pejabat yang telah menduduki jabatan struktural didahulukan untuk mengikuti diklat, sementara kandidat lainnya masuk dalam daftar tunggu, yang menunjukkan adanya upaya adaptasi sistem untuk mengakomodasi keterbatasan kapasitas penyelenggaraan diklat. Setelah menganalisis data-data tersebut, Tabel 6.4 di bawah ini akan memberikan gambaran komprehensif tentang kesimpulan temuan penelitian.

Tabel 6.4 Manajemen Sistem Rekrutmen dan Promosi SDM di MPU Aceh

Prinsip Utama	Meritokrasi, Inklusivitas, dan Profesionalisme
Mekanisme Seleksi	Penunjukan langsung, Seleksi Kompleks untuk Eselon II, Tes Seleksi Independen
Pengembangan Kapasitas	Pelatihan Kepemimpinan Wajib, Izin Resmi dari LAN, Regenerasi Organik
Fokus Utama	Pengembangan SDM Unggul, Responsif Terhadap Perubahan, Kontribusi Maksimal

Sumber: (Olahan Peneliti)

4.1.3. Kontrol atas Sumber Daya dan Keputusan yang Mempengaruhi Kebijakan

Aspek kontrol atas sumber daya dan keputusan dalam konteks kebijakan merupakan dimensi penting dalam menganalisis keadilan *gender* di lingkungan birokrasi. Dalam hal ini, penelitian difokuskan pada mekanisme perekrutan pejabat struktural di Sekretariat MPU Aceh sebagai salah satu indikator untuk melihat sejauh mana keadilan

akses dan kontrol dalam pengambilan keputusan strategis di lembaga tersebut. Berdasarkan temuan penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa kondisi kritis dalam mekanisme perekrutan pejabat struktural yang dapat dilihat pada Tabel 7.4 berikut.

Tabel 7.4 Mekanisme Perekrutan Pejabat Struktural di MPU Aceh

NO	Temuan Kritis
1.	Sistem rekrutmen masih didominasi oleh mekanisme penunjukan langsung.
2.	Terdapat kecenderungan bias struktural dalam penempatan pejabat.
3.	Kurangnya kecenderungan objektif dan terstandarisasi.
4.	Ketergantungan pada mekanisme patron-klien penilaian subjektif.

Sumber: (Olahan peneliti berdasarkan hasil temuan lapangan)

Berdasarkan Tabel 7.4, sistem rekrutmen di MPU Aceh menunjukkan beberapa permasalahan mendasar. Hasil wawancara peneliti dengan Kasubbag Program mengonfirmasi temuan tersebut, dimana meskipun secara formal sistem rekrutmen dirancang untuk menjamin objektivitas, dalam implementasinya masih ditemukan kecenderungan pada mekanisme penunjukan langsung dan penilaian subjektif. Hal ini terungkap dari pernyataannya bahwa:

“Tidak ada kebijakan khusus yang membatasi antara laki-laki dan perempuan karena murni ditunjuk oleh Kasek, itu kita kualifikasinya adalah kualifikasi pendidikan, kemudian kualifikasi jenjang diklat yang dia ikuti, kemudian keilmuannya, seterusnya daya saing, kalau memang daya saingnya... ya itukan diakan memang ada daya saing disitu, cuma kalau di MPU ini, kita kan lebih melayani ulama ya kan, kalau melayani ulama ya lebih afdhal lebih banyak laki memang”.⁸¹

Secara normatif, tidak terdapat kebijakan eksplisit yang membatasi kontrol berdasarkan *gender* dalam struktur organisasi. Namun, terdapat dinamika subtil yang memperlihatkan preferensi kelembagaan dalam penempatan pejabat, khususnya terkait dengan karakteristik spesifik MPU sebagai lembaga keagamaan. Kebijakan internal

⁸¹ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Program

terkait rekrutmen jabatan struktural dimulai dari usulan Kepala Sekretariat untuk mengisi posisi yang kosong. Dalam proses ini, tidak ada kebijakan khusus terkait pengarusutamaan *gender* karena sistem yang diterapkan bersifat netral. Wewenang untuk mengusulkan kandidat sepenuhnya berada di tangan Kepala Sekretariat. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan, beliau menyatakan bahwa:

“Kebijakan internal terkait perekrutan jabatan struktur biasanya ada dari Kepala Sekretariat mengusulkan untuk mengisi jabatan yang kosong. Untuk kebijakan khusus tentang pengarusutamaan *gender* tidak ada karena seharusnya sama, cuma itu berdasarkan penilaian Kepala Sekretariat karena beliau yang berhak mengusulkannya. *Stakeholder* utama yang terlibat dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan struktural adalah Kepala Sekretariat, kalau Pimpinan sama sekali tidak terlibat bahkan tidak punya hak dalam proses pengusulan pejabat struktural. Tidak ada keterlibatan pegawai dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan struktural, berarti murni dari Sekda atas usulan dari Kepala Sekretariat”.⁸²

Dari penjelasan informan dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen dan promosi jabatan struktural bersifat *top-down* dengan Kepala Sekretariat sebagai *stakeholder* utama yang memiliki wewenang pengusulan. Menariknya, bahkan pimpinan dan pegawai tidak memiliki hak keterlibatan dalam proses ini, dengan keputusan akhir berada di tangan Sekda berdasarkan usulan dari Kepala Sekretariat. Sistem ini menunjukkan adanya sentralisasi kewenangan dalam proses pengambilan keputusan terkait rekrutmen dan promosi jabatan struktural.

Selain itu, penelitian ini mengungkapkan bahwa tidak terdapat regulasi khusus terkait pengarusutamaan *gender* yang selaras dengan Peraturan Pemerintah di institusi tersebut. Namun, terdapat pertimbangan-pertimbangan tidak tertulis dalam penempatan pejabat struktural perempuan, mengingat institusi ini berkaitan erat dengan ulama. Hal ini

⁸² Hasil Wawancara peneliti dengan Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan

menciptakan semacam batasan kultural yang membuat pejabat struktural perempuan memiliki ruang gerak yang lebih terbatas dibandingkan pejabat laki-laki dalam berinteraksi dengan pimpinan, sebagaimana yang disampaikan oleh Kabag Hukum dan Komunikasi Publik, bahwa:

“Tidak hukum khusus di sini tentang pengarusutamaan *gender* yang *sinkron* dengan regulasi Aceh tersebut, cuma ada mungkin hal-hal khusus karena kita berhubungan dengan ulama, itu pejabat struktural yang perempuan agak apa, kita sendiri agak sungkan misalnya langsung berurusan dengan pimpinan, jadi ada pertimbangan-pertimbangan itu, karena pimpinannya ulama. Jadi itu masalahnya, karena kita melayani ulama. Jadi kan kalau yang perempuan tidak seleluasa pejabat struktural yang laki-laki, itu aja”.⁸³

Meskipun tidak ada aturan formal yang membatasi, terdapat hambatan kultural dalam institusi yang mempengaruhi mobilitas dan fleksibilitas pejabat struktural perempuan. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara aspek formal yang tidak diskriminatif dengan realitas sosial-budaya yang masih membatasi ruang gerak perempuan dalam konteks kelembagaan yang berkaitan dengan kepemimpinan ulama. Situasi ini menunjukkan bahwa implementasi pengarusutamaan *gender* masih menghadapi tantangan dari nilai-nilai tradisional yang berlaku dalam institusi.

Keefektifan kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh *gender*, melainkan oleh kombinasi antara kompetensi, pengalaman, dan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konteks tugas. Ada situasi dimana gaya kepemimpinan yang lebih tegas dan berorientasi pada hasil pertahanan dan keamanan lebih efektif jika diadvokasi oleh laki-laki, namun ada juga situasi dimana gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif dan empatik mengenai isu perempuan dan anak, lebih dibutuhkan jika perempuan yang

⁸³ Hasil Wawancara peneliti dengan Kabag Hukum dan Komunikasi Publik

mengadvokasikannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian, beliau menyatakan:

“Misalkan contoh jabatan itu jabatan teknis yang dia lebih terjun ke lapangan, boleh kita ambil contoh di Satpol PP itu ada Kasi Trantibum, Kasi Penegakan Hukum, Kumham, dan mereka ini bersentuhan langsung dengan masyarakat di lapangan, mungkin disini ada poin-poin penilaian lebih, kalau seandainya (ini pemahaman saya) yang turun di lapangan itu ditetapkan perempuan yang secara konteksnya secara fisik dan psikologis lebih kurang dari laki-laki mungkin itu tidak etis, gitu misalnya. Ada jabatan-jabatan teknis yang memang tidak bisa kita paksakan untuk *gender* perempuan, dan juga ada jabatan yang tidak bisa kita paksakan untuk *gender* laki-laki, contohnya di DP3A”.⁸⁴

Perspektif narasumber mencerminkan pemahaman bahwa penempatan jabatan perlu mempertimbangkan kesesuaian antara karakteristik *gender* dengan tuntutan pekerjaan. Meskipun demikian, pandangan ini juga mengakui bahwa pembatasan berbasis *gender* berlaku dua arah, ada posisi yang mungkin lebih sesuai untuk perempuan seperti di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A), sebagaimana ada posisi yang mungkin lebih cocok untuk laki-laki, menunjukkan bahwa pertimbangan *gender* dalam penempatan jabatan bukan bentuk diskriminasi melainkan upaya optimalisasi kinerja.

Selain itu, narasumber juga memaparkan perspektif tentang fleksibilitas antara ketentuan dan kebijakan dalam konteks pemerintahan, khususnya terkait penempatan jabatan di MPU. Narasumber menekankan bahwa dalam lembaga keagamaan seperti MPU, pertimbangan nilai-nilai religius dan etika menjadi faktor penting dalam penentuan jabatan tertentu yang berinteraksi intensif dengan pimpinan. Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian menyampaikan bahwa:

“Kalau di pemerintahan ini ada namanya ketentuan dan kebijakan, ada saatnya ketentuan itu di atas kebijakan, dan ada saatnya kebijakan itu di atas ketentuan,

⁸⁴ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian

kita harus fleksibel disini. Contoh misal, di MPU ini ada beberapa Kasubbag yang bersinggungan langsung dengan pimpinan, seperti di Persidangan, Kajian Strategis, dan juga Kasubbag Hukum, mereka itu interaksinya dengan Pimpinan MPU lebih intensif, dengan kondisi Pimpinan MPU itu laki-laki sangat tidak etis jika yang menduduki jabatan itu perempuan. Kita berbicara sekarang lebih ke *scope* keagamaan, saat seorang laki-laki itu terlalu dengan dengan perempuan itu tidak bagus”.⁸⁵

Pandangan narasumber mencerminkan kompleksitas dalam menyelaraskan aspek administratif dengan nilai-nilai keagamaan dalam konteks birokrasi. Khususnya untuk posisi-posisi strategis seperti Kasubbag Persidangan, Kajian Strategis, dan Kasubbag Hukum di MPU, pertimbangan etika keagamaan tentang interaksi antara laki-laki dan perempuan menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan, menunjukkan bahwa implementasi kebijakan kepegawaian perlu mempertimbangkan konteks kultur dan nilai-nilai religius yang berlaku dalam institusi tersebut.

Tabel 8.4 Kriteria Promosi Calon Pejabat Struktural

NO	Kriteria Seleksi
1	Kapasitas
2	Kemampuan
3	Latar Belakang Pendidikan
4	Penilaian Subjektif
5	Masa Jabatan

Sumber: (Olahan Peneliti)

Proyeksi dari menunjukkan lima kriteria utama dalam seleksi calon pejabat struktural di MPU Aceh. Namun, dalam implementasinya, para pejabat struktural tidak memiliki peran dalam proses rekrutmen dan promosi, karena pengangkatan lebih didasarkan pada sistem penunjukan langsung. Hal ini dipertegas oleh pernyataan Kasubbag Keuangan yang menyatakan bahwa:

“Tidak ada anggaran khusus dari bagian keuangan untuk meningkatkan kapasitas pegawai perempuan, karena kami pejabat struktural tidak ikut andil dalam proses

⁸⁵ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian

rekrutmen dan promosi, kalau seleksi tidak ada ikut proses seleksi, karena kami dipilih, jadi memang lebih ke kepercayaan pimpinan mungkin ya, kalau pimpinan senang sama kita ya ini, kalau engga ya mungkin aja misal berganti pimpinan, mungkin dia ga senang, ga senang sama saya, bisa aja saya bergeser”.⁸⁶

Statement di atas menunjukkan bahwa perpindahan atau pergantian jabatan sangat bergantung pada penilaian personal pimpinan, dimana perubahan kepemimpinan dapat berdampak langsung pada posisi seorang pejabat struktural tanpa mempertimbangkan aspek kinerja atau kompetensi secara objektif. Penelitian ini mengindikasikan perlunya reformasi menyeluruh dalam sistem rekrutmen, yang mencakup pengembangan mekanisme seleksi berbasis kompetensi, implementasi tes internal yang komprehensif untuk setiap calon pejabat, dan penetapan kriteria objektif yang dapat mengukur kapasitas profesional secara terukur. Tujuan utama reformasi adalah mencapai tingkat keadilan, transparansi, dan akuntabilitas yang lebih tinggi dalam manajemen sumber daya manusia.

Untuk memahami lebih lanjut tentang mekanisme kontrol dalam rekrutmen, penelitian ini mengidentifikasi tiga entitas utama yang berperan dalam proses tersebut, sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 9.4 di bawah ini.

Tabel 9.4 Stakeholder Utama yang Terlibat dalam Proses Rekrutmen

NO	Entitas Kontrol dalam Rekrutmen	
	Entitas	Peran
1	Kepala Sekretariat	Mengusulkan Kandidat
2	Sekretaris Daerah	Membuat Keputusan
3	Gubernur	Persetujuan Akhir

Sumber: (Olahan Peneliti)

Setelah menganalisis kontrol rekrutmen di tingkat struktural yang melibatkan tiga entitas utama (Kepala Sekretariat, Sekretaris Daerah, dan Gubernur), dapat disimpulkan bahwa kontrol atas sumber daya dan keputusan pada tingkat struktural di Sekretariat MPU

⁸⁶ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Keuangan

Aceh menunjukkan meskipun secara formal tidak ada kebijakan yang diskriminatif, dalam praktiknya masih terdapat pertimbangan-pertimbangan kultural dan religius yang mempengaruhi penempatan dan ruang gerak pejabat struktural perempuan. Sistem rekrutmen yang masih bergantung pada penilaian subjektif dan mekanisme patron-klien juga menunjukkan perlunya reformasi menuju sistem yang lebih objektif dan terstandarisasi.

4.1.4. Keadilan Dalam Memperoleh Manfaat atau *Outcome* Bagi Setiap Pegawai

Proses rekrutmen dan pengembangan karir di Sekretariat MPU Aceh telah mengimplementasikan prinsip keadilan *gender* secara konsisten dan menyeluruh. Hal ini termanifestasi melalui sistem rekrutmen yang tidak membatasi komposisi *gender* pada setiap tingkat eselon, serta penyediaan kesempatan yang sama bagi seluruh pegawai dalam mengakses program pengembangan kompetensi melalui diklat jabatan struktural yang diselenggarakan BPSDM dengan izin LAN.

Institusi ini menerapkan kebijakan kepegawaian yang menjunjung tinggi prinsip keadilan melalui sistem remunerasi yang sepenuhnya objektif, dimana penilaian didasarkan pada kriteria jabatan, golongan, dan eselonering tanpa mempertimbangkan faktor *gender*. Meskipun tidak terdapat kebijakan khusus terkait pengarusutamaan *gender*, namun prinsip keadilan tetap menjadi landasan fundamental yang melandasi setiap tahapan seleksi dan pemberian akses fasilitas institusional, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional seluruh pegawai tanpa diskriminasi. Berikut ini disajikan tabel yang menggambarkan tingkat keadilan per-aspek bagi setiap pejabat struktural di Sekretariat MPU Aceh berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan:

Tabel 10.4 Tingkat Keadilan per Aspek Bagi Setiap Pejabat Struktural

NO	Aspek	Tingkat Keadilan
1	Remunerasi	Ketentuan berdasarkan jabatan, golongan, dan <i>eselonering</i>
2	Akses Fasilitas	Kepada seluruh pegawai, tanpa diskriminasi berdasarkan <i>gender</i>
3	Rekrutmen	Diusulkan oleh Kepala Sekretariat, diambil keputusan oleh Sekretaris Daerah, persetujuan akhir oleh Gubernur melalui konsultan
4	Pengembangan Kapasitas	Kesempatan pelatihan dan pengembangan program kepada seluruh pegawai

Sumber: (Olahan Peneliti)

Tabel 10.4 menunjukkan tingkat keadilan dalam berbagai aspek penting bagi pejabat struktural di Sekretariat MPU Aceh. Temuan ini diperkuat oleh pernyataan Kasubbag Program yang menegaskan bahwa “tidak ada perbedaan kriteria penilaian antara laki-laki dan perempuan.” Beliau menyatakan bahwa:

“Tidak ada perbedaan kriteria penilaian antara laki-laki dan perempuan, itu sama semua, diberi kesempatan yang sama., sistem remunerasi diukur berdasarkan jabatan kita, berdasarkan *eselonering*, berdasarkan golongan, tidak melihat perempuan dan laki-laki”.⁸⁷

Hal ini juga didukung oleh pernyataan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian yang menyatakan bahwa:

“jadi secara tidak langsung kita relatif melihatnya antara jenis kelamin A dan B, laki-laki dan perempuan tidak ada perbedaan sedikitpun dalam hal hak-hak kepegawaiannya, dalam hal penunangan karirnya, dan administrasi perkantoran itu tidak ada perbedaan sama sekali, baik itu aturan yang melekat dekat PNS tersebut dari instansi vertikal dari departemen dagri atau bahkan dari Pemerintah Aceh sendiri tidak ada yang mengikat bahwa jenis kelamin A ini lebih dari jenis kelamin B”.⁸⁸

Penelitian ini menekankan bahwa tidak ada ketentuan komposisi *gender* dalam pengisian jabatan struktural, termasuk untuk eselon II, dimana seleksi dilakukan secara

⁸⁷ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Program

⁸⁸ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian

bebas dan adil. Lebih lanjut, setiap pejabat struktural dari eselon IV hingga eselon II diwajibkan mengikuti diklat jabatan struktural yang diselenggarakan oleh BPSDM dengan izin LAN, dengan sistem prioritas yang mengutamakan pejabat yang telah menduduki jabatan. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan, bahwa:

“Tidak ada komposisi *gender* untuk eselon II, bebas, boleh jadi kalau memang lulus semua itu perempuan ya perempuan semua, kalau enggak ya enggak, karena itu bebas sama rata”, “Setiap pejabat pertingkatan itu, baik itu eselon IV Kasi/Kasubbag, eselon III itu Kabag, dan eselon II itu Kasek, itu semuanya wajib mengikuti diklat namanya diklat jabatan struktural yang dilaksanakan oleh BPSDM dan atas izin LAN, biasanya prioritas pertama orang yang sudah dalam jabatan, tapi jika memang ketika orang yang sudah dalam jabatan itu sudah mencukupi, sedangkan peserta diklatnya masih banyak itu yang kira-kira yang pangkatnya cukup boleh ikut, gaada perbedaan laki perempuan semuanya boleh mengikuti diklat”.⁸⁹

Dari pemaparan informan dapat disimpulkan bahwa sistem pengembangan kompetensi melalui diklat jabatan struktural diterapkan secara merata tanpa membedakan *gender*. Meskipun terdapat sistem prioritas yang mengutamakan pejabat aktif, kesempatan tetap terbuka bagi pegawai lain yang memenuhi syarat pangkat ketika kuota masih tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa baik dalam proses seleksi maupun pengembangan kompetensi, institusi menerapkan prinsip keadilan tanpa membedakan *gender* para pegawai.

Terkait manfaat yang diperoleh dari jabatan struktural, beberapa pejabat memberikan pandangan yang saling melengkapi. Kasubbag Keuangan sebagai pejabat perempuan menekankan bahwa tidak ada perbedaan perlakuan antara laki-laki dan perempuan dalam jabatan struktural, dengan kepuasan batin sebagai manfaat utama.⁹⁰

⁸⁹ Hasil Wawancara peneliti dengan Pejabat Pelaksana Tugas (Plt.) Kabag Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan

⁹⁰ Hasil Wawancara peneliti dengan Kasubbag Keuangan

Pandangan ini diperkuat oleh Kabag Hukum dan Komunikasi Publik yang menggarisbawahi tidak hanya absennya diskriminasi dalam beban tugas dan sanksi, tetapi juga manfaat positif dari posisi tersebut, khususnya dalam hal pelayanan masyarakat, pengembangan ilmu, dan pemahaman tentang permasalahan serta solusinya.⁹¹

Dari berbagai *statement* narasumber dapat disimpulkan bahwa institusi ini telah mengimplementasikan sistem manajemen kepegawaian yang berkeadilan *gender*, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan kompetensi. Tidak adanya pembatasan *gender* dalam komposisi jabatan dan keadilan aksesibilitas dalam pengembangan karir melalui diklat menunjukkan komitmen institusi dalam menjunjung prinsip keadilan. Hal ini juga tercermin dari sistem remunerasi, pemberian tanggung jawab, dan penerapan sanksi yang didasarkan pada jabatan dan kinerja, bukan pada *gender* pegawai. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir baik bagi pegawai laki-laki maupun perempuan secara adil.

4.2. Pembahasan Penelitian

MPU Aceh telah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap keadilan *gender* dalam jabatan struktural melalui penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Peraturan ini dirancang untuk menjamin kesempatan yang sama bagi semua *gender* dalam lingkungan kerja pemerintah, tanpa diskriminasi. Keberadaan regulasi ini mencerminkan upaya sistematis untuk menciptakan birokrasi yang lebih inklusif dan adil, dimana rekrutmen dan promosi jabatan dilakukan berdasarkan kompetensi dan kualifikasi, bukan *gender*. Selain itu, penting untuk dicatat bahwa tidak terdapat regulasi lain, baik dari instansi vertikal yang melekat dengan PNS maupun dari

⁹¹ Hasil Wawancara peneliti dengan Kabag Hukum dan Komunikasi Publik

Pemerintah Aceh, yang secara khusus mengatur perbedaan *gender*. Hal ini menegaskan bahwa kebijakan MPU Aceh secara konsisten mendukung prinsip-prinsip keadilan *gender*, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional tanpa adanya bias *gender*.

Dalam konteks dinamika kepegawaian kontemporer, institusi pemerintahan dewasa ini menunjukkan kepekaan yang signifikan terhadap sensitivitas *gender*, khususnya pada penempatan pegawai di posisi-posisi strategis yang memiliki implikasi sosial mendalam. Salah satu contoh nyata adalah proses seleksi dan penempatan pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP3A), yang dilaksanakan melalui mekanisme seleksi komprehensif yang melampaui batasan-batasan *stereotip gender* tradisional. Pendekatan ini dilandasi oleh paradigma keadilan yang fundamental, dimana kompetensi individual, kapasitas intelektual, dan kapabilitas profesional menjadi kriteria utama dalam proses rekrutmen dan penempatan pegawai. Institusi tidak lagi memandang *gender* sebagai determinan tunggal kemampuan seseorang, melainkan mempertimbangkan spektrum kompetensi yang lebih luas dan kompleks. Hal ini mencerminkan transformasi sistemik dalam paradigma manajemen sumber daya manusia yang lebih inklusi dan demokratis.

Berdasarkan kajian empiris akademis yang komprehensif, terdapat argumentasi ilmiah yang mendukung pentingnya diferensiasi pendekatan advokasi kebijakan berdasarkan perspektif *gender*. Beberapa ranah kebijakan secara substantif membutuhkan advokasi spesifik dari perempuan, terutama yang berkaitan dengan isu-isu fundamental

seperti perlindungan perempuan, kesejahteraan anak, dan dinamika struktur keluarga.⁹² Dalam konteks ini, perspektif perempuan dianggap memiliki sensitivitas dan kedalaman pemahaman yang unik dan signifikan. Konvergensi penelitian akademis mengindikasikan bahwa isu-isu krusial seperti hak seksual dan kesehatan reproduksi memerlukan pendekatan advokasi yang memiliki kepekaan *gender* tinggi.⁹³ Perempuan, dengan pengalaman dan pemahaman inherennya, dipandang memiliki kapasitas yang lebih komprehensif dalam mengeksplorasi, memahami, dan mengadvokasi isu-isu sensitif tersebut.

Paralel dengan argumentasi sebelumnya, terdapat pula kawasan kebijakan yang secara komparatif lebih efektif diadvokasi oleh figur maskulin. Kebijakan kompleks seperti anti diskriminasi, skema kesejahteraan keluarga, serta domain pertahanan dan keamanan nasional mengindikasikan efektivitas advokasi dari perspektif maskulin.⁹⁴ Hal ini tidak berarti mendiskreditkan kapabilitas perempuan, melainkan mengakui kompleksitas struktural dan dinamika sosial yang ada. Pendekatan dialektis ini menunjukkan bahwa keadilan *gender* bukanlah sekadar retorika politis, melainkan konstruksi sistemik yang memahami keunikan dan komplementaritas perspektif *gender*. Institusi modern tidak sekadar mengakomodasi representasi *gender*, tetapi secara aktif mentransformasi paradigma manajemen sumber daya manusia menuju ekosistem kelembagaan yang lebih adil, inklusif, dan produktif. Dengan demikian, sensitivitas

⁹² Dara Puspita Sukma, 'Upaya Advokasi Perempuan Dan Anak Terhadap Perlindungan Korban Kekerasan', *J-Abdi*, 13.1 (2023), pp. 104–16.

⁹³ Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia, 'Upaya Advokasi PKBI', 2021 <<https://pkbi.or.id/program/advokasi/>>.

⁹⁴ Nadia and Dirga Adiansa, 'Laki-Laki Sebagai Sekutu Gerakan Feminis: Pelibatan Laki-Laki Sebagai Strategi Gerakan Advokasi Yang Dilakukan Oleh Jaringan Masyarakat Sipil Dalam Mendorong Pengesahan Undang-Undang Tindak Pidana Kekerasan Seksual', *Jurnal Perempuan*, 28.2 (2023), pp. 161–73, doi:10.34309/jp.v28i2.849.

gender dalam penempatan pegawai menjadi cermin dari evolusi epistemologis dalam memahami potensi individual, yang melampaui batasan-batasan *stereotip* tradisional menuju apresiasi komprehensif terhadap kapabilitas manusia dalam segala keragamannya.

Dalam penelitian ini, penting untuk menyoroti kesenjangan representasi perempuan dalam ulama, terutama dalam konteks pengarusutamaan *gender*. Ketidakadilan ini terlihat jelas ketika kita merujuk pada tokoh-tokoh seperti Cut Nyak Dhien dan Cut Nyak Meutia, yang meskipun memiliki peran signifikan dalam sejarah perjuangan Aceh, sering kali tidak mendapatkan pengakuan yang adil dalam narasi keagamaan dan sosial. Beberapa sejarah narasi yang sering kali lebih menonjolkan peran laki-laki, sehingga mengabaikan kontribusi perempuan.⁹⁵

Dominasi laki-laki dalam posisi ulama sering kali mengabaikan perspektif perempuan. Sebagaimana dijelaskan oleh Jajat Burhanudin dalam karyanya bahwa istilah ulama di Indonesia umumnya merujuk pada laki-laki yang menguasai kitab kuning dan memimpin pesantren, sehingga memunculkan bias *gender* yang kuat dalam pengakuan dan legitimasi keilmuan.⁹⁶ Dalam konteks ini, jika hanya laki-laki yang mendominasi suara ulama, maka pandangan yang dihasilkan pun cenderung sepihak dan tidak mencerminkan realitas serta kebutuhan perempuan dalam masyarakat. Hal ini menunjukkan perlunya pembentukan komunitas khusus yang dikelola oleh perempuan untuk memberikan suara dan perspektif mereka sendiri.

⁹⁵ K.H. Husein Muhammad, *Wajah Emansipasi Esai-Esai Tentang Pemikiran Dan Perjuangan Keadilan Gender*, ed. by Afifur Rochman Sya'rani, 2024.

⁹⁶ Diana Kurnia Putri, 'Perempuan Dan Ulama: Ambiguitas Perempuan Di Ruang Publik', 2022, pp. 1–153.

Untuk mengatasi ketidakadilan ini, perlu ada komunitas perempuan yang dikelola oleh dan untuk perempuan. Pembentukan komunitas ini dapat menjadi langkah awal untuk mengubah narasi dan mendapatkan pengakuan yang lebih adil bagi peran serta kontribusi perempuan dalam konteks keagamaan dan sosial di Indonesia. Dalam konteks agama lain, seperti Hindu, terdapat banyak organisasi yang memberikan ruang bagi perempuan untuk berperan aktif dalam kepemimpinan spiritual dan sosial. Misalnya, banyak wanita Hindu yang terlibat dalam organisasi keagamaan yang fokus pada isu-isu perempuan dan keluarga. Salah satunya adalah Wanita Hindu Dharma Indonesia (WHDI), yang merupakan suatu organisasi sosial bagi Wanita Hindu, berfokus pada pemberdayaan perempuan dan isu-isu keluarga.

Dalam konteks sosial-kultural yang dinamis, perempuan Hindu, khususnya di Bali, telah menunjukkan kemampuan luar biasa dalam mengelola peran kepemimpinan lintas sektor, secara efektif menyeimbangkan tanggung jawab domestik dan publik melalui pendekatan kepemimpinan yang berbasis kekeluargaan dan situasional.⁹⁷ Partisipasi aktif mereka dalam ritual keagamaan, seperti yang terlihat pada Festival Attukal Pongala di Kerala, India, yang diselenggarakan secara eksklusif oleh perempuan, mempertegas posisi strategis mereka dalam struktur sosial dan keagamaan.⁹⁸ Lebih lanjut, keterlibatan perempuan dalam berbagai organisasi telah menjadi wahana penting untuk mengadvokasi keadilan *gender* dan mengurangi kekerasan berbasis *gender*, dengan harapan menciptakan transformasi sosial yang lebih inklusif dan berkeadilan, dimana

⁹⁷ Ni Made Indiani and others, 'Kepemimpinan Perempuan Hindu Bali Terhadap Dinamika Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu', *Jurnal Penelitian Agama Hindu*, 6.3 (2022), pp. 188–200, doi:10.37329/jpah.v6i3.1637.

⁹⁸ Ni Wayan Dwiyantri and others, 'Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu Peran Dan Kedudukan Wanita Dalam Masyarakat Hindu : Perspektif', 1.September 2023 (2024), pp. 313–17.

partisipasi perempuan dalam kepemimpinan dapat menjadi katalis perubahan menuju masyarakat yang lebih adil dan bermartabat.⁹⁹

Dalam konteks akademis, sejumlah penelitian mutakhir telah mengeksplorasi fenomena kompleks kekerasan berbasis *gender* dengan pendekatan analitis yang komprehensif. Kajian-kajian ilmiah tersebut mengungkapkan dimensi struktural yang signifikan terkait dengan pola kekerasan dan pelecehan seksual dalam masyarakat, dengan temuan empiris yang memberikan perspektif mendalam tentang dinamika relasi *gender*. Data statistik yang diperoleh melalui metodologi penelitian yang ketat mengungkapkan pola distributif yang sangat signifikan yaitu mayoritas absolut pelaku kekerasan dan pelecehan seksual adalah individu yang mengidentifikasi diri sebagai laki-laki, sementara posisi korban didominasi secara substansial oleh perempuan.¹⁰⁰ Fenomena ini tidak sekadar merepresentasikan serangkaian kejadian individual, melainkan mencerminkan struktur sosial yang kompleks dan sistem subordinasi yang telah berakar secara historis dan kultural.

Keberadaan komunitas dalam konteks ini memiliki peran strategis yang multidimensional. Melalui mekanisme intervensi yang sistematis, komunitas tersebut tidak sekadar bertindak sebagai entitas responsif, tetapi juga berperan sebagai agen transformasi sosial. Pendekatan mereka mencakup spektrum luas intervensi, mulai dari edukasi preventif, pemberdayaan psikososial, hingga advokasi struktural yang bertujuan mendekonstruksi pola-pola kekerasan yang telah mengakar. Signifikansi intervensi

⁹⁹ Sukirno Hadi Raharjo and Siti Utami Dewi Ningrum, 'Perempuan, Spiritualitas, Dan Perubahan Sosial: Analisis Terhadap Peran Sarathi Dalam Masyarakat Hindu Kontemporer', *Bawi Ayah: Jurnal Pendidikan Agama Dan Budaya Hindu*, 55.4 (2024), pp. 524–30.

¹⁰⁰ Gisella Previa Laoh, 'Komnas Perempuan Catat 4.179 Kasus Kekerasan Seksual Pada 2022-2023', *DetikNews*, 2024.

komunitas terletak pada kemampuannya untuk menciptakan ruang dialogis yang aman dan inklusif. Komunitas tersebut tidak sekadar memberikan perlindungan dan pendampingan kepada korban, tetapi secara proaktif membangun kesadaran kritis dalam masyarakat. Melalui serangkaian program edukasi, diskusi terbuka, dan kampanye penyadaran, komunitas berupaya melakukan transformasi fundamental terhadap konstruksi norma-norma sosial yang selama ini melanggengkan praktik kekerasan berbasis *gender*.

Lebih jauh, kajian-kajian ilmiah mengindikasikan bahwa intervensi komunitas tidak sekadar berfokus pada penanganan dampak, melainkan secara fundamental berupaya mengubah akar persoalan. Komunitas tersebut menciptakan ekosistem sosial yang mendorong keadilan, mutual *respect*, dan penghapusan struktural terhadap praktik-praktik kekerasan. Keberadaan komunitas semacam itu dapat dipahami sebagai manifestasi konkrit dari upaya sistematis dalam mendekonstruksi relasi kuasa yang timpang, membangun kesadaran kolektif, dan mentransformasi struktur sosial menuju tatanan yang lebih berkeadilan, bermartabat, dan manusiawi. Dengan demikian, untuk mencapai keadilan *gender* yang sesungguhnya dalam konteks keagamaan dan sosial, harus ada upaya sistematis untuk meningkatkan representasi perempuan di semua level ulama dan organisasi keagamaan. Ini termasuk pengakuan terhadap kontribusi sejarah tokoh-tokoh seperti Cut Nyak Dhien dan Cut Nyak Meutia serta penciptaan ruang bagi perempuan untuk berbicara dan berperan aktif dalam keputusan-keputusan penting yang mempengaruhi kehidupan mereka.

Penelitian komprehensif di berbagai konteks organisasional secara konsisten menggarisbawahi signifikansi kepemimpinan perempuan dalam mencapai keberhasilan

institusional. Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa organisasi yang dipimpin oleh perempuan memiliki kapasitas unik untuk menyelesaikan tantangan kompleks dan menghasilkan *outcomes* yang transformatif, terutama dalam ranah pemberdayaan dan pengarusutamaan *gender*. Dalam konteks pengarusutamaan *gender* dan pemberdayaan perempuan, penelitian internasional menunjukkan bahwa organisasi yang dipimpin oleh perempuan cenderung lebih berhasil dalam menangani isu-isu yang berkaitan dengan perempuan. Sebagai contoh, sebuah studi internasional oleh Ruiz dan Mollinedo tentang efektivitas kepemimpinan perempuan, hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa organisasi yang memiliki kepemimpinan perempuan mampu menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan perempuan, sehingga meningkatkan efektivitas program-program mereka dalam memberdayakan komunitas.¹⁰¹

Penelitian dari UIN Bukit Tinggi selanjutnya memperkuat argumentasi tentang keunggulan kepemimpinan perempuan. Temuan akademis tersebut menggarisbawahi bahwa perempuan memiliki kemampuan adaptif yang luar biasa, terutama di era digital. Mereka tidak hanya menunjukkan sikap tanggung jawab dan kepedulian tinggi, tetapi juga mampu menghadapi tantangan multidimensional sambil tetap mempertahankan keseimbangan peran domestik dan profesional. Gaya kepemimpinan transformasional yang umum di kalangan pemimpin perempuan terbukti secara signifikan meningkatkan efektivitas kinerja organisasional, menghadirkan pendekatan kepemimpinan yang lebih kolaboratif, inspiratif, dan berkelanjutan.¹⁰²

¹⁰¹ Kavita Destianti and Stevany Afrizal, 'Eksistensi Kepemimpinan Perempuan Di Organisasi Kampus', *Edu Sociata (Jurnal Pendidikan Sosiologi)*, 7.1 (2024), pp. 98–106, doi:10.33627/es.v7i1.1946.

¹⁰² Mutia Kahanna, 'The Effectiveness of Women's Leadership in the Digital Era', *HUMANISMA : Journal of Gender Studies*, 5.2 (2021), p. 159, doi:10.30983/humanisme.v5i2.4699.

Lebih lanjut, publikasi dalam *Journal Education and Development* mengeksplorasi variasi gaya kepemimpinan perempuan, dengan fokus khusus pada kepemimpinan transformasional. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, yang secara signifikan lebih dominan di kalangan pemimpin perempuan, mampu meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Pendekatan ini dicirikan oleh kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan potensi sumber daya manusia secara menyeluruh, yang pada gilirannya mendorong inovasi dan pertumbuhan organisasional.¹⁰³

Dalam konteks akademis kontemporer, serangkaian penelitian ilmiah yang komprehensif telah mengeksplorasi fenomena kepemimpinan perempuan dengan metodologi empiris yang canggih, menghasilkan temuan yang secara fundamental mengubah paradigma tradisional tentang kapasitas kepemimpinan. Kajian-kajian mutakhir ini tidak hanya sekadar membantah *stereotip* yang ada, melainkan secara sistematis mendokumentasikan keunggulan substantif kepemimpinan perempuan dalam ranah organisasional, yang ditandai dengan kemampuan adaptasi yang luar biasa, perspektif analitis yang mendalam, dan pendekatan *problem-solving* yang holistik. Para peneliti menemukan bahwa pemimpin perempuan cenderung mengembangkan model kepemimpinan transformatif yang melampaui pendekatan konvensional, dengan karakteristik utama seperti empati yang tinggi, komunikasi kolaboratif, sensitivitas terhadap dinamika sosial, dan kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan strategis. Lebih dari sekadar pencapaian individual,

¹⁰³ Eka Sri Mulyani Siregar and Yunia Wardi, 'Pengaruh Gender Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi', *Jurnal Education and Development*, 11.3 (2023), pp. 2223–29, doi:10.37081/ed.v11i3.5058.

kepemimpinan perempuan terbukti membawa potensi transformasi sosial yang signifikan, menghadirkan paradigma baru dalam memahami efektivitas kepemimpinan yang tidak lagi terikat pada konstruksi *gender* tradisional, melainkan didasarkan pada kompetensi, kapabilitas intelektual, dan kapasitas adaptif yang komprehensif dalam menghadapi kompleksitas tantangan kontemporer dalam berbagai ranah organisasional dan institusional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan di Indonesia, dimana komunitas yang dikelola oleh perempuan, seperti Hapsari FM, telah menunjukkan dampak positif dalam pemberdayaan perempuan. Hapsari FM berfungsi sebagai media untuk mengangkat isu-isu lokal yang relevan bagi perempuan, memberikan suara kepada mereka yang sering kali terpinggirkan dalam diskusi publik.¹⁰⁴ Dengan pendekatan ini, radio komunitas tidak hanya berfungsi sebagai saluran informasi tetapi juga sebagai platform untuk advokasi dan penguatan posisi perempuan dalam masyarakat.

Lebih lanjut, dalam konteks kekerasan berbasis *gender*, penelitian menunjukkan bahwa perempuan memiliki pemahaman dan empati yang lebih dalam terhadap pengalaman sesama perempuan. Sebagai contoh, studi oleh Karaya menekankan pentingnya keterlibatan perempuan dalam penyelesaian masalah sosial seperti kekerasan domestik dan pelecehan seksual, dimana mayoritas pelaku adalah laki-laki dan korban umumnya perempuan. Penanganan isu ini oleh komunitas yang dipimpin oleh perempuan

¹⁰⁴ Lola Malihah and others, 'Kepemimpinan Perempuan Dan Kesetaraan Gender: Sebuah Tinjauan', *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24.2 (2024), p. 1094, doi:10.33087/jiubj.v24i2.4904.

dapat lebih efektif karena mereka memiliki pengalaman dan perspektif yang relevan dalam memahami situasi korban.¹⁰⁵

Serangkaian kajian akademis komprehensif mengungkapkan signifikansi fundamental keberadaan ulama perempuan dan komunitas yang dikelola oleh perempuan dalam konteks transformasi sosial kontemporer, yang melampaui sekadar pendekatan representatif dan menuju paradigma pemberdayaan struktural yang bermakna. Penelitian-penelitian empiris tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa model kepemimpinan berbasis perspektif perempuan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen untuk memperkuat posisi perempuan dalam ranah publik, melainkan juga berperan strategis dalam mendekonstruksi struktur sosial yang selama ini melanggengkan marginalisasi dan subordinasi *gender*. Melalui pendekatan holistik yang mencakup aspek edukasi, advokasi, dan transformasi kultural, inisiatif semacam ini berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian keadilan *gender* yang komprehensif, dengan menghadirkan narasi alternatif yang melampaui batas-batas konvensional pemahaman peran *gender* dalam masyarakat. Harapan yang terbangun adalah berkembangnya model-model kepemimpinan dan pemberdayaan serupa, baik pada level nasional maupun internasional, yang tidak sekadar memberikan ruang partisipasi, tetapi secara fundamental mentransformasi struktur kekuasaan dan mendorong ekuitas substantif dalam berbagai aspek kehidupan sosial, politik, ekonomi, dan kultural.

Analisis komprehensif terhadap implementasi pengarusutamaan *gender* di MPU Aceh menghasilkan konsepsi teoritis yang fundamental dalam memahami konstruksi

¹⁰⁵ Masyrofah and Ulfa Irianti, 'Peran Komnas Perempuan Dalam Mencegah Dan Menangani Kekerasan Seksual Di Lingkungan Perguruan Tinggi', *Jurnal Islamic Constitutional Law*, 1.2 (2023), p. 161.

keadilan *gender*, yang secara signifikan melampaui paradigma konvensional tentang keadilan kuantitatif. Penelitian mendalam ini mendemonstrasikan bahwa keadilan *gender* bukanlah sekadar mekanisme matematis pencapaian proporsi numerik yang identik antara laki-laki dan perempuan, melainkan suatu pendekatan filosofis yang lebih *sophisticated* yang menempatkan individu berdasarkan kompetensi substantif, kapasitas intelektual, dan karakteristik unik masing-masing. Melalui perspektif epistemologis yang canggih, kajian ini mengargumentasikan bahwa penempatan individu dalam struktur kelembagaan harus didasarkan pada evaluasi komprehensif terhadap kualifikasi personal, kemampuan profesional, dan potensi kontributif, bukan sekadar kategorisasi biner *gender* tradisional. Dengan demikian, konsepsi keadilan *gender* yang diajukan tidak hanya menekankan aspek kuantitatif representasi, tetapi lebih fundamental lagi pada kualitas kontribusi individual dalam mencapai tujuan institusional dan transformasi sosial yang lebih luas, sehingga membuka ruang bagi pengakuan dan pengembangan potensi sepenuhnya tanpa dibatasi oleh konstruksi *stereotip gender* yang rigid.

MPU Aceh telah menunjukkan terobosan konseptual dengan mengimplementasikan pendekatan feminisme keadilan *gender* yang kontekstual dan substantif. Model ini tidak hanya sekadar mendistribusikan kesempatan secara merata, namun lebih mendalam pada pengakuan akan potensi dan keterbatasan alamiah setiap individu. Pendekatan ini membuka ruang partisipasi perempuan dalam berbagai ranah organisasi, namun tetap memperhatikan karakteristik spesifik dari setiap bidang pekerjaan.

Salah satu capaian yang menonjol adalah keberadaan Komunitas Muslimat, sebuah inisiatif independen yang sepenuhnya dipimpin oleh perempuan dalam

lingkungan MPU sehingga memberikan ruang eksklusif bagi perempuan untuk mengembangkan perspektif, mengadvokasi isu-isu strategis, dan berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Komunitas ini tidak sekadar memenuhi kuota representasi, melainkan menjadi wahana substantif untuk partisipasi perempuan dalam dinamika keagamaan dan sosial. Komunitas Muslimat menjadi bukti konkrit komitmen MPU dalam memberikan ruang representasi dan pengembangan peran perempuan, bahkan di institusi keagamaan yang tradisional sekalipun.

Keberhasilan pendekatan MPU Aceh ini menjadikannya sebagai role model potensial bagi institusi pemerintahan lain dalam mengimplementasikan pengarusutamaan *gender*. Melalui komitmen pada kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan perempuan, MPU Aceh telah membuktikan bahwa keadilan *gender* bukanlah sekadar konsep teoritis, melainkan praktik nyata yang dapat diimplementasikan dalam birokrasi pemerintahan. Keberadaan Komunitas Muslimat menandakan langkah progresif menuju tata kelola yang lebih inklusif dan berkeadilan *gender*.

Kontribusi signifikan penelitian ini terletak pada potensinya sebagai model rujukan bagi institusi keagamaan dan organisasi lainnya, baik pada tingkat nasional maupun internasional. Organisasi seperti Majelis Ulama Indonesia (MUI), Liga Dunia Muslim (LDM), Jamaah Tabligh, hingga *International Partnership on Religion and Sustainable Development* (PaRD) dapat mengadopsi paradigma keadilan *gender* yang dikembangkan MPU Aceh.

Konsep keadilan *gender* yang ditawarkan memahami bahwa setiap individu memiliki peran dan kontribusi unik. Misalnya, dalam konteks institusi militer, meskipun kepemimpinan puncak lebih kondusif untuk laki-laki, hal ini tidak berarti menutup akses

perempuan sama sekali. Perempuan tetap dapat berkontribusi secara optimal dalam peran-peran spesifik seperti dokter militer, atau bidang-bidang lain yang sesuai dengan kapasitas dan potensinya.

Penelitian ini menegaskan bahwa keadilan *gender* bukanlah sekadar soal kuantitas, melainkan kualitas penempatan dan pengakuan terhadap potensi individual. Pendekatan ini mempertimbangkan kompleksitas biologis dan psikologis, seperti siklus reproduksi perempuan yang mempengaruhi kapasitas fisik dan psikologis, tanpa bermaksud mendiskreditkan kontribusi mereka. Kesimpulan fundamental dari penelitian ini adalah perlunya paradigma baru dalam memahami keterlibatan *gender* di berbagai institusi. Setiap organisasi, baik berbasis agama, budaya, atau profesional, hendaknya mengadopsi pendekatan keadilan *gender* yang kontekstual, yang menempatkan individu berdasarkan kompetensi, potensi, dan karakteristik spesifik, bukan sekadar memenuhi kuota numerik yang artifisial. Melalui model yang dikembangkan MPU Aceh, penelitian ini menawarkan perspektif transformatif dalam memahami dan mengimplementasikan pengarusutamaan *gender*, yang tidak sekadar mendistribusikan kesempatan, melainkan mengoptimalkan potensi setiap individu secara bermartabat dan bermakna.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa penelitian ini mengungkap kompleksitas dalam implementasi pengarusutamaan *gender* di Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh, menyoroti perlunya upaya sistematis untuk mengatasi kesenjangan *gender* dalam birokrasi pemerintahan. Meskipun terdapat kebijakan berkeadilan *gender* dan kesempatan pengembangan yang sama, realitas struktural masih memerlukan transformasi sistemik untuk mencapai keadilan *gender* yang substantif. Meskipun organisasi menunjukkan itikad baik, pendekatan yang lebih proaktif dan komprehensif diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan netral. Penelitian ini menekankan pentingnya komitmen berkelanjutan dari kepemimpinan dalam mencapai keadilan *gender* yang substantif, serta perlunya evaluasi mekanisme rekrutmen dan promosi secara terus-menerus untuk menciptakan ekosistem kepegawaian yang lebih inklusif dan adil.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti ingin memberikan saran kepada Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh dan Kepala Sekretariat pada Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh selaku pemangku kepentingan utama dalam proses rekrutmen dan promosi jabatan struktural untuk mengadopsi langkah-langkah perbaikan. Langkah-langkah tersebut meliputi:

1. Proses rekrutmen perlu disempurnakan melalui sistem seleksi internal yang lebih terukur dan transparan, khususnya untuk posisi eselon III dan IV. Penyempurnaan ini

bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat yang terpilih benar-benar memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab pada level tersebut.

2. Sistem seleksi perlu diintegrasikan dengan metode yang lebih komprehensif dan multidimensi. Hal ini mencakup penerapan tes kompetensi yang dapat mengukur kemampuan teknis dan manajerial kandidat, pelaksanaan wawancara mendalam untuk menilai kapabilitas kepemimpinan dan visi pengembangan organisasi, serta pemeriksaan administrasi yang ketat untuk memverifikasi riwayat kerja dan prestasi kandidat. Pendekatan ini diharapkan dapat menghasilkan proses seleksi yang lebih obyektif dan berkualitas.
3. Program pemberdayaan perlu dikembangkan dengan fokus pada peningkatan kapasitas individu yang bebas dari bias gender. Program ini harus dirancang untuk memberikan kesempatan yang setara bagi semua pegawai dalam mengembangkan potensi dan kompetensinya, tanpa memandang latar belakang gender mereka. Hal ini akan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih inklusif dan berkeadilan, serta memaksimalkan potensi sumber daya manusia dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Aziz, 'Teknik Analisis Data', *Analisis Data Kualitatif*, 2020, pp. 1–15
- Abidin, Zainal, 'Mencapai Tujuan Pendidikan Islam Di Era Modern Menurut Buku Filsafat Pendidikan Islam Karya Noor Amirudin, M.Pd.I', *Umg*, 2021, pp. 33–35
- Adolph, Ralph, 'Kebijakan Publik', 2019, pp. 1–23
- Afifah, Diana, 'Pengarusutamaan Gender (PUG) Adalah Jalan Menuju Kesetaraan', *Kementrian Keuangan*, 2021 <<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn-lampung/baca-artikel/14208/Pengarusutamaan-Gender-PUG-adalah-Jalan-Menuju-Kesetaraan.html>>
- AI Agustina, 'Metode Penelitian', *Metode Penelitian*, 2022, pp. 32–41
- Aisma, Fadhil Mubarak, 'Darma Pendidikan Bagi Keadilan Perempuan Aceh', *UnimalNews*, 2022 <<https://news.unimal.ac.id/index/single/3110/darma-pendidikan-bagi-keadilan-perempuan-aceh>>
- Amalia Yunia Rahmawati, 'METODE PENELITIAN', July, 2020, p. 52
- Anderson, James E., *Public Molicy Making: An Introduction*, *Cengage Learning*, 2015
- Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM, 'Sistem Merit Dalam Manajemen ASN', *Dinustek* <<https://bkpsdm.tegalkab.go.id/main/read/1/berita/349/sistem-merit-dalam-manajemen-asn>>
- Buteikiené, A., 'Kebijakan Publik', *Digilib.Unida.Ac*, 2008, pp. 61–64
- Chilmiati, Nofika, 'Kebijakan Advokasi Terhadap Perempuan Dan Anak Berbasis Perlindungan Korban Kekerasan', *Law Reform*, 9.2 (2014), p. 110, doi:10.14710/lr.v9i2.12449
- Destianti, Kavita, and Stevany Afrizal, 'Eksistensi Kepemimpinan Perempuan Di Organisasi Kampus', *Edu Sociata (Jurnal Pendidikan Sosiologi)*, 7.1 (2024), pp.

98–106, doi:10.33627/es.v7i1.1946

DP3A, Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, 'Penyusunan Profil Gender Kota Semarang Tahun 2020', 116, 2020, pp. 1–140

Dr. Rasyidah, M.Ag, and Ph.D. Ismiati, M.Si, 'Rencana Aksi Daerah Pengarusutamaan Gender (RAD-PUG) Tahun 2023 - 2026', 8.5 (2022), p. 55

Dwiyanti, Ni Wayan, Ni Luh Desyanti Pertami, Ni Nyoman Russilawati, Ni Kadek Normasonita, and Ketut Asih, 'Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu Peran Dan Kedudukan Wanita Dalam Masyarakat Hindu: Perspektif', 1.September 2023 (2024), pp. 313–17

Fibrianto, Alan Sigit, 'Kesetaraan Gender Dalam Lingkup Organisasi Mahasiswa Universitas Sebelas Maret Surakarta Tahun 2016', *Jurnal Analisa Sosiologi*, 5.1 (2018), doi:10.20961/jas.v5i1.18422

Hadiati, Sri, Wara Kustriani, and Komisioner Pengawasan Bidang, 'Sistem Merit Sebagai Upaya Mendorong Kesetaraan Gender', 2021

Hartanto, Erika Citra Sari, and Miftahur Roifah, 'Madurese Women and Binding Culture in Muna Masyari's Martabat Kematian: Gynocriticism Analysis', *Humanika*, 27.2 (2020), pp. 155–69, doi:10.14710/humanika.v27i2.33531

Hayana, 'Kepemimpinan Perempuan Dalam Bingkai Kesetaraan Gender (Tinjauan Perspektif Islam)', *IAIN PAREPARE*, 2023
<<https://www.iainpare.ac.id/en/blog/opinion-5/kepemimpinan-perempuan-dalam-bingkai-kesetaraan-gender-tinjauan-perspektif-islam-2073>>

Indiani, Ni Made, Ida Ayu Ketut Surya Wahyuni, I Ketut Winantra, I Made Bagus Andi Purnomo, and I Nyoman Putu Sutirta, 'Kepemimpinan Perempuan Hindu Bali Terhadap Dinamika Perguruan Tinggi Keagamaan Hindu', *Jurnal Penelitian Agama Hindu*, 6.3 (2022), pp. 188–200, doi:10.37329/jpah.v6i3.1637

Iqbal, Muhammad Falih, and Sugeng Harianto, 'Prasangka, Ketidaksetaraan, Dan

Diskriminasi Gender Dalam Kehidupan Mahasiswa Kota Surabaya: Tinjauan Pemikiran Konflik Karl Marx’, *Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial*, 8.2 (2022), pp. 187–99, doi:10.23887/jiis.v8i2.52926

Iskandar, Dadi Junaedi, ‘Advokasi Kebijakan Peningkatan Representasi Perempuan Dalam Pergelutan Politik’, *Jurnal Ilmu Administrasi*, 2017, pp. 461–76

Ismawardi, ‘Tipologi Kepemimpinan Perempuan Aceh (Studi Gender Dan Feminisme)’, 2018, p. 6

Kahanna, Mutia, ‘The Effectiveness of Women’s Leadership in the Digital Era’, *HUMANISMA: Journal of Gender Studies*, 5.2 (2021), p. 159, doi:10.30983/humanisme.v5i2.4699

Kefi, Andrianus, ‘Faktor Penyebab Dan Upaya Penanggulangan Ketidakadilan Gender (Kajian Feminisme Radikal Novel Perempuan Berkalung Sorban Karya Abidah El Khalieqy)’, 2021, p. 6

Kehutanan, Kementerian Lingkungan Hidup dan, ‘Pengertian Kebijakan’, 2015 <https://elearning.menlhk.go.id/pluginfile.php/845/mod_resource/content/1/pengertian_kebijakan.html>

Komisi Aparatur Sipil Negara, ‘Sistem Merit Dalam Manajemen ASN’, *Meritopedia* <<https://meritopedia.kasn.go.id/tentang-sistem-merit>>

Laoh, Gisella Previa, ‘Komnas Perempuan Catat 4.179 Kasus Kekerasan Seksual Pada 2022-2023’, *DetikNews*, 2024

‘Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh’, *Website Resmi Sekretariat MPU Aceh*

Malihah, Lola, Haya Zabidi, Noor Atkia, Nida Nor Apifah, and Peni Haryanti, ‘Kepemimpinan Perempuan Dan Kesetaraan Gender: Sebuah Tinjauan’, *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24.2 (2024), p. 1094, doi:10.33087/jiubj.v24i2.4904

- Marzaniar, Putri, and Agustinus Subarsono, 'Stakeholder Salience Analysis in the Policy Formulation of Anti-Violence Against Women and Children', *Journal of Contemporary Governance and Public Policy*, 4.2 (2023), pp. 149–74, doi:10.46507/jcgpp.v4i2.158
- Masyrofah, and Ulfa Irianti, 'Peran Komnas Perempuan Dalam Mencegah Dan Menangani Kekerasan Seksual Di Lingkungan Perguruan Tinggi', *Jurnal Islamic Constitutional Law*, 1.2 (2023), p. 161
- Muh. Khaerul Watoni A., Hairil Wadi, Hamidsyukrie ZM, 'Penerapan Kesetaraan Gender Dalam Pendidikan Pada Siswa SMAN 5 Mataram', *Solidarity* 9, 1. Kesetaraan Gender, Pendidikan (2020), pp. 811–22 <<https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/solidarity/article/view/38849>>
- Muhammad, K.H. Husein, *Wajah Emansipasi Esai-Esai Tentang Pemikiran Dan Perjuangan Keadilan Gender*, ed. by Afifur Rochman Sya'rani, 2024
- Nadia, and Dirga Adiansa, 'Laki-Laki Sebagai Sekutu Gerakan Feminis: Pelibatan Laki-Laki Sebagai Strategi Gerakan Advokasi Yang Dilakukan Oleh Jaringan Masyarakat Sipil Dalam Mendorong Pengesahan Undang-Undang Tindak Pidana Kekerasan Seksual', *Jurnal Perempuan*, 28.2 (2023), pp. 161–73, doi:10.34309/jp.v28i2.849
- Natasha, Harum, 'Ketidaksetaraan Gender Bidang Pendidikan: Faktor Penyebab, Dampak, Dan Solusi', *Marwah: Jurnal Perempuan, Agama Dan Jender*, 12.1 (2013), p. 53, doi:10.24014/marwah.v12i1.513
- Nazaruddin, 'Berbagai Hal Penting Menyangkut Kebijakan Publik', *Kebijak. Publik*, 2014, p. 169
- Nisa, Haiyun, and Koentjoro Koentjoro, 'Some Issues about Women Who File for Divorce in Aceh', *Gender Equality: International Journal of Child and Gender Studies*, 8.1 (2022), p. 74, doi:10.22373/equality.v8i1.12237
- Nofriandi, Reza, 'Implementasi Peraturan Walikota Langsa Nomor

- REG.800/I/I/227/2016 Tentang Pemberlakuan Absensi Elektronik (E-Disiplin) Di Lingkungan Sekretariat Daerah Kota Langsa’, *Universitas Medan Area*, 2017, pp. 9–44 <<http://repository.uma.ac.id/handle/123456789/1657>>
- Pahleviannur, Muhammad Rizal, Anita De Grave, Debby Sinthania, Lis Hafrida, Vidriana Oktaviano Bano, and Dani Nur Saputra, *Metodologi Penelitian Kualitatif, Pradina Pustaka*, 2022
- Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia, ‘Upaya Advokasi PKBI’, 2021 <<https://pkbi.or.id/program/advokasi/>>
- Pirmasari, Desy Ayu, ‘Gender Discourse Within the Application of Islamic Law in Aceh, Indonesia’, September, 2020, pp. 188–97
- Pramono, Joko, *Implementasi Dan Evaluasi Kebijakan Publik, Kebijakan Publik*, 2020
- Purwanti, Ika, Rohmatul Fitriyah, Ninin Ike, and Maya Dwi, ‘Peran Kepemimpinan Perempuan Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus Amal Usaha Muhammadiyah Kabupaten Lamongan)’, *Jurnal Anterior*, 21.2 (2020), pp. 20–29 <<http://journal.umpalangkaraya.ac.id/index.php/anterior%0A0I>>
- Putri, Diana Kurnia, ‘Perempuan Dan Ulama: Ambiguitas Perempuan Di Ruang Publik’, 2022, pp. 1–153
- Putri, Eka, ‘Skripsi Pengarusutamaan Gender Dalam... Eka Putri M.’, 2020, pp. 1–87
- Raharjo, Sukirno Hadi, and Siti Utami Dewi Ningrum, ‘Perempuan, Spiritualitas, Dan Perubahan Sosial: Analisis Terhadap Peran Sarathi Dalam Masyarakat Hindu Kontemporer’, *Bawi Ayah: Jurnal Pendidikan Agama Dan Budaya Hindu*, 55.4 (2024), pp. 524–30
- Rasyidin, ‘Implementasi Kebijakan Peningkatan Kompetensi Guru Di Pesantren Ar-Raudlatul Hasanah Medan’, 2018, pp. 20–67 <[http://repository.uinsu.ac.id/4849/4/Bab 2 rasyidin.pdf](http://repository.uinsu.ac.id/4849/4/Bab%20rasyidin.pdf)>

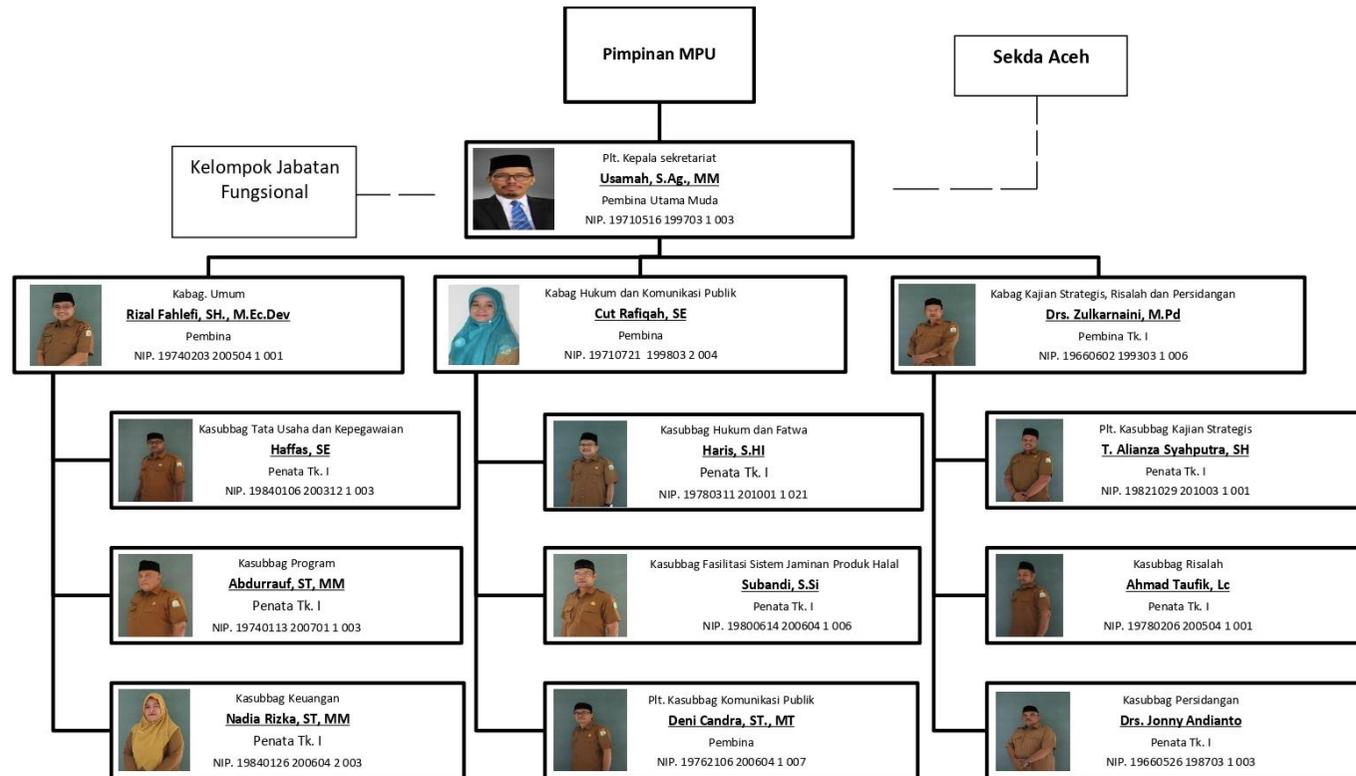
- Rina Hap Sari, Dewi Amanatun Suryani, 'Implementasi Kebijakan Pengarusutamaan Gender Di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta', *Spirit Publik: Jurnal Administrasi Publik*, 18.1 (2023), pp. 1–13 <<https://jurnal.uns.ac.id/spirit-publik/article/view/64885/pdf>>
- 'Roadmap Pengarusutamaan Gender (PUG) Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan Dan Tata Lingkungan Tahun 2021 - 2025', 2025
- Roziqin, Ali, 'Pendidikan Berbasis Kesetaraan Gender Di Provinsi Jawa Tengah', *SOCIA: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 16.2 (2020), pp. 202–10, doi:10.21831/socia.v16i2.30213
- Rusydi, Muhammad, 'Esoterisme Pemikiran Gender Nasaruddin Umar', *An-Nisa*, 12.2 (2020), pp. 710–16, doi:10.30863/an.v12i2.670
- Sa'dan, Masthuriyah, '5 Cara Atasi Bias Gender Di Pondok Pesantren', *Magdalene*, 2020 <<https://magdalene.co/story/5-cara-atasi-bias-gender-di-pondok-pesantren/>>
- Safrina, 'Ustaz Abdul Somad Ungkap Hukum Perempuan Jadi Pemimpin', *Seuramoe Informasi Pemerintah Aceh*, 2024
- Sipayung, RS, 'Implementasi Kebijakan', 2019, pp. 5–19
- Siregar, B., V. Sidharta, and W.M. Arlena, 'Pengarusutamaan Gender: Studi Kasus Jurnalis Perempuan Metro TV', *Global Komunika*, 1.2 (2020), pp. 24–31
- Siregar, Eka Sri Mulyani, and Yunia Wardi, 'Pengaruh Gender Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi', *Jurnal Education and Development*, 11.3 (2023), pp. 2223–29, doi:10.37081/ed.v11i3.5058
- Sitorus, Agnes Vera Yanti, 'Dampak Ketimpangan Gender Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia (The Impact of Gender Inequality in Economic Growth in Indonesia)', *Sosio Informa*, 2.1 (2016), pp. 89–101 <<https://ejournal.kemsos.go.id/index.php/Sosioinforma/article/viewFile/190/440>>

- Sukma, Dara Puspita, 'Upaya Advokasi Perempuan Dan Anak Terhadap Perlindungan Korban Kekerasan', *J-Abdi*, 13.1 (2023), pp. 104–16
- Wahab, Solichin Abdul, 'Analisis Kebijakan', 2016, pp. 11–47
- Wali Kota Salatiga, 'Rencana Aksi Daerah Ketahanan Keluarga Kota Salatiga', 2023, pp. 1–23
- Wati, Isna, 'Metode Penelitian', 2020, pp. 58–70
- Werdiningsih, Wilis, 'Analisis Kesetaraan Gender Pada Pembelajaran Program Keahlian Teknik Di Smk Pgri 2 Ponorogo', *Kodifikasia*, 14.1 (2020), p. 71, doi:10.21154/kodifikasia.v14i1.1915
- Widayani, Annisa, Abdul Saman, and Nur Fadhilah Umar, 'Analisis Stereotip Gender Dalam Pemilihan Karier: Studi Kasus Pada Siswa Sekolah Menengah Pertama Analysis of Gender Stereotypes in Career Selection: A Case Study of Junior High School Students', *Journal of Art, Humanity & Sicial Studies*, 3.1 (2023), pp. 111–23
- Yusuf, M. Aris, '15 Pengertian Kebijakan Publik Menurut Para Ahli', *Gramedia Blog*, 2022 <<https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-kebijakan-publik/>>
- Zuhri, Saifuddin, and Diana Amalia, 'Ketidakadilan Gender Dan Budaya Patriarki Di Kehidupan Masyarakat Indonesia', *Murabbi: Jurnal Ilmiah Dalam Bidang Pendidikan*, 5.1 (2022), pp. 17–41 <<https://ejournal.stitalhikmah-tt.ac.id/index.php/murabbi/article/download/100/99>>

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Sekretariat MPU Aceh

STRUKTUR SEKRETARIAT MPU ACEH BERDASARKAN PERATURAN GUBERNUR ACEH NO. 134 TAHUN 2016

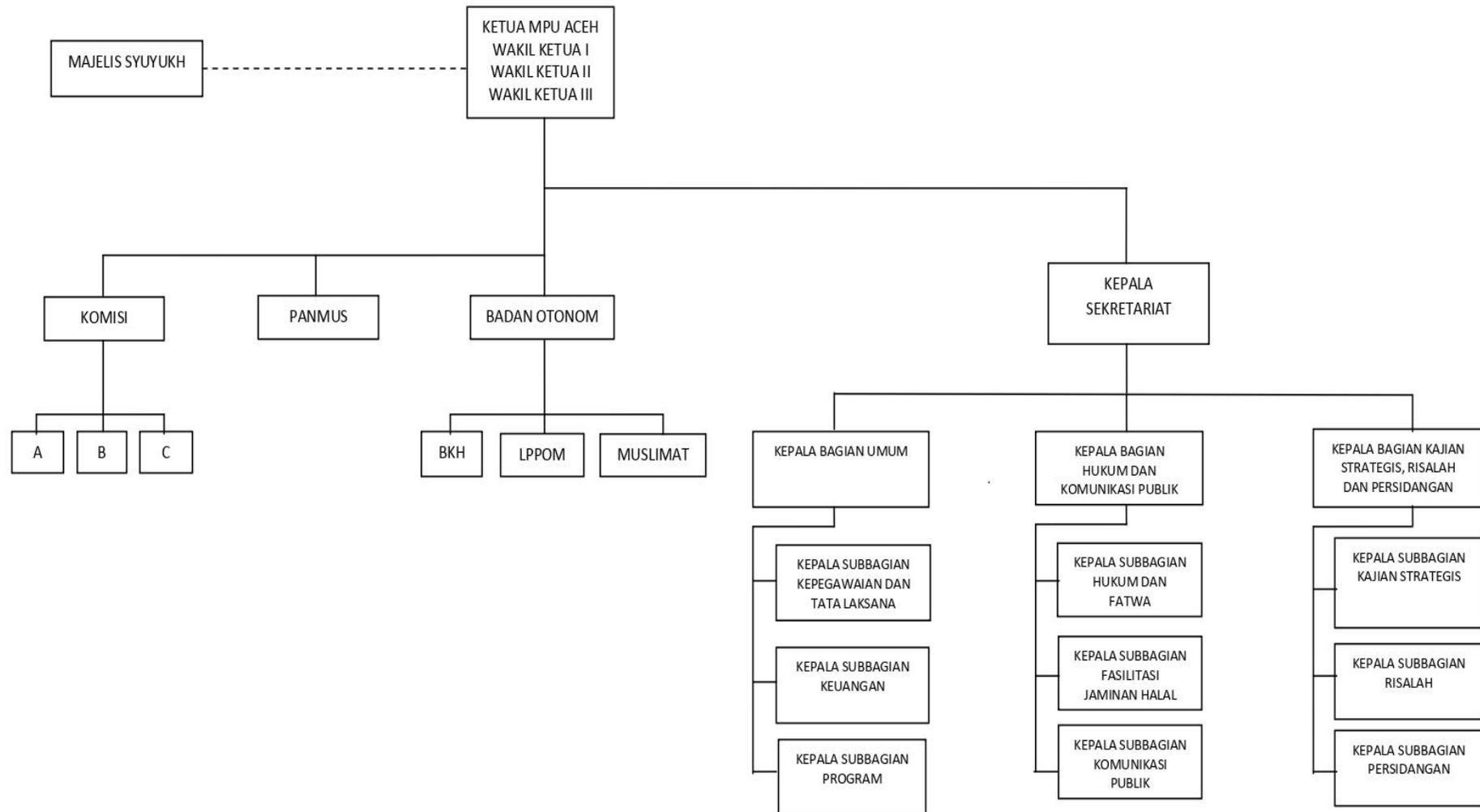


_____ : Atasan Langsung

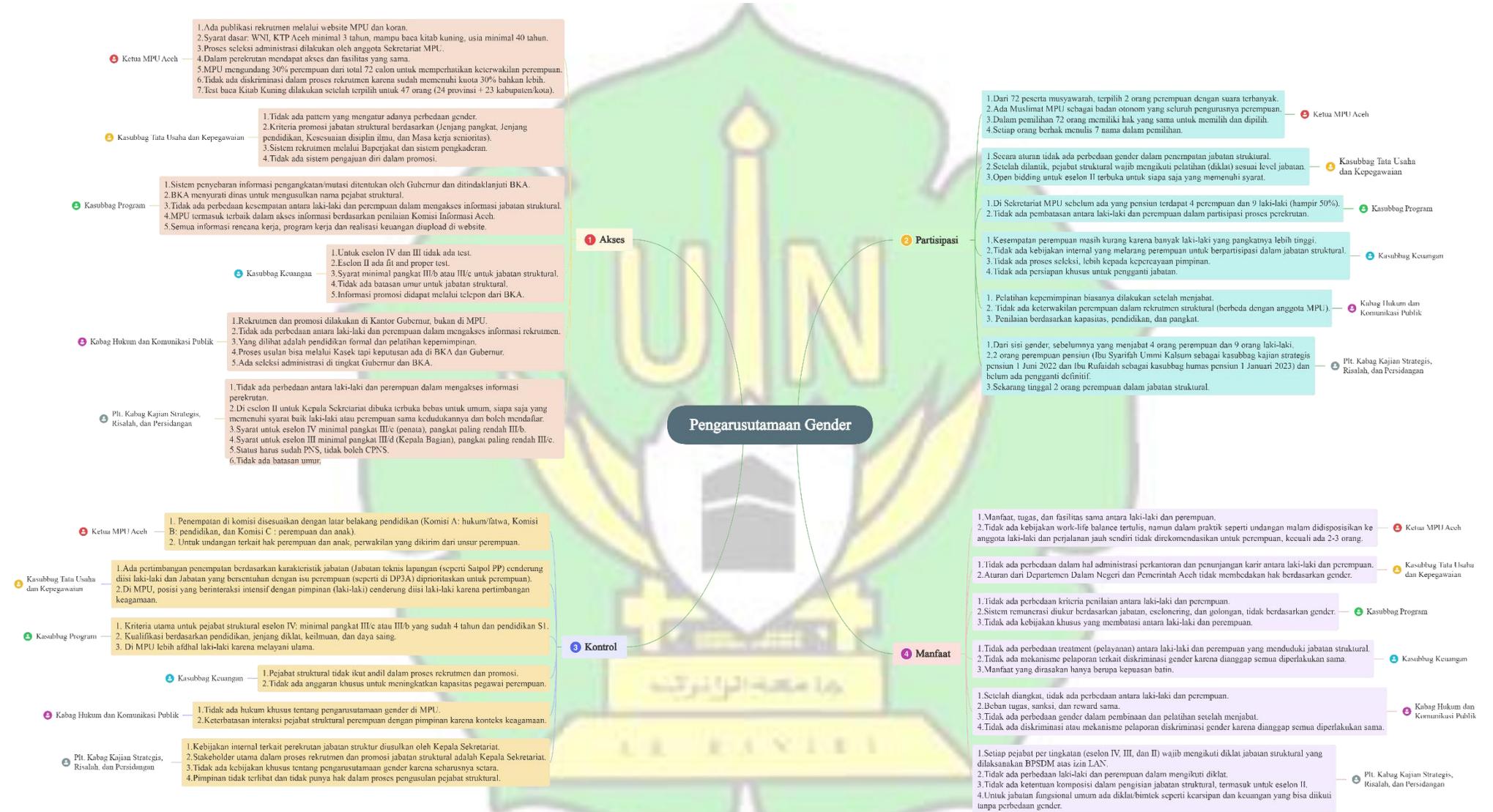
----- : Garis Pembinaan

Lampiran 2 Struktur Organisasi Sekretariat MPU Aceh

Struktur organisasi Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini:



Lampiran 3 Mind Mapping



Lampiran 4 Surat Keputusan Pembimbing



SURAT KEPUTUSAN DEKAN FISIP UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
Nomor: 1955/Un.08/FISIP/Kp.07.6/10/2024

TENTANG
PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL
DAN ILMU PEMERINTAHAN UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

- Menimbang** : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan;
 b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam surat keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai pembimbing skripsi;
 c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b perlu menetapkan surat keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu pemerintahan.
- Mengingat** : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
 2. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
 3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
 5. Peraturan Pemerintahan Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
 6. Keputusan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
 7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 14 Tahun 2022, tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 statuta UIN Ar-Raniry banda Aceh ;
 8. Peraturan Menteri Agama Nomor 44 tahun 2022 tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry;
 9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag. RI;
 10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang Penetapan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum;
 11. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor PER-50/PB/2007 tentang Pelaksanaan Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Oleh Satuan Kerja Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU);
 12. DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor: 025.04.2.423925/2024, Tanggal 24 November 2023.
- Memperhatikan** : Keputusan Seminar Proposal Skripsi Prodi Ilmu Administrasi Negara pada tanggal **08 Oktober 2024**
- MEMUTUSKAN**
- Menetapkan** : SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH TENTANG PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
- KESATU** : Menunjuk dan mengangkat Saudara :
- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| 1. Muazzinah, B.Sc., MPA | Sebagai pembimbing I |
| 2. Putri Marzaniar, M. P. A | Sebagai pembimbing II |
- Untuk membimbing skripsi :
- | | |
|---------------|--|
| Nama | : Iftitahul Jannah |
| NIM | : 210802111 |
| Program Studi | : Ilmu Administrasi Negara |
| Judul | : Implementasi Pengarusutamaan Gender Dalam Rekrutmen dan Promosi Jabatan Struktural Pada Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh |
- KEDUA** : Segala pembiayaan yang diakibatkan oleh surat keputusan ini dibebankan pada DIPA Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.
- KETIGA** : Surat Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan sampai dengan berakhirnya Semester Genap Tahun Akademik 2024/2025 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.



- Tembusan:**
1. Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
 2. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara;
 3. Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan;
 4. Yang bersangkutan.

Lampiran 5 Surat Permohonan Izin Penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
 FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
 Jalan Syekh Abdul Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh
 Telepon: 0651-7552921, 7551857; Fax. 0651-7552922
 Website: www.fisip.uin-ar-raniry.ac.id e-mail: fisip@ar-raniry.ac.id

Nomor : B-2312/Un.08/FISIP/PP.00.9/12/2024 02 Desember 2024
 Lamp. : -
 Hal : Permohonan Izin Penelitian Mahasiswa

Yth. Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh
 di-

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Berkenaan dengan penyusunan Skripsi mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh, untuk itu kami mohon izin mahasiswa yang namanya tersebut dibawah ini untuk melakukan penelitian dan pengambilan data, adapun nama mahasiswa tersebut sebagai berikut:

Nama : Ifitahul Jannah
 Nim : 210802111
 Prodi/Semester : Ilmu Administrasi Negara / VII
 No.Hp : 083898036966
 Alamat : Lampaseh Krueng Montasik Aceh Besar
 Judul Skripsi : Implementasi Pengarusutamaan Gender Dalam Rekrutmen dan Promosi Jabatan Struktural Pada Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh
 Pembimbing I : Muazzinah., B.Sc., MPA

Demikian surat permohonan ini, atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.



Energi Kebangsaan Sinergi Membangun Negeri



50 | Page

Lampiran 6 Surat Balasan Selesai Penelitian



PEMERINTAH ACEH
SEKRETARIAT MAJELIS PERMUSYAWARATAN ULAMA

Jalan Soekarno – Hatta Gampong Tingkeum Kecamatan Darul Imarah Kab. Aceh Besar
 Website mpu.acehprov.go.id Email : mpu@acehprov.go.id Telp. (0651) 44394 Kode Pos : 23125

SURAT KETERANGAN

Nomor : 10/S.Ket/MPU/2024

Kepala Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh, dengan ini menerangkan bahwa :

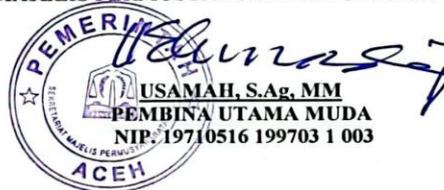
Nama : Ifitahul Jannah
 NIM : 210802111
 Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
 Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh
 Judul Skripsi : Implementasi Pengarusutamaan Gender dalam Rekrutmen dan Promosi Jabatan Struktural pada Sekretariat MPU Aceh

benar yang bersangkutan telah melakukan wawancara dalam rangka penelitian ilmiah di Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh pada tanggal 20 Desember 2024.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banda Aceh, 23 Desember 2024

KEPALA SEKRETARIAT
 MAJELIS PERMUSYAWARATAN ULAMA ACEH, *HS*



Lampiran 7 Pedoman Wawancara

NO	DIMENSI PENELITIAN	INDIKATOR PENELITIAN	PERTANYAAN PENELITIAN	SUBJEK PENELITIAN
1	Pengarusutamaan Gender	Akses	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bagaimana implementasi Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2017 dalam proses rekrutmen? 2) Bagaimana sistem penyebaran informasi terkait lowongan jabatan struktural di Sekretariat MPU Aceh? 3) Apakah ada perbedaan kesempatan antara laki-laki dan perempuan dalam mengakses informasi lowongan jabatan struktural? 4) Bagaimana sistem informasi rekrutmen dan promosi jabatan struktural di Sekretariat MPU Aceh? 5) Bagaimana proses sosialisasi terkait peluang pengembangan karir bagi pegawai? 6) Apa saja persyaratan administratif dan substantif untuk dapat mengisi jabatan struktural? 7) Apakah ada batasan atau kriteria khusus yang membedakan kesempatan antara laki-laki dan perempuan? 8) Apakah ada kendala khusus yang dihadapi dalam penyebaran informasi rekrutmen? 9) Bagaimana pandangan Ibu tentang kesempatan perempuan dalam mengakses jabatan struktural? 10) Apakah ada hambatan khusus yang dialami perempuan dalam mengakses informasi rekrutmen? 11) Apakah ada perbedaan treatment (perlakuan dan pelayanan) dalam proses rekrutmen berdasarkan gender? 12) Bagaimana alokasi anggaran untuk program pengarusutamaan gender? 13) Apakah ada anggaran khusus untuk peningkatan kapasitas pegawai perempuan? 14) Bagaimana interpretasi regulasi terkait keadilan gender dalam rekrutmen? 15) Apakah ada kendala hukum dalam implementasi pengarusutamaan gender? 16) Bagaimana harmonisasi antara Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 dengan kebijakan internal mendukung keadilan gender? 17) Apakah ada penelitian khusus terkait keadilan gender di MPU? 18) Apakah ada sanksi untuk pelanggaran kebijakan gender? 19) Apakah ada kajian khusus tentang efektivitas sistem rekrutmen? 	Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian/ Kasubbag Program/ Kasubbag Keuangan/ Plt. Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan
		Partisipasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bagaimana tahapan proses seleksi dalam rekrutmen jabatan struktural? 2) Apa saja kriteria penilaian yang digunakan dalam proses seleksi? 3) Siapa saja yang terlibat dalam tim penilai/seleksi? 4) Bagaimana komposisi tim penilai dari segi gender? 5) Apakah ada ketentuan khusus terkait keterwakilan perempuan dalam tim penilai? 6) Apa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat partisipasi tersebut? 	Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian/ Kasubbag Program/ Kasubbag Keuangan/ Kabag Hukum dan Komunikasi Publik/ Plt.

		<ol style="list-style-type: none"> 7) Bagaimana tingkat partisipasi pegawai laki-laki dan perempuan dalam proses rekrutmen? 8) Apakah ada program khusus untuk mendorong partisipasi perempuan dalam mengisi jabatan struktural? 9) Apakah ada perbedaan kriteria penilaian antara kandidat laki-laki dan perempuan? 10) Apa saja tantangan yang ibu hadapi dalam mencapai posisi struktural? 11) Bagaimana dukungan institusi terhadap partisipasi perempuan? 12) Apakah ada kebijakan afirmatif untuk mendorong partisipasi perempuan? 13) Bagaimana pengalaman ibu sebagai perempuan di posisi legal? 14) Apakah ada aturan khusus yang melindungi hak perempuan dalam proses seleksi dan perekrutan? 15) Apa sanksi hukum jika terjadi diskriminasi gender dalam rekrutmen? 16) Apakah ada mekanisme pengaduan jika terjadi diskriminasi? 17) Apa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat partisipasi? 18) Apakah ada evaluasi berkala terhadap tingkat partisipasi? 	Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan
	Kontrol	<ol style="list-style-type: none"> 1) Siapa yang berwenang mengambil keputusan akhir dalam penempatan jabatan? 2) Apakah ada mekanisme monitoring untuk memastikan keadilan gender dalam proses seleksi? 3) Bagaimana sistem evaluasi yang diterapkan dalam proses rekrutmen? 4) Bagaimana keterlibatan perempuan dalam pengambilan keputusan rekrutmen? 5) Apakah ada perbedaan standar penilaian antara kandidat laki-laki dan perempuan? 6) Apakah ada sistem evaluasi khusus untuk memastikan keadilan gender? 7) Bagaimana sistem evaluasi kepatuhan terhadap regulasi keadilan <i>gender</i>? 	Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian/ Kasubbag Program/ Kasubbag Keuangan/ Kabag Hukum dan Komunikasi Publik/ Plt. Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan
	Manfaat	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apa kebijakan-kebijakan yang telah diambil untuk mendorong keadilan? 2) Apa program pengembangan kapasitas yang tersedia bagi pejabat struktural? 3) Apakah ada perbedaan dalam pemberian benefit antara pejabat struktural laki-laki dan perempuan? 4) Bagaimana sistem penilaian kinerja dan pemberian <i>reward</i>? 5) Apakah ada program pengembangan karir khusus untuk pegawai perempuan? 6) Bagaimana sistem remunerasi (bonus, pembayaran komisi, upah lembur, opsi saham, hingga tunjangan finansial) diterapkan untuk memastikan keadilan? 7) Apa manfaat yang Ibu rasakan dari jabatan Kasubbag Keuangan ini? 8) Apa manfaat yang Ibu rasakan dari jabatan Kabag Hukum ini? 	Kasubbag Tata Usaha dan Kepegawaian/ Kasubbag Program/ Kasubbag Keuangan/ Kabag Hukum dan Komunikasi Publik/ Plt. Kajian Strategis, Risalah, dan Persidangan

Lampiran 8 Dokumentasi



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Identitas Diri

Nama : Iftitahul Jannah
Tempat Tanggal Lahir : Lampaseh Lhok, 15 Desember 2003
Nomor Handphone : 083898036966
Alamat : Lampaseh Krueng, Montasik, Aceh Besar
Email : 210802111@student.ar-raniry.ac.id

Pendidikan

Sekolah Dasar : MIN 4 Aceh Besar
Sekolah Menengah Pertama : MTsS Oemar Diyan
Sekolah Menengah Atas : MAS Oemar Diyan

Sertifikasi

Ma'had Jami'ah : 86.33 | 2022 | Ma'had Al-Jami'ah
TOEFL : 403 | 2024 | Pusat Bahasa UIN Ar-Raniry
Komputer : 81.20 | 2021 | ICT UIN Ar-Raniry
Magang : 99 | 2024 | Sekretariat Majelis Permusyawaratan Ulama Aceh