

REPRESENTASI GENDER DALAM JABATAN STRUKTURAL APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PEREMPUAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA DEPOK: *PERSPEKTIF GLASS WALLS THEORY*

Nadya Anggiani Rahmawati¹; Ida Widianingsih²; Nina Karlina³

Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran,
Bandung, Indonesia

¹nadya18010@mail.unpad.ac.id

ABSTRACT

Gender representation can be seen from the number of representation of women officers in strategic positions and their contribution to decision making. The Depok City Government with the number of female ASNs which continues to increase every year shows that the involvement of women in government is good, but if it is seen from the available data, the higher the position, the fewer the presence of women. In addition, several regional apparatuses show disparities between the percentage of male and female officers. This qualitative research method aims to determine gender representation in female ASN structural positions within the Depok City Government using the perspective of glass walls theory. The guidelines used in this study are the result of the elaboration of the three theories proposed by Reid, Kerr, & Miller (2003), Reskin & Hartmann (1986), and Eklund, Barry, & Gunberg (2017). The results obtained through interviews, observations, and literature studies indicate that gender representation in the Depok City Government has not been fully realized, because female officers are still faced with glass walls triggering factors, such as segregation of jobs based on gender and the perspective of ASN itself in placing employees, that women are better placed in jobs that are not difficult because of their dual role as mother and wife in the family. However, various gender responsive policies to support women's rights are very supportive of fulfilling the rights of working women. Thus, gender representation within the Depok City Government can be realized because there is an understanding that gender representation does not require women to always appear but by involving women in all lines can be said to be representative.

Keywords: *glass walls, gender representation, occupational segregation*

ABSTRAK

Representasi gender terlihat dari angka keterwakilan aparat perempuan dalam posisi strategis serta kontribusinya terhadap pengambilan keputusan. Pemerintah Kota Depok dengan jumlah ASN perempuan yang terus meningkat setiap tahunnya menunjukkan bahwa keterlibatan perempuan dalam pemerintahan sudah baik, namun jika dilihat pada data yang tersedia semakin tinggi jabatannya, keberadaan perempuan semakin sedikit. Selain itu, beberapa perangkat daerah menunjukkan ketimpangan antara persentase aparat laki-laki dan perempuan. Penelitian dengan metode kualitatif ini bertujuan untuk mengetahui representasi gender dalam jabatan struktural ASN perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Depok menggunakan perspektif glass walls theory. Pedoman yang digunakan dalam penelitian merupakan hasil elaborasi dari ketiga teori yang dikemukakan oleh Reid, Kerr, & Miller (2003), Reskin & Hartmann (1986), dan Eklund, Barry, & Gunberg (2017). Hasil penelitian yang didapatkan melalui proses wawancara, observasi, dan studi literatur ini menunjukkan bahwa representasi gender di lingkungan Pemerintah Kota Depok belum sepenuhnya terwujud, sebab aparat perempuan masih dihadapkan pada faktor pemicu glass walls, seperti segregasi pekerjaan berdasarkan gender serta perspektif ASN sendiri dalam menempatkan pegawai bahwa perempuan lebih baik ditempatkan pada bidang pekerjaan yang tidak menyulitkan dikarenakan peran gandanya sebagai Ibu dan Istri dalam keluarga. Namun, berbagai kebijakan responsif gender untuk menunjang hak-hak perempuan sangat mendukung untuk memenuhi hak perempuan yang bekerja. Dengan demikian, representasi gender di lingkungan Pemerintah Kota Depok dapat terwujud sebab adanya kesepahaman bahwa representasi gender tidak mengharuskan perempuan selalu tampil melainkan dengan melibatkan perempuan di semua lini sudah dapat dikatakan representatif.

Kata kunci: *glass walls, representasi gender, segregasi pekerjaan*

LATAR BELAKANG

CIDA (1999) berpendapat kesetaraan gender yang dimaksud bahwa laki-laki dan perempuan secara utuh berhak mendapatkan perlakuan yang sama dan berkontribusi secara politik, ekonomi, sosial, budaya, termasuk pembangunan nasional demi mewujudkan Hak Asasi Manusia (HAM) yang mereka miliki (Mosher & Mosher, 2005: 12). Mengutip dari Report of Secretary General, 65th Commission on Status of Women (2021), untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik dan demokratis maka diperlukan adanya kepemimpinan dan keterwakilan yang inklusif, salah satunya adalah dengan meletakkan laki-laki dan perempuan pada posisi yang setara dalam organisasi publik guna menciptakan kebijakan yang lebih responsif gender, serta untuk memenuhi hak perempuan agar merasa terwakilkan dalam pengambilan keputusan (UNDP, 2021: 20).

Dewasa ini, eksistensi perempuan di masyarakat semakin meningkat, dilihat dari jumlah perempuan dalam angkatan kerja yang terus bertambah, di Indonesia sendiri sejak 4 tahun terakhir perempuan memenuhi sekitar 53% dari keseluruhan atau sebanyak 2.105.345 orang. Sesuai dengan UU Nomor 4 Tahun 2015 yang mengatur pengelolaan ASN di Indonesia, untuk meminimalisir ketimpangan gender, proses rekrutmen bagi organisasi publik didasarkan pada sistem merit. Artinya manajemen ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang apapun. Sayangnya, beberapa studi menemukan bahwa pengarusutamaan gender pada akhirnya hanya dijadikan sebagai inisiatif dalam pembuatan kebijakan dan program, dimana hanya menjadikan perempuan sebagai "target bantuan" dibandingkan sebagai sumber daya yang dapat berkontribusi secara aktif terhadap pembangunan negara (Adusei-Asante, Kwadwo; Hancock, Peter; Oliveira, 2015: 178). Dapat dikatakan demikian sebab meskipun secara jumlah perempuan sudah diakui eksistensinya namun tidak serta merta menjamin bahwa perannya sudah terwakilkan dengan baik, khususnya dalam hal memegang kekuasaan.

Sehingga terlepas dari berbagai upaya, kebijakan, dan program yang mendorong kesetaraan gender dalam organisasi serta semakin meningkatnya angka partisipasi perempuan, fenomena glass walls, glass ceiling, dan glass cliff pada kenyataannya masih terus menjadi hambatan bagi pekerja perempuan untuk berkembang dalam lingkungan kerja mereka, khususnya pada jabatan struktural. Dibandingkan dengan jabatan struktural, kesetaraan gender lebih mudah untuk ditemukan pada jabatan fungsional dalam pelayanan publik, sebab jabatan ini tidak memiliki tanggung jawab

pengawasan terhadap staf dan manajemen (McLaren, Star, & Widianingsih, 2019: 2).

Begitupun yang terjadi pada Pemerintah Kota Depok, sebagai salah satu kota di Jawa Barat yang mempekerjakan perempuan dalam pelayanan publik terus meningkat setiap tahunnya, bahkan jumlahnya lebih banyak dibandingkan dengan ASN laki-laki. Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan dengan beberapa pejabat pemerintah Kota Depok, menjelaskan bahwa representasi gender pada ASN perempuan di lingkungan pemerintah Kota Depok sudah setara, dapat dilihat dari data tersebut bahwa secara keseluruhan jumlah ASN perempuan lebih banyak daripada laki-laki, yaitu 62% dari keseluruhan. Namun, dalam pemberian wewenang pada jabatan struktural atau menempatkan perempuan pada pucuk pimpinan memang tidak sebanyak laki-laki, sehingga jumlah perempuan dalam jabatan struktural lebih sedikit. Terlihat jumlah perempuan pada jabatan struktural pada tahun 2019 sebesar 37%, 2020 sebesar 37%, dan 2021 sebesar 38%. Sedangkan jumlah perempuan pada jabatan fungsional pada tahun 2019 sebesar 71%, 2020 sebesar 74%, dan 2021 sebesar 74%. Hal ini menunjukkan kebanyakan ASN perempuan ditempatkan pada jabatan fungsional daripada struktural, meskipun jumlah keseluruhan ASN perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Depok lebih banyak dibandingkan laki-laki.

Selain itu, pada lingkungan Pemerintah Kota Depok juga ditemukan beberapa SKPD yang menunjukkan ketimpangan antara posisi laki-laki dan perempuan yang menduduki jabatan strategis. Jumlah ASN perempuan di beberapa SKPD dilaporkan lebih tinggi daripada laki-laki, yaitu pada Dinas Kesehatan 72%, DP3AP2KB 89%, dan Dinas Sosial 71%. Selebihnya Pemerintah Kota Depok memposisikan lebih sedikit perempuan dalam jabatan struktural, seperti pada BKD 25%, DPMPTSP 13%, Kecamatan Sawangan 17%, Dinas Pehubungan 10%, dan Satpol PP 20%. Hal ini mengesankan bahwa terdapat beberapa pekerjaan yang dianggap hanya layak dilakukan oleh laki-laki namun tidak dengan perempuan, begitupun sebaliknya.

Perbedaan posisi yang dimiliki oleh perempuan dan laki-laki dalam organisasi salah satunya disebabkan oleh adanya segregasi pekerjaan berdasarkan jenis kelamin yang juga didukung oleh norma-norma yang terbentuk di lingkungan pekerjaan itu sendiri, dimana pekerja ditugaskan untuk melakukan pekerjaan bukan atas dasar kualifikasi yang ada namun berdasarkan gender mereka (Javadian & Addae, 2013: 655). Segregasi pekerjaan berdasarkan gender ini merupakan fenomena dimana perempuan dikotakkan dalam melakukan peran tertentu yang dapat

menghambat kemajuan karir mereka, yang dikenal dengan fenomena glass walls (University of Stirling, 2015).

Merujuk pada latar belakang, indikasi masalah, dan kajian terhadap penelitian terdahulu yang relevan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai bagaimana representasi gender dalam jabatan struktural ASN perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Depok, apa saja hambatan yang dihadapinya, serta hal apa yang harus diperhatikan untuk menyikapi hambatan tersebut?

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah metode pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif dan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, studi literatur terhadap penelitian terdahulu, serta melakukan observasi atau pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian. Adapun tahapan proses pengolahan data dilakukan melalui tahapan data collection, data reduction, data display, dan conclusion drawing (verifying). Selanjutnya data yang telah terkumpul dan diolah, maka diujui validitas dan reliabilitasnya untuk memudahkan proses penafsiran data guna memperoleh kesinambungan dengan permasalahan penelitian serta memudahkan peneliti menarik kesimpulan diakhir.

PENELITIAN TERKAIT

Reid, Kerr, & Miller (2003: 24) dalam bukunya yang berjudul "Glass Walls and Glass Ceilings: Women's Representation in State and Municipal Bureaucracies" menjelaskan bahwa hambatan yang dihadapi oleh aparat perempuan dalam birokrasi publik kemungkinan turut disebabkan oleh kebijakan yang dibuat oleh organisasi itu sendiri, selain itu hal-hal seperti diskriminasi langsung terhadap perempuan, distribusi kesempatan yang tidak merata sehingga menyebabkan segregasi pekerjaan berdasarkan gender, budaya dan stereotip dalam organisasi yang bias gender, dan sebagainya turut menjadi faktor pemicu adanya fenomena glass walls. Selanjutnya, beberapa penelitian menemukan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perempuan terhambat dalam menempati posisi pekerjaan tertentu, seperti bias gender dalam perekrutan dan promosi yang mendorong segregasi pekerjaan berdasarkan gender, budaya organisasi yang didominasi oleh laki-laki, serta stereotip bahwa perempuan kurang dapat bertanggung jawab dalam menyeimbangkan pekerjaan dan keluarga yang menyebabkan kepemimpinan perempuan diragukan (Wirth-Dominice, 2017: 21).

Dalam bukunya, Reid, Kerr, & Miller juga menemukan bahwa salah satu pendorong munculnya batasan tidak kasat mata yang menghambat perkembangan pekerja perempuan dalam organisasi publik adalah adanya segregasi pekerjaan berdasarkan gender (Reid et al., 2003: 110). Sehingga meskipun pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan jumlah pekerja perempuan, namun peran perempuan dalam organisasi belum terlalu signifikan, sebab pekerjaan yang dibebankan kepada mereka lebih banyak bersifat administratif dibandingkan strategis.

Reskin & Hartmann (1986: 9) dalam bukunya yang berjudul "Women's Work, Men's Work (Sex Segregation on the Job)" juga menambahkan bahwa segregasi pekerjaan berdasarkan gender yang terbentuk dalam organisasi turut dipengaruhi oleh budaya organisasi yang meyakini bahwa terdapat pekerjaan yang lebih baik dilakukan oleh laki-laki daripada perempuan tanpa melihat kemampuan yang dimiliki, sehingga menyebabkan perempuan menjadi tidak bebas dalam melakukan pekerjaan yang mungkin sesuai dengan mereka.

Selain itu, stereotip negatif juga muncul terhadap kemampuan perempuan dalam memimpin, Eklund, Barry, & Grunberg dalam tulisannya yang berjudul Gender and Leadership menyebutkan: "These gender stereotypes of women as warm, nurturing, and caring and the corresponding stereotypes of men as cold, competitive, and authoritarian may have contributed to the perception by some that women may be less effective than men in leadership position although they can be (Eklund, Barry, & Grunberg, 2017: 134)."

Hal ini menunjukkan bahwa penilaian efektivitas manajerial SDM dalam organisasi didasarkan pada gender maskulin atau peran sosial yang dimiliki laki-laki. Berdasarkan hal tersebut, penulis mengidentifikasi tiga faktor yang memicu fenomena glass walls dalam organisasi publik dan menghambat terciptanya representasi gender dalam birokrasi, yaitu segregasi pekerjaan berdasarkan gender (occupational segregation by gender), budaya organisasi maskulin (masculinity organization culture), dan stereotip negatif terhadap kepemimpinan perempuan (negative stereotype of women's leadership), yang dielaborasi dari teori Reid, Kerr, & Miller (2003), Reskin & Hartmann (1986), dan Eklund, Barry, & Gunberg (2017).

HASIL DAN DISKUSI

Penelitian dilakukan pada dua perangkat daerah di Pemerintah Kota Depok, yaitu DP3AP2KB dan BKPSDM Kota Depok pada tiga bulan terakhir.

Adapun hasil penelitian dikaji dan dianalisis menggunakan elaborasi teori yang dikemukakan oleh Reid, Kerr, & Miller (2003), Reskin & Hartmann (1986), dan Eklund, Barry, & Gunberg (2017) mengenai faktor pemicu fenomena glass walls yang turut mempengaruhi representasi gender dalam jabatan struktural ASN perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Depok. Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan analisa sebagai berikut:

a. Occupational segregation by gender

Pengelolaan pengembangan karir, pengembangan kompetensi, pola karir, mutasi, dan promosi PNS diselenggarakan berdasarkan sistem merit. Dimana dalam hal ini BKPSDM berperan penting dalam keseluruhan pengelolaan pegawai, mulai dari perekrutan, pemetaan, hingga mutasi pegawai. Manajemen karir berdasarkan sistem merit dijadikan sebagai pedoman dalam pengaturan seluruh urusan kepegawaian sejak seseorang diangkat sebagai PNS hingga masa pemberhentian kerjanya dengan tujuan untuk memberikan kepastian karir pegawai, pengembangan karir pegawai, mendorong profesionalitas pegawai, serta meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Berdasarkan Peraturan Walikota Depok Nomor 100 Tahun 2021 tentang Manajemen Karir, penempatan ASN di Kota Depok dilaksanakan oleh berbagai pertimbangan diantaranya yaitu standar kompetensi jabatan dan profil PNS.

Namun, berdasarkan data jumlah ASN berdasarkan jabatan dan jenis kelamin yang telah dijabarkan pada Bab sebelumnya terlihat bahwa secara kuantitas jumlah perempuan yang menduduki jabatan struktural tidak sampai 50% dari keseluruhan, serta pada beberapa perangkat daerah ditemukan adanya dominasi jenis kelamin tertentu. Hal ini disebabkan oleh adanya segregasi pekerjaan dalam organisasi, dimana perempuan ditempatkan pada jenis pekerjaan tertentu sehingga mengindikasikan fenomena glass walls tetap terjadi.

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa pada lingkungan Pemerintah Kota Depok masih ada kecenderungan bahwa penempatan pegawai dipengaruhi oleh lingkungan, lingkup kerja, dan jenis kelaminnya. Pengkotak-kotakkan pekerjaan ini terjadi sebab stereotip yang muncul mengenai bidang pekerjaan yang berkaitan dengan penegakan aturan, hukum, dan kebijakan diberikan kepada laki-laki, sedangkan bidang pekerjaan yang bersifat administratif, penganggaran, dan kesejahteraan sosial cenderung diberikan kepada perempuan.

Selain itu, peran ganda yang dimiliki oleh perempuan, dimana perempuan yang bekerja dianggap

memiliki tanggung jawab ganda yaitu terhadap pekerjaan dan keluarga turut memperkuat argument mengenai segregasi pekerjaan. Cara pandang masyarakat sosial yang menyatakan seolah-olah hanya perempuan yang bertanggung jawab akan urusan rumah tangga dan pengasuhan anak. Sehingga lingkungan pun memandang bahwa sebuah keharusan bagi perempuan untuk diberikan pekerjaan dengan fleksibilitas tinggi dan mobilitas yang rendah, serta meminimalisir pekerjaan lapangan.

b. Masculinity organization culture

Budaya organisasi yang dipandang netral terhadap gender, justru salah satu yang paling berperan terhadap bentuk-bentuk diskriminasi gender dalam kehidupan pekerjaan sehari-hari, salah satunya adalah pada pemisahan pekerjaan yang didasarkan pada jenis kelamin, pemberian gaji pegawai, hingga promosi jabatan. Pemerintah Kota Depok melalui berbagai kebijakan manajemen karir pegawai memberikan kesempatan yang sama bagi aparat baik laki-laki maupun perempuan, namun budaya yang terbangun melalui stereotip sosial akan perbedaan seks role kedua gender ini menyebabkan adanya perbedaan perlakuan yang diberikan kepada aparat perempuan. Salah satunya adalah kondisi dimana pemerintah menerima perempuan dalam struktur namun peluang sebagai pembuat kebijakan pada posisi strategis tidak sebesar laki-laki. Namun, meskipun terdapat berbagai tanggapan mengenai perbedaan karakter dan peran yang dimiliki oleh laki-laki dan perempuan, sarana dan prasarana yang responsif gender juga turut menentukan keberadaan budaya organisasi maskulin. Sarana dan prasarana yang kurang mendukung hak perempuan merupakan salah satu faktor yang menyebabkan perempuan merasa tidak didukung haknya sebagai pekerja. Di lingkungan Pemerintah Kota Depok sendiri sedang dalam upaya pemenuhan hak perempuan berupa sarana dan prasarana yang responsif gender. Hal ini juga mendukung bahwa pada lingkungan Pemerintah Kota Depok turut mempertimbangkan kepentingan perempuan serta berupaya dalam memenuhi kepentingan perempuan sebagai pekerja.

c. Negative stereotype of women's leadership

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan, ditemukan bahwa di lingkungan Pemerintah Kota Depok sendiri beberapa perangkat daerah menempatkan perempuan pada posisi pemimpin, meskipun jumlahnya belum sebanyak laki-laki namun diyakini bahwa perempuan cukup pantas dan kompeten dalam hal kepemimpinan. Namun, beberapa pendapat mengenai perbedaan kemampuan manajerial dan karakter yang dimiliki oleh laki-laki dan perempuan

juga turut menyebabkan munculnya stereotip terhadap kepemimpinan perempuan. Beberapa informan sendiri berpendapat bahwa masih terdapat pandangan bahwa perempuan cenderung memiliki kemampuan memimpin yang menekankan hubungan interpersonal, sedangkan laki-laki lebih fokus terhadap penegakan hukum khususnya yang berhadapan langsung dengan masyarakat.

Ditambah lagi peran perempuan sebagai Ibu dan Istri dalam keluarga juga turut mempengaruhi stereotip kepemimpinan perempuan, sehingga perempuan yang menjabat sebagai pemimpin memiliki lebih banyak tantangan dibandingkan laki-laki. Tidak jarang dengan adanya stereotip seperti ini mempengaruhi preferensi perempuan secara individu dimana mereka lebih memilih jabatan dengan lingkup manajerial yang tidak terlalu besar, beban kerja yang tidak terlalu berat, serta mobilitas kerja yang mengakomodasi mereka untuk berbagi peran antara pekerjaan dengan keluarga..

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan data penelitian, representasi gender dalam jabatan struktural ASN perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Depok sudah terfasilitasi dengan baik, dapat dilihat dari adanya kebijakan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi perempuan untuk berkarir dan berkontribusi dalam administrasi publik. Namun, terdapat beberapa hal yang menjadi batasan bagi aparat perempuan khususnya dalam jabatan struktural atau menduduki posisi sebagai pucuk pimpinan. Sehingga dapat dikatakan berdasarkan teori glass walls, aparat perempuan di lingkungan Pemerintah Kota Depok masih dihadapkan oleh beberapa faktor yang menyebabkan ketimpangan antara aparat laki-laki dan perempuan.

Adapun faktor tersebut yang secara positif dan negatif yang mempengaruhi kesetaraan gender dalam pemerintahan, yaitu meskipun kebijakan telah memfasilitasi kesempatan yang sama bagi seluruh aparat untuk menduduki jabatan tertentu dengan prinsip sistem merit, namun segregasi pekerjaan berdasarkan gender masih terjadi di Pemerintah Kota Depok. Hal ini diperkuat dengan adanya stereotip terhadap perbedaan sex role antara laki-laki dan perempuan, dimana aparat perempuan dengan kodratnya mengemban tanggung jawab ganda sebagai Ibu dan Istri dalam keluarga dipandang kurang memiliki kebebasan seperti laki-laki yang lebih fleksibel dalam hal pembagian waktu dan tanggung jawab pekerjaan. Selain itu, budaya organisasi maskulin yang mengkotak-kotakkan karakteristik individu berdasarkan gender juga turut terbentuk akibat adanya stereotip tersebut, sehingga segregasi pekerjaan

berdasarkan gender dapat terjadi. Selain itu, hal tersebut membentuk standar dalam masyarakat bahwa tanggung jawab perempuan akan rumah tangga lebih besar dibandingkan dengan laki-laki, sehingga aparat perempuan yang bekerja diharapkan dapat memilih antara karir dan keluarga, namun tidak dengan laki-laki. Hal ini juga yang menyebabkan munculnya stereotip negatif terhadap kemampuan perempuan sebagai pemimpin, sebab komitmennya terhadap organisasi yang kerap diragukan karena perlu membagi fokus antara organisasi dan keluarga.

Terlepas dari berbagai perkembangan dalam pembuatan kebijakan responsif gender yang memberikan kesempatan bagi perempuan dalam berkarir berdasarkan sistem merit, hambatan bagi perempuan dalam pemerintahan dan implementasi representasi gender tetap terbatas. Sehingga, representasi aparat perempuan secara kuantitas belum dapat menjamin keterwakilan perempuan secara kualitas dalam bentuk kontribusi dan perannya dalam pemerintahan khususnya bagi kebijakan yang responsif gender. Namun, kuantitas juga mampu meningkatkan keterwakilan secara substantif bagi perempuan. Oleh karena itu, dalam beberapa perangkat daerah diperlukan keseimbangan antara laki-laki dan perempuan baik secara kualitas maupun kuantitas, sehingga dapat terwujud kesetaraan dan representasi gender dalam lingkungan pemerintah daerah.

REFERENSI

- Adusei-Asante, Kwadwo; Hancock, Peter; Oliveira, M. (2015). Gender Mainstreaming and Women's Roles in Development Projects: A Research Case Study from Ghana. *Advances in Gender Research*, 20, xvii-xxv. <https://doi.org/10.1108/S1529-212620150000020026>
- Eklund, K. E., Barry, E. S., & Grunberg, N. E. (2017). Gender and Leadership. In *Gender Differences in Different Context*.
- Javadian, G., & Addae, I. Y. (2013). The impact of bureaucracies and occupational segregation on participation of Iranian women in the workforce. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2012-0067>
- McLaren, H., Star, C., & Widianingsih, I. (2019). Indonesian women in public service leadership: A rapid review. *Social Sciences*, 8(11). <https://doi.org/10.3390/socsci8110308>
- Moser, C., & Moser, A. (2005). Gender mainstreaming since Beijing: A review of

success and limitations in international institutions. *Gender and Development*, 13(2), 11–22.
<https://doi.org/10.1080/13552070512331332283>

Reid, M. F., Kerr, B., & Miller, W. (2003). GLASS WALLS AND GLASS CEILINGS: Women's Representation in State and Municipal Bureaucracies.

Reskin, B. F., & Hartmann, H. I. (1986). Women's Work, Men's Work Sex Segregation on the Job.

UNDP. (2021). Gender Equality in Public Administration.

University of Stirling. (2015, March 9). The Effect of Glass Walls on Women Achieving Top Management Roles. *Stir.Ac.Uk*. Retrieved from
<https://www.stir.ac.uk/news/2015/03/the-effect-of-glass-walls-on-women-achieving-top-management-roles/>

Wirth-Dominice, L. (2017). Overcoming Gender Segregation in Management Occupations and Business in Asia and Pacific. 1–26.