

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Retno Lestari Priansari Marsudi (Retno Marsudi) sebagai Menteri Luar Negeri mengawali kepemimpinannya dengan membuat kebijakan yang mengutamakan gender dan melibatkan peran perempuan dalam pembangunan. Visi pribadi Retno Marsudi diimplementasikan dengan keberpihakannya pada perempuan guna mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender. Visi yang diterapkannya tidak lepas dari rekam jejak karir yang sudah ia tempuh sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia perempuan pertama. Pengarusutamaan gender merupakan sebuah pandangan bahwa isu kesetaraan gender penting bagi seluruh masyarakat (Carson et al., 2024). Gender dianggap sebagai faktor kunci dalam pembuatan kebijakan baru atau pengambilan keputusan. Tujuannya adalah menyertakan perspektif gender dalam semua perencanaan strategis masyarakat, mengartikan kembali peran-peran tradisional gender, dan memungkinkan baik perempuan atau laki-laki untuk menggabungkan kehidupan keluarga dan profesional mereka (Bochenkova et al., 2023). Indonesia berupaya untuk mendorong kesetaraan gender dan pemberdayaan perempuan dalam kerangka kerja sama pembangunan dengan menggunakan pendekatan Pengarusutamaan gender. Pengarusutamaan gender dipahami sebagai sebuah proses yang berkelanjutan dengan tujuan mengintegrasikan prinsip kesetaraan gender dalam administrasi dan pengambilan keputusan di masyarakat (Caglar, 2013). Pada kasus negara-negara berkembang, banyak perempuan menghadapi kesenjangan yang besar dan pelanggaran Hak Asasi Manusia (HAM) (Callerstig & Strid, 2023). Oleh sebab itu, Indonesia turut menyokong proyek, dana, dan organisasi yang berfokus pada meningkatkan kesetaraan gender dan memberdayakan perempuan. Strategi pembangunan menegaskan perlunya melakukan evaluasi khusus mengenai integritasi perspektif gender dalam proyek-proyek pembangunan saat dilakukan evaluasi eksternal (Caglar, 2013). Dengan fokus pada aspek ini selama evaluasi, maka akan dapat mengetahui apakah kebijakan kesetaraan gender pemerintah Indonesia telah berhasil.

Dalam perjalanannya, kesetaraan gender menjadi pembahasan yang penting dalam masyarakat nasional dan internasional dalam beberapa abad ini (Latimer et al., 2019). Penelitian tentang kebijakan pemberdayaan perempuan dan kesetaraan gender menarik untuk

dilakukan. Jika melihat permasalahan yang sudah dibahas sebelumnya mengenai ketimpangan gender dan kekerasan gender, maka sudah sangat jelas betapa pentingnya peran perempuan, terlebih ketika dirinya menjadi pemimpin (Hamidi et al., 2021). Dalam penelitiannya, Ni Putu Tirka Widanti membuktikan minat dalam masalah pemberian kekuasaan perempuan atau ketidaksetaraan telah meningkat. Fenomena ketidaksetaraan gender yang terjadi di pemerintah, masyarakat, dan tempat lainnya menjadi lebih diperhatikan di bidang pekerjaan (Tirka Widanti, 2023). Para feminis melihat Pengarusutamaan gender sebagai cara internasional untuk mencapai kesetaraan gender melalui kebijakan (True & Parisi, 2020). Pengarusutamaan gender ini secara implisit menyatakan bahwa perempuan dan laki-laki tidak mengalami kehidupan politik, ekonomi, sosial, dan budaya dengan cara yang sama karena perbedaan ideologi dan gender yang dibangun secara sosial.

Kesetaraan gender umumnya sudah dibahas pada Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia yang diadopsi oleh Majelis Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada 10 Desember 1948 guna menangani isu-isu gender yang terjadi di dunia. Konstitusi Indonesia menetapkan bahwa perempuan dan laki-laki memiliki status yang sama, dan hukum di negara tersebut didasarkan pada prinsip pengarusutamaan gender. Di dalam Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 9 Tahun 2000 Tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan, menyebutkan dalam proses pembangunan Indonesia, diskriminasi gender menjadi bagian integral dari kegiatan fungsional setiap lembaga dan instansi pemerintah tingkat pusat dan daerah (Kementerian Pemberdayaan Perempuan, 2001). Artinya, prinsip Pengarusutamaan gender harus dipertimbangkan ke dalam semua proses pembuatan kebijakan dan perencanaan di kementerian dan lembaga publik yang berada di bawah yurisdiksi mereka. Melalui konstitusi tersebut pula konsep Pengarusutamaan gender telah didefinisikan secara resmi dalam kerangka hukum di Indonesia. Negara ini telah menyetujui berbagai konvensi HAM skala internasional yang mencakup isu-isu kesetaraan gender dan hak-hak perempuan secara spesifik. Salah satunya adalah Konvensi PBB tentang Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi terhadap perempuan yang diadopsi pada tahun 1975 di Meksiko (Kurebwa, 2021). Konvensi yang juga dikenal sebagai *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women* (CEDAW), adalah sebuah dokumen bersifat menyeluruh dalam mengatur hak-hak perempuan secara internasional. CEDAW mengakui bahwa kesetaraan gender merupakan kunci untuk meningkatkan HAM dan memperkuat kesetaraan gender (Altan-Olcay, 2020). CEDAW kemudian diratifikasi oleh Indonesia sehingga menghasilkan Undang-Undang Nomor 7

Tahun 1984 tentang Pengesahan Konvensi Mengenai Penghapusan Segala Bentuk Diskriminasi Terhadap Perempuan (Komnas Perempuan RI, 2024).

Indonesia diketahui sudah memiliki kebijakan kesetaraan gender dalam kerja sama pembangunan internasional, terutama di bidang pendidikan, kesehatan, sumber daya alam, dan lingkungan. Retno Marsudi berupaya meningkatkan akses perempuan pada pelayanan publik, peluang ekonomi, dan politik. Ia juga memperhatikan peran perempuan dalam perdamaian, kesehatan, serta pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan. Kesetaraan gender di Indonesia diartikan sebagai kesetaraan status, kesempatan, dan hak antara laki-laki dan perempuan dengan memfokuskan pemberdayaan pada individu atau kelompok. Penganggaran responsif gender dianggap penting untuk mendorong kesetaraan gender, meratifikasi konvensi internasional yang mengatur hak-hak perempuan, dan memandang kesetaraan sebagai prasyarat untuk pembangunan ekonomi berkelanjutan. Melalui Retno Marsudi, pemerintah Indonesia bertujuan untuk mendorong kegiatan yang menghasilkan pendapatan yang ditujukan bagi perempuan dan laki-laki, serta penekanan diberikan pada pelibatan perempuan dalam pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan dalam isu-isu lingkungan, sumber daya, dan iklim. Indonesia memiliki kerangka legislatif yang mendukung kesetaraan gender serta meratifikasi konvensi internasional yang mengatur hak-hak perempuan. Negara-negara anggota PBB mengakui bahwa jika kebijakan tidak mempertimbangkan perbedaan ini, mereka tidak akan memenuhi tujuan dan ketimpangan gender akan tetap ada (True & Parisi, 2020).

Isu ketimpangan gender (*gender inequality*) masih sering diperdebatkan di seluruh dunia, baik pada tataran domestik maupun internasional. Namun, penting untuk diingat bahwa gender tidak semata-mata mengacu pada perbedaan biologis yang diberikan Tuhan sebagai anugerah. Konsep gender mengacu pada peran sosial, kedudukan, perilaku, fungsi, tanggung jawab, dan identitas yang dihubungkan dengan laki-laki dan perempuan dalam masyarakat mereka. Gender tidak hanya terkait dengan perbedaan biologis yang terjadi pada manusia, tetapi juga terkait dengan konstruksi sosial yang dipengaruhi oleh budaya, tradisi, norma, dan persepsi masyarakat. Gender juga melibatkan berbagai aspek, seperti perilaku, peran sosial, ekspresi diri, identitas diri, preferensi, dan orientasi seksual. Dalam kehidupan sehari-hari, perempuan dan laki-laki melakukan perbedaan dalam peran sosial, yang berdampak pada perbedaan kedudukan, peran sosial, dan status sosial di dalam masyarakat. Akibatnya, laki-laki lebih cenderung memiliki status konstruktif sosial yang lebih tinggi dibandingkan perempuan (Mustajab, 2021). Salah satu hambatan utama pembangunan manusia adalah ketimpangan gender. Ketidakseimbangan dalam akses sumber daya di antara perempuan dan laki-laki dalam

berbagai aspek kehidupan, seperti pendidikan, pekerjaan, kekuasaan, kesehatan, partisipasi politik, dan kebebasan untuk membuat keputusan dikenal sebagai ketimpangan gender. Dasar dari ketimpangan gender bervariasi di seluruh Indonesia, sebagian besar disebabkan oleh keragaman budaya masyarakat Indonesia, yang terdiri dari suku, ras, etnik, bahasa, tradisi adat, dan agama yang berbeda-beda. Setiap komunitas multikulturalisme di Indonesia memiliki cara mereka melihat peran sosial gender di Indonesia. Ketimpangan gender dipengaruhi oleh faktor-faktor yang saling berhubungan. Susanto (2016) berpendapat ada setidaknya empat komponen utama yang membentuk ketimpangan gender, yaitu partisipasi, akses, kontrol, dan manfaat (Susanto, 2021).

Kekerasan Berbasis Gender (KGB) terhadap perempuan di ranah negara adalah jenis kekerasan yang dilakukan oleh negara terhadap warga negaranya, terutama terhadap warga negara perempuan atau yang berdampak pada warga negara perempuan. Setiap orang dianggap sebagai pemangku hak dalam hukum HAM namun pada dasarnya negara adalah pemangku kewajiban utama dalam hukum HAM internasional dengan tiga kewajiban, yaitu menghormati (*to respect*), melindungi (*to protect*), dan memenuhi (*to fulfill*) (Khairunnisa, 2018). Kompleksitas KGB di ranah negara termasuk pada kekerasan seksual yang dianggap normal di tempat kerja. Banyak masyarakat yang mengajukan pengaduan kepada Komnas Perempuan mengungkap adanya kekerasan dan pelecehan berbasis gender, mulai dari fisik hingga verbal, yang terjadi baik secara langsung maupun daring (Komnas Perempuan RI, 2024). Bahkan, terdapat ancaman pembunuhan jika pekerja menolak menjalin hubungan dengan atasan. Selain itu, terdapat kasus kekerasan seksual yang dialami oleh pekerja perempuan di lingkungan kerja yang dipaksa untuk *staycation* oleh atasan. Pelanggaran terhadap hak maternitas dan kesehatan reproduksi kerap terjadi, seperti persyaratan cuti haid yang dipersulit, haid dikategorikan sebagai penyakit yang memerlukan surat dokter, hingga pemeriksaan yang bersifat pelecehan seksual. Cuti haid sering diganti dengan uang, dipotong dari cuti tahunan, atau menyebabkan pemotongan premi kehadiran karena tidak memenuhi target. Selain itu, pekerja perempuan menghadapi ancaman pemutusan hubungan kerja karena hamil dengan alasan kontrak habis atau pelanggaran kerja, serta diberi pekerjaan berat meskipun sedang hamil. Jumlah kekerasan terhadap istri yang tinggi menunjukkan tanda-tanda penting untuk 20 tahun pelaksanaan Undang-Undang Penghapusan Kekerasan Dalam Rumah Tangga (Komnas Perempuan RI, 2024). Melihat maraknya terjadi KGB pada lingkungan kerja, maka dibutuhkan berbagai upaya guna mengatasi permasalahan tersebut, salah satunya melalui reformasi birokrasi internal pada level kementerian.

Faktor-faktor yang membentuk proses pengambilan keputusan eksekutif dan pendekatan. Faktor pertama adanya bias bahwa perempuan lebih dapat dipercaya, berempati, kolaboratif, dan jujur. Melihat dari sifat kepemimpinan dengan stereotip feminim, sifat gender memberikan platform perempuan untuk memanfaatkan bias tersebut untuk melindungi masyarakat mereka dari bahaya. Retno Marsudi mampu mengambil keputusan secara cepat dan jelas. Ketegasan mereka diimbangi dengan kolaborasi untuk mendapat informasi dari internal dan eksternal pemerintahan. Persepsi bahwa perempuan lebih suka mencari konsensus dan bersifat kolaboratif dapat memberikan kesempatan bagi perempuan untuk memiliki potensi terutama selama krisis kesehatan masyarakat. Banyak studi yang menemukan bahwa pemimpin politik perempuan lebih mendukung program-program pengeluaran sosial dan kesehatan. Contohnya, Katrin Jakobsdottir, Perdana Menteri Islandia. Selama terjadinya Covid-19 berhasil keluar dari belenggu pandemi dengan kebijakan luar negerinya yaitu dukungan internasional dan investasi darurat dalam perawatan kesehatan. Terdapat penelitian bahwa krisis ekonomi berkaitan dengan menurunnya kehadiran perempuan dalam jabatan politik. Ketidakseimbangan kekuasaan kerap membuat perempuan berada di posisi yang lebih lemah dibanding dengan laki-laki karena sedikitnya peran mereka pada jabatan eksekutif yang berpengaruh pada pengambilan keputusan. Peran perempuan untuk mengambil keputusan penting sudah mulai mengadopsi negara-negara nordik seperti Islandia yang berhasil menempati peringkat pertama sebagai negara dengan tingkat kesetaraan gender tertinggi selama dua belas tahun berturut-turut (Kusum Kali Pal et al., 2024).

Perjuangan lima tahun pertama untuk memperoleh kemerdekaan Indonesia adalah periode penting dalam sejarah yang menemukan identitas politik Indonesia di luar negeri. Pada tahun 1950, Indonesia mendapatkan dukungan luas dari komunitas internasional di PBB berkat semangat diplomasi perjuangan (Kemlu RI, 2019f). Tugas utama Kementerian Luar Negeri melalui diplomasi pada periode awal yaitu mengusahakan simpati dan dukungan masyarakat internasional, menggalang solidaritas teman-teman disegala bidang dan dengan berbagai upaya memperoleh dukungan dan pengakuan atas kemerdekaan Indonesia. Selama rentang waktu 1966 sampai 1998, diplomasi Kementerian Luar Negeri banyak berfokus pada keamanan dan ekonomi negara seperti pengakuan Irian Barat, pengakuan hukum laut *United Nation Convention on Law of the Sea* (UCLoS), meningkatkan kerja sama *Association of Southeast Asian Nation* (ASEAN), pengakuan terhadap Timor Timur (Kemlu RI, 2019f). Selain itu, selama masa kepemimpinan Adam Malik di Kementerian Luar Negeri, Indonesia berhasil menjadi ketua Gerakan Non-Blok (GNB), sebuah gerakan yang mendukung perdamaian dunia

yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang menentukan bagaimana politik luar negeri Indonesia dijalankan dalam alinea pertama pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 (Kemlu RI, 2019f). Di dalam pembukaan Undang-Undang Dasar tersebut pula Indonesia berprinsip bahwa ketetapan dunia harus diciptakan berlandas kemerdekaan abadi serta keadilan sosial (Sadewa & Hakiki, 2023). Prinsip tersebut menjadi jalan utama politik luar negeri Indonesia yang bebas aktif. Di samping menjadi ketua Gerakan Non-Blok, Indonesia juga menjadi ketua dan pemarkasa *Asia-Pacific Economic Cooperation* (APEC) tahun 1994. Kementerian Luar Negeri kemudian ditunjuk menjadi koordinator nasional Indonesia untuk APEC (Kemlu RI, 2024a). Tahun 1989, di bawah kepemimpinan Menteri Luar Negeri Ali Alatas, Indonesia menjadi ketua *Working Group on Institutional Mechanism G-15*. Di tahun 1994 ketika Gus Dur menjabat sebagai Presiden Indonesia, melalui Alwi Shihab selaku Menteri Luar Negeri kala itu, Indonesia diketahui menjalin hubungan diplomatik dengan Israel yang mana pada saat ini Retno Marsudi secara gamblang menolak untuk menjalin hubungan diplomatik dengan Israel (Patoni, 2023). Ia kemudian membuat berbagai macam kebijakan luar negeri untuk mengawal isu tersebut, salah satunya kebijakan yang mengarustamakan gender.

Di sisi lain, Swedia sebagai negara pertama pencetus kebijakan luar negeri perempuan menerapkan reformasi praktik politik, di mana kelompok yang kuat dan eksklusif kehilangan hak istimewa mereka (Aggestam & Bergman-Rosamond, 2016). Pemilihan kedudukan didasarkan pada kemampuan seseorang dalam memimpin, baik perempuan atau laki-laki. Banyak kebijakan luar negeri feminis Swedia berhubungan dengan keamanan manusia global. Tujuannya adalah untuk mendefinisikan kembali keamanan dengan memperhatikan perempuan dan anak perempuan dari perspektif yang lebih luas dan inklusif. Sebagai bagian dari tujuannya tersebut, Kementerian Luar Negeri Swedia, bekerja sama dengan mediator perempuan di *Global South*, meluncurkan jaringan mediasi perempuan Nordik pada tahun 2017 (Aggestam, 2016). Hal yang sama dilakukan oleh Indonesia ketika Retno Marsudi mengirimkan kontingen perempuan ke daerah rawan konflik untuk upayanya pada keamanan global, khususnya pengamanan perempuan dan anak-anak sebagai korban perang. Selaras dengan Resolusi 1325 PBB yang diadopsi tahun 2000, menjadi dasar pentingnya politik luar negeri yang berfokus pada perempuan. Resolusi ini pertama kali mengakui peran penting yang dapat dimainkan oleh perempuan dalam lingkup keamanan dan perdamaian serta dampak gender dari konflik (Mihr & Pierobon, 2024). Mantan Menteri Luar Negeri Swedia, Margot Wallstrom, sering menghadiri forum-forum internasional untuk menjelaskan pokok pikirannya. Wallstrom mengakui gender harus dimasukkan ke dalam rencana aksi kementerian. Terdapat empat fokus

rencana aksi yang mengarustamakan gender yaitu, pengambilan keputusan, penyusunan program, pelaporan, dan pemantauan (Kouvo, 2019). Sejalan dengan itu, Retno Marsudi telah mengaplikasikan apa yang dilakukan Wallstrom pada Kementerian Luar Negeri Indonesia di masa kepemimpinannya.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana strategi Pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri Indonesia masa kepemimpinan Menteri Retno Lestari Priansari Marsudi dalam melakukan politik luar negeri?

C. Kerangka Teori

Untuk menganalisis strategi Pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri Indonesia masa kepemimpinan Menteri Retno Lestari Priansari Marsudi, penulis menggunakan konsep Pengarusutamaan gender, politik luar negeri, dan kepemimpinan tersebut secara runtut.

1. Pengarusutamaan Gender

Konsep Pengarusutamaan gender diciptakan untuk membantu wanita dalam pembangunan dan bagaimana masukkan nilai-nilai perempuan ke dalam pembangunan. Itu kemudian berkembang menjadi pendekatan baru untuk kesetaraan pada konferensi ke-4 tentang Perempuan PBB di Beijing pada 4 – 15 September tahun 1995 (UNESCO, 2004). Pada tahun 1980-an, istilah Pengarusutamaan gender muncul. Ini dibicarakan untuk pertama kalinya pada Konferensi Ketiga tentang Perempuan yang diinisiasi PBB di Nairobi pada tahun 1985 (UN ECOSOC, 1997). Terdapat perselisihan tentang perempuan dalam pembangunan selama konferensi tersebut. Merujuk pada Resolusi Beijing, setiap individu memiliki hak untuk berpartisipasi dalam pemerintahan negaranya. Pemberdayaan dan otonomi perempuan, serta peningkatan status sosial, ekonomi, dan politik mereka sangat penting untuk mencapai transparansi, pemerintah yang akuntabel, dan pembangunan berkelanjutan di berbagai aspek kehidupan. Hubungan kekuasaan yang menghambat perempuan dalam memenuhi kebutuhan hidup terjadi di banyak tingkatan masyarakat, baik pribadi maupun publik (Halizah & Faralita,

2023). Mencapai tujuan partisipasi setara antara perempuan dan laki-laki dalam pengambilan keputusan akan menciptakan keseimbangan yang lebih mencerminkan komposisi masyarakat, yang diperlukan untuk memperkuat demokrasi dan memastikan fungsinya berjalan dengan baik. Kesetaraan dalam pengambilan keputusan politik berperan sebagai faktor penting yang memungkinkan integrasi dimensi kesetaraan dalam pembuatan kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, partisipasi perempuan yang setara sangat penting bagi kemajuan perempuan secara keseluruhan (Tirka Widanti, 2023). Partisipasi perempuan yang setara dalam pengambilan keputusan bukan hanya tuntutan keadilan dan demokrasi, tetapi juga syarat yang diperlukan agar kepentingan perempuan diperhatikan. Tanpa partisipasi aktif perempuan dan penggabungan perspektif mereka di semua tingkatan pengambilan keputusan, tujuan kesetaraan, pembangunan, dan perdamaian tidak dapat tercapai (United Nation, 1995).

Pada tahun 1997, Perjanjian Amsterdam menetapkan bahwa negara-negara anggota Uni Eropa harus melakukannya. Perjanjian 1997 tersebut membuahkan definisi Pengarusutamaan gender yang diartikan oleh ECOSOC sebagai proses penilaian implikasi terhadap perempuan dan laki-laki dari setiap tindakan yang direncanakan, termasuk undang-undang, kebijakan atau program di semua bidang dan di semua tingkat. Ini adalah strategi untuk membuat keprihatinan dan pengalaman perempuan dan laki-laki menjadi dimensi integral dari desain, implementasi, pemantauan dan evaluasi kebijakan dan program di semua bidang politik, ekonomi, dan masyarakat sehingga perempuan dan pria mendapat manfaat sama dan ketidaksetaraan tidak dilakukan. Tujuan utama adalah mencapai kesetaraan gender (UN ECOSOC, 1997). Di kemudian hari, definisi Pengarusutamaan gender di organisasi PBB menjadi sensitif seperti proses perencanaan. Pada tahun 2003, UNESCO mendefinisikan pengarusutamaan gender yang berarti proses dari pada tujuan yang melibatkan memasukkan apa yang dianggap marginal ke dalam operasi utama dan proses pengambilan keputusan organisasi (UNESCO, 2003). Di tahun 2004, UNESCO mendefinisikan lebih luas bahwa Pengarusutamaan gender berarti memastikan pengalaman, aspirasi, kebutuhan, pengetahuan, dan kekhawatiran perempuan dan laki-laki terintegrasi dalam pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan, perencanaan, dan anggaran, serta pemantauan dan evaluasi kemajuan yang dicapai dan kendala yang dihadapi selama implementasi rencana dan program berjalan. Perempuan dan laki-laki sama-sama menikmati keuntungan dari penerapan kebijakan, rencana, dan program di seluruh sektor pembangunan. Partisipasi perempuan dalam semua program dan di semua tingkat juga sama (UNESCO, 2004).

Pengarusutamaan gender terkait erat dengan struktur kelembagaan, terutama birokrasi, kebijakan, implementasi, dan penggunaan informasi guna evaluasi. Melalui pembentukan badan-badan khusus dan pengumpulan data tentang perempuan dalam statistik nasional, perhatian perempuan harus dimasukkan ke dalam pekerjaan pemerintah. Pengembangan perspektif gender dalam undang-undang, kebijakan, dan program juga disarankan untuk pekerjaan *agenda setting*. Pengarusutamaan gender sebagai ide dan praktik mempertanyakan kemampuan mereka untuk mengubah kelembagaan, terutama dengan membuat pendekatan penetapan agenda ketika elemen lain dari ketidakadilan gender yang terkait dengan pembentukan sosial-budaya dan ekonomi politik tetap tidak berubah (Unterhalter & North, 2009). Pengarusutamaan gender disarankan sebagai strategi organisasi untuk mencegah masalah perempuan diabaikan atau dimainkan oleh orang lain. Hal tersebut akan memastikan bahwa perihal ini menjadi perhatian organisasi secara keseluruhan dan mulai menyusun tujuan organisasi seputar kesetaraan gender (Rai, 2008). Salah satu kesamaan dari semua instrumen adalah bahwa mereka hanya dapat digunakan dengan berhasil jika organisasi secara keseluruhan berniat menerapkan Pengarusutamaan gender. Selain itu, evaluasi yang dilakukan pada tingkat manajemen tertinggi (pendekatan *top-down*). Salah satu cara mencapai hal ini adalah dengan membuat pernyataan tujuan yang dapat diterima secara internal dan eksternal. Dengan memberikan sumber daya manusia, waktu, dan anggaran untuk pengimplementasian, pentingnya pengarusutamaan ini menjadi jelas. Ini juga mengartikan bahwa Pengarusutamaan gender tidak terjadi sedemikian rupa. Hal tersebut berdampak pada unit organisasi yang mendukung (Meuser & Claudia, 2004).

Gender mengacu pada konstruksi sosial yang berkaitan dengan peran, perilaku, aktivitas, dan atribut-atribut yang dinilai sesuai untuk perempuan dan laki-laki (Azizah, 2017). True dan Minton (2001) menyatakan bahwa Pengarusutamaan merupakan kemenangan yang tidak dapat diragukan lagi bagi kepentingan perempuan. Mereka menyatakan bahwa “keinginan untuk menolak argumen dan tekanan yang dihadapi oleh negara-bangsa untuk menerima reformasi ekonomi yang tidak kritis yang diilhami oleh agenda pemerintahan global neoliberal” yang mendorong Pengarusutamaan (True & Mintrom, 2001). Aktivis feminis telah menunjukkan bagaimana paradigma neoliberal dapat memasukkan pembicaraan feminis ke dalam ranah pembangunan (Chant & Sweetman, 2012). Para akademisi telah menunjukkan bagaimana program dan wacana pembangunan internasional menjadikan perempuan sebagai alat untuk mencapai tujuan pembangunan lainnya (Bedford, 2009). Eschle dan Maignashca berpendapat bahwa diperlukan analisis berlapis-lapis untuk merekonseptualisasikan

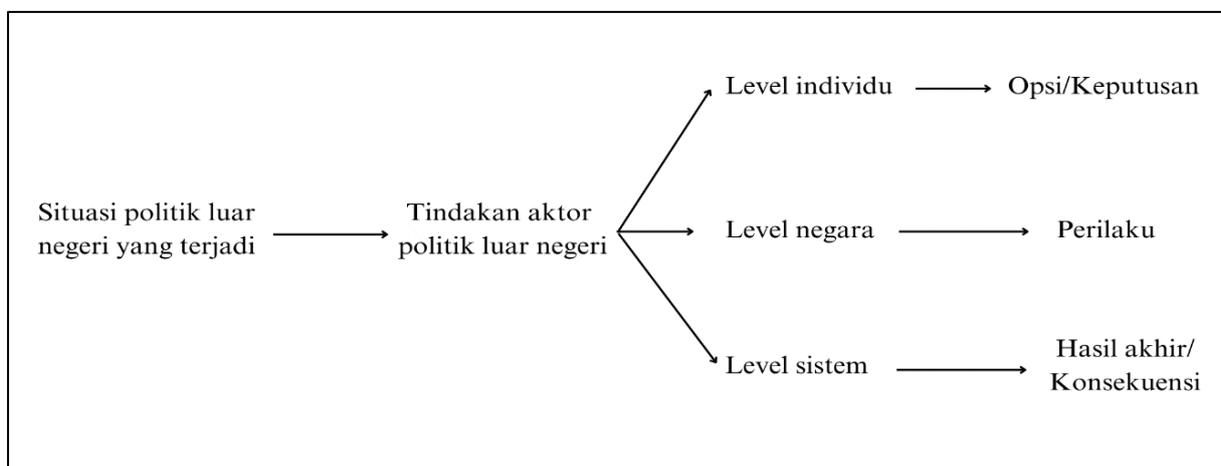
neoliberalisme dan feminisme dengan cara yang tidak terpisah (Eschle & Maiguashca, 2018). Tanpa membantah bahwa gerakan feminis di seluruh dunia berkontribusi pada pengambilan cepat Pengarusutamaan gender, mereka memiliki tujuan untuk menunjukkan bahwa inisiatif Pengarusutamaan dalam beberapa hal sejalan dengan neoliberalisme dalam bentuknya saat ini. Para pendukung pengarusutamaan gender melihat peluang untuk mengubah struktur hubungan gender secara menyeluruh dan berkelanjutan. Harapan ini didasarkan pada keyakinan bahwa Pengarusutamaan gender adalah masalah lintas sektoral yang dapat mempengaruhi semua pihak yang terlibat dalam organisasi atau politik. Untuk memastikan bahwa lembaga-lembaga memperhatikan masalah ini dan bahwa kebijakan dan sumber daya dialokasikan dengan cara yang mengimbangi laki-laki dan perempuan, Pengarusutamaan gender berfokus pada gender dalam pengambilan keputusan di semua tingkat pemerintah (Palmieri & Childs, 2020). Dalam kasus ini, Amerika Serikat, Kanada, atau Australia tidak menonjol dalam Pengarusutamaan gender. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami opini publik tentang tindakan yang telah terbukti berhasil di negara lain, seperti Indonesia (Palmieri, 2011).

Indonesia memiliki Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 Tentang Pengarusutamaan Gender yang mendefinisikan Pengarusutamaan gender, yaitu strategi yang dibangun untuk mengintegrasikan gender menjadi satu dimensi integral dari perencanaan, penyusunan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi atas kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan (Kementerian Pemberdayaan Perempuan, 2001). Karena itu, gender mengintegrasikan elemen kesetaraan gender dalam organisasi publik dan swasta di seluruh negeri, dalam kebijakan pusat atau lokal serta dalam layanan dan program sektoral. Sebaliknya, kesetaraan gender adalah tujuan pembangunan yang berlangsung lama dan komprehensif. Dalam jangka panjang, tujuan mereka adalah mengubah institusi sosial yang diskriminatif, mengakui bahwa diskriminasi dapat tertanam dalam hukum, norma budaya, dan praktik masyarakat, seperti membatasi akses perempuan ke hak kekayaan atau ke ruang publik. Perubahan progresif seperti itu bergantung pada akses data, kompetensi gender, analisis yang efektif, budaya pendukung, anggaran, dan mobilitasi kekuatan sosial. Perencanaan yang responsif gender dibuat oleh Kementerian Luar Negeri mempertimbangkan peran, akses, keuntungan, dan kontrol. Ini berarti bahwa perencanaan harus mempertimbangkan aspirasi, kebutuhan, dan masalah perempuan dan laki-laki baik ketika penyusunan maupun ketika melakukan kegiatan. Untuk memastikan kesetaraan gender, kebijakan harus dibuat, dan Pengarusutamaan gender dan anggaran yang sensitif terhadap gender harus diterapkan di semua tingkat sosial, budaya, ekonomi, pendidikan, dan politik (Bacchi & Eveline, 2003).

2. Politik Luar Negeri

Menurut Undang-Undang Nomor 37 Tahun 1999, Politik Luar Negeri didefinisikan sebagai kebijakan, sikap, dan langkah Pemerintah Republik Indonesia yang diambil dalam melakukan hubungan dengan negara lain, organisasi internasional, dan subyek hukum internasional lainnya dalam rangka menghadapi masalah internasional guna mencapai tujuan nasional (Indonesia, 1999). James N. Rosenau mengatakan bahwa karena politik luar negeri melibatkan aspek internal dan eksternal suatu negara, itu menjadi jenis penelitian dalam ilmu Hubungan Internasional yang sangat kompleks (Rosenau, 2016). Henry Kissinger (2014) menambahkan bahwa politik luar negeri terdiri dari hubungan antara aspek domestik (dalam negeri) dan aspek internasional (luar negeri) kehidupan negara tersebut (Kissinger, 2014). Oleh karena itu, studi politik luar negeri tidak dapat mencakup proses dan struktur dari kedua sistem politik dalam negeri dan luar negeri. Dalam studi politik luar negeri sebagai sistem, perumusan politik luar negeri suatu negara didasarkan pada proses konversi input dari lingkungan eksternal dan domestik menjadi output. Proses konversi ini mengacu pada pemaknaan situasi, baik yang terjadi dalam lingkungan eksternal maupun internal, dengan mempertimbangkan tujuan yang ingin dicapai (Yani, 2018). Rosenau menciptakan tingkat analisa politik luar negeri dengan tujuan untuk memperoleh pengetahuan tentang kebijakan luar negeri dalam hal keputusan, perilaku, dan hasil akhir atau akibat. Tingkat analisa yang kemukakan oleh Rosenau mencakup individu, negara, dan sistem. Ketiga tingkat analisa tersebut saling berkaitan.

Gambar 1. Tingkat Analisa Politik Luar Negeri



Sumber: (Rosenau, 2016)

Sebagai upaya untuk menjelaskan politik luar negeri, tingkat analisa individu pada penelitian ini berfokus pada kepemimpinan Retno Marsudi. Tingkat analisa yang dipilih terkait erat dengan keputusan manusia (Rosenberg & Tickner, 1993). Terdapat asumsi yang mengatakan bahwa setiap orang membentuk sejarah karena pilihan dan keputusan merekalah yang mendorong berbagai peristiwa terjadi. Terdapat kemungkinan bahwa analisa seseorang berpusat pada persepsi dan kepribadiannya. Pada pelaksanaan perencanaan dan pelaksanaan kebijakan, Retno Marsudi tidak melakukannya sendiri, ia melakukannya bersama dengan pegawai yang berada di Kementerian Luar Negeri. Karena fokusnya cenderung pada pemahaman tentang dinamika reaksi antar individu daripada kelompok sebagai entitas yang tidak dapat dibedakan, interaksi kelompok sering ditempatkan pada tingkat individu. Ole Holsti (2004) berpendapat bahwa manusia memiliki keterbatasan kognitif yang menghalangi mereka untuk membuat keputusan yang objektif dan rasional (Holsti, 2004). Bertentangan dengan pendapatnya, Alexander George (1980) dengan optimis mengatakan bahwa selama pelaksanaan pembangunan, setiap individu mengakuisisi keyakinan dan konstruksi pribadi yang berkaitan dengan lingkungan, fisik, dan sosial mereka. Karena keyakinan ini, individu dengan koheren dapat membuat keputusan yang tepat tentang manajemen dan organisasi (George, 1980).

Menurut analisa yang dilakukan oleh Jerel Rosati, kesadaran manusia, yaitu proses memperoleh pengetahuan dengan menggunakan alasan, intuisi, atau persepsi dan keyakinan pembuat kebijakan mempengaruhi satu sama lain melalui isi, struktur, dan pola persepsi umum, serta rigiditas dan fleksibilitas kognitif untuk perubahan dan pembelaan (Rosati, 1998). Dalam buku Pengantar Politik Internasional, William D. Coplin (1974) menganggap bahwa para pembuat keputusan politik luar negeri tidak bertindak sembarangan. Sebaliknya, terdapat tiga faktor yang mempengaruhi pembuat keputusan politik luar negeri: pertama, keadaan politik dalam negeri yang memengaruhi keputusan politik luar negeri; kedua, kekuatan ekonomi dan militer; ketiga, keberadaan tertentu negara dalam hubungannya dengan negara lain atau posisi negara pada sistem (Coplin, 1974). Synder, Bruck, dan Sapin (1954) yang dikutip pada jurnal penelitian Hubungan Internasional oleh Retno Purwanti (2014) berpendapat bahwa “penjelasan mengapa negara bertindak dengan cara seperti itu terletak pada cara pembuat kebijakan mendefinisikan situasi mereka. Unit pembuat kebijakan domestik dan internasional membawa karakteristik, prinsip, dan persepsi mereka sendiri ke dalam definisi situasi (Purwanti, 2014). Menurut Andrew Moravcsik (1998), politik luar negeri mencerminkan dan mengikuti preferensi berbagai kelompok dan individu masyarakat domestik. Oleh karena itu, fokus

analisa politik luar negeri harus terpusat pada acara berbagai kelompok dalam masyarakat tidak hanya dapat mempengaruhi, tetapi juga mengambil peran utama dalam memimpin dan merumuskan politik luar negeri (Moravcsik, 1998).

Pada politik luar negeri, evaluasi dilakukan terhadap struktur, proses, dan aktor-aktor yang membentuk dan mempengaruhi kebijakan luar negeri suatu negara. Analisa sistem ini biasanya menggunakan pendekatan dari berbagai disiplin ilmu, termasuk ilmu politik, ekonomi politik, sosiologi, dan hubungan internasional. analisa ini membantu memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana kebijakan luar negeri dibuat dan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada dengan memahami bagai mana struktur, proses dan dinamika sistem politik suatu negara (Jackson & Sorensen, 2013). Pemahaman tentang struktur pemerintahan suatu negara dalam konteks kebijakan luar negeri adalah bagian dari struktur sistem politik. Ini mencakup bagaimana lembaga pemerintah berbagi kekuasaan, bagaimana institusi politik seperti perlemen atau kabinet berfungsi, serta bagaimana pemerintah pusat dan daerah bekerja sama untuk membuat kebijakan luar negeri. Studi tentang cara kebijakan asing diterapkan merupakan bagian dari proses pembuat kebijakan. Cakupannya pengenalan langkah-langkah dalam siklus kebijakan, peran aktor utama, seperti pejabat pemerintah, dan faktor-faktor yang mendukung proses keputusan, seperti tekanan domestik dan internasional. dinamika aktor melibatkan peran dan interaksi antara berbagai aktor dalam sistem politik luar negeri, seperti pemerintah dan diplomat (Affianty, 2021). Pendekatan ini memberikan gambaran kebijakan luar negeri yang dibuat oleh para pembuat kebijakan untuk memenuhi keinginan konstituen mereka di dalam negeri dan juga mempertimbangkan posisi mereka di tingkat global. Gambar di bawah ini mengilustrasikan bagaimana tingkat analisa yang dipilih berkesinambungan untuk menghasilkan tindakan politik luar negeri.

Tindakan politik luar negeri yang diambil oleh Retno Marsudi mengarustamakan gender. Beberapa faktor, termasuk situasi negara, pemimpin saat itu, dan dinamika internasional, mempengaruhi perubahan politik luar negeri Indonesia. Perumusan politik luar negeri pasti akan dipengaruhi oleh kepentingannya di dalam negeri. Politik luar negeri yang diambil oleh negara juga dipengaruhi oleh sistem pemerintahan dan sifat pemimpinnya (Setyowati, 2023). Dalam melaksanakan kegiatan politik luar negeri, Presiden Joko Widodo dibantu oleh Retno Marsudi. Seperti yang dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 37 tahun 1999 yang mengatur hubungan luar negeri, Kementerian Luar Negeri menjadi jembatan atas hubungan Indonesia dengan negara lain (Mila et al., 2020). Dalam beberapa tahun terakhir, sejumlah negara telah menyatakan keinginan mereka untuk mengadopsi kebijakan luar negeri

yang mendukung perempuan atau yang disebut kebijakan luar negeri feminis (Oas, 2019). Kelompok feminis telah membuat negara lain, termasuk Indonesia, untuk melakukan hal yang sama. Kebijakan luar negeri feminis pertama kali dikenalkan oleh Menteri Luar Negeri Swedia, Margot Wallstrom, yang kemudian menginspirasi Retno Marsudi untuk memasukkan elemen perempuan di dalam kebijakan politik luar negerinya pada 2015 (Elviera & Prajuli, 2021). Banyak penelitian yang telah berkonsentrasi pada peran perempuan sebagai aktivis masyarakat sipil yang mendorong pihak-pihak berperang untuk mencapai kesepakatan dan sebagai delegasi yang menetapkan agenda yang sering mengutamakan hak-hak perempuan serta masalah perdamaian yang lebih luas (Krause et al., 2018).

3. Kepemimpinan

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Heidetz, Grashow, dan Linsky (2009) di Sekolah Kennedy Harvard menunjukkan bahwa istilah “pemimpin” berasal dari sebutan orang Indo-Eropa untuk mereka yang membawa bendera di dalam peperangan. Jika menerapkan definisi ini pada istilah “pemimpin”, akan mudah untuk memahami mengapa banyak orang menolak untuk menjadi pemimpin (Ronald A. Heifetz et al., 2009). Rost (2005) menggambarkan kepemimpinan sebagai pengendalian dan komando hingga mempengaruhi kelompok karena kepribadian yang dimiliki seseorang. Ia juga menggambarkannya sebagai proses bagaimana seorang pemimpin memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan (Rost & Amarant, 2005). Seorang pemimpin yang dengan kekuatan kemampuan pribadinya mampu memberikan pengaruh yang mendalam dan luar biasa terhadap pengikutnya disebut sebagai pemimpin yang karismatik oleh para sosiolog dan ilmuwan politik. Pemimpin karismatik dipandang oleh para pengikutnya sebagai orang yang memiliki kemampuan strategik dan sepenuh hati merangkul tujuan serta mengikuti instruksi pemimpin. Perubahan besar dalam masyarakat telah dilakukan oleh para pemimpin ini, yang membela kekuatan sosial revolusioner. Beberapa penulis berpendapat bahwa organisasi formal dapat memiliki pemimpin yang karismatik. Para ahli teori organisasi sebagian besar mengabaikan kepemimpinan karismatik. Permasalahannya sebagian disebabkan oleh tidak adanya kerangka konseptual yang terorganisir (Jay A. Conger, 1987). Zaleznik (1992) menawarkan dua pendekatan terhadap pengembangan kepemimpinan. Pertama, jangan terlalu bergantung pada lingkungan pembelajaran sejawat seperti gugus tugas. Mereka menekan inisiatif dan agresi yang menumbuhkan kepemimpinan. Kedua, membangun interaksi tatap muka antara mentor dan anggota. Misalnya, seorang atasan menunjuk seorang

pemula yang berbakat sebagai asisten pribadinya. Hubungan profesional yang kompleks mampu menumbuhkan komunikasi emosional yang kuat, kemampuan untuk menoleransi dorongan persaingan, dan kesediaan untuk memperdebatkan gagasan – semua kualitas yang penting bagi kepemimpinan yang efektif (Zaleznik 2008).

Dalam bukunya yang berjudul *Leadership in Organization* Gary Yukl mengatakan bahwa istilah kepemimpinan diambil dari bahasa umum dan merupakan kombinasi dari beberapa kata ilmiah yang tidak dijelaskan secara tepat. Ini menyebabkan istilah tersebut memiliki konotasi ambigu yang tidak sepenuhnya terkait dengan konsep kepemimpinan, sehingga memiliki makna ganda. Selain itu, kebingungan juga timbul karena istilah-istilah lain seperti kekuasaan, wewenang, manajemen, administrasi, pengendalian, dan supervise juga digunakan untuk menjelaskan konsep yang serupa dengan kepemimpinan (Yukl, 2013). Mayoritas definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan melibatkan proses yang disengaja oleh seseorang untuk menggunakan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain dalam membimbing, menstruktur, memfasilitasi aktivitas, dan menjaga hubungan di dalam kelompok atau sebuah organisasi. Berbagai peneliti memiliki konsep yang berbeda mengenai kepemimpinan dan memilih fenomena yang berbeda untuk diinterpretasikan (Yukl, 2013). Sebagai contoh, Richard & Eigel (1986) mendefinisikan kepemimpinan sebagai cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards & Engle, 1986). Sementara Jacobs & Jaques (1990) mengartikan kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan ke usaha kolektif yang menyebabkan adanya usaha yang dikerahkan untuk mencapai tujuan. Salah satu perdebatan penting dalam diskusi mengenai kepemimpinan adalah apakah kepemimpinan harus dilihat sebagai proses pemberian pengaruh bersama atau sebagai peran khusus. Yukl menulis bahwa terdapat terdapat peran khusus dalam setiap kelompok, termasuk peran kepemimpinan, yang memiliki tanggung jawab dan fungsi yang tidak dapat dibagi-bagi secara terlalu luas karena dapat mengganggu kinerja kelompok. Orang-orang dalam kelompok yang diharapkan untuk melakukan tugas kepemimpinan disebut sebagai “pemimpin”, dan anggota kelompok lainnya disebut sebagai “pengikut”. Namun, beberapa pengikut memiliki kemampuan untuk membantu pemimpin utaa melaksanakan tugas kepemimpinannya (Yukl, 2013).

Kepemimpinan sangat penting. Jika tidak ada kepemimpinan yang baik, akan lebih sulit bagi organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan, mempertahankan tujuan dan nilai-nilai yang lebih tinggi, dan menanamkan rasa bangga di antara pengawainya. Hal yang sangat penting dalam kepemimpinan adalah bahwa organisasi telah menjadi sistem pembelajaran di

mana kemampuan untuk beradaptasi adalah kuncinya. Kepemimpinan Retno Marsudi di Kementerian Luar Negeri adalah salah satunya. Retno Marsudi sering kali mengadakan pelatihan bimbingan teknis, misalnya untuk penanganan permasalahan WNI di luar negeri yang dikhususkan bagi staf Fungsi Konsuler Perwakilan RI. Kepemimpinan yang berkomitmen untuk belajar diperlukan untuk tuntuan adaptif. Ketika keyakinan yang telah dipegang teguh ditantang, prinsip yang membantu untuk sukses menjadi tidak penting, dan ketika perspektif yang masuk akal tetapi tidak sejalan muncul, pemimpin perlu menjadi adaptif. Pemimpin organisasi dengan kualitas dan perilaku transformasional dapat membantu menciptakan struktur organisasi pembelajaran. Hal ini karena kepemimpinan transformasional akan menciptakan kondisi lingkungan organisasi sehingga pemimpin dan pegawainya dapat mencapai tujuan dan belajar bersama secara terus menerus, sehingga memungkinkan adanya perubahan dan pengembangan (Yukl, 2013). Dalam bukunya yang berjudul *Handbook of Leadership: A Survey of Theory And Research* Stogdill mengartikan kepemimpinan sebagai inisiasi dan pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill, 1974). Kemampuan seorang pemimpin untuk menyesuaikan perilakunya dengan keadaan, kemampuan untuk merasakan sosial, ambisi, dominasi, ketegasan, kepercayaan diri, dan fokus pada tujuan adalah semua faktor yang sangat penting bagi seorang pemimpin (Stogdill, 1974).

James MacGregor Burns dianggap sebagai pengembang konsep kepemimpinan transformatif. Ia memperkenalkan konsep ini dalam bukunya yang berjudul *Leadership*, diterbitkan pada tahun 1978. Burns mendefinisikan kepemimpinan transformatif sebagai hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikutnya untuk meningkatkan motivasi dan antusiasme mereka. Menurut Burns (1978), kepemimpinan atas manusia terjadi ketika orang-orang dengan tujuan tertentu memobilisasi sumber daya institusional, politik, psikologis, dan lainnya dalam persaingan atau konflik dengan orang lain untuk mendorong, melibatkan, dan memuaskan tujuan pengikut (Burns, 1978). Kepemimpinan transformatif, seperti memberikan inspirasi visi, menjadi teladan yang baik, menerima tujuan kelompok, mendorong pemikiran intelektual, memperhatikan individu, dan menerapkan harapan sukses yang tinggi akan memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap penciptaan organisasi. Pemimpin dengan karakteristik dan perilaku transformasional dapat membantuk membentuk stuktur organisasi. Ini terjadi karena kepemimpinan transformatif memperbaiki kondisi lingkungan organisasi untuk mencapai tujuan, serta mendorong pembelajaran bersama dan berkelanjutan, yang memungkinkan perubahan dan pengembangan (Şahin & Bilir, 2024). Fiedler dan Garcia (1987) memandang kepemimpinan sama dengan manajemen (Fiedler & Garcia, 1987). Berbeda

dengan Fiedler dan Garcia, Kotter (1990) melihatnya sebagai proses yang unik dan saling melengkapi dengan karakteristik dan aktivitas yang berbeda. Kepemimpinan mencakup penetapan arah dengan menciptakan visi suatu produk, aktivitas, atau organisasi, dengan menyalurkan pegawai dan sistem, mengomunikasikan visi serta strategi dengan kata-kata dan tindakan sehingga para pegawai memahaminya sekaligus menerima arahan, dan terakhir memotivasi serta menginspirasi pegawai untuk mencapainya (Kotter, 1990).

Retno Marsudi telah merumuskan visi, misi, dan rencana strategis Kementerian Luar Negeri Indonesia. Untuk mewujudkannya, ia dibantu oleh pegawai dan stafnya. Selama kepemimpinannya, Kementerian Luar Negeri telah banyak menerima penghargaan, termasuk peringkat ke-3 Pemingkatan *e-government* Indonesia pada instansi tingkat kementerian tahun 2015, peringkat ke-2 Implementasi Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian dalam acara BKN Award 2015 yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara, TOP ICT *Leadership* 2016 kepada Retno Marsudi, *Institution Best Practice* 2016: TOP IT *Implementation on Ministry* 2016, dan Transformasi Teknologi Informasi Digital. Retno Marsudi juga menerapkan sistem merit dalam pengelolaan sumber daya manusia. Predikat Penilaian Kepatuhan Penyelenggaraan Pelayanan Publik 2023 juga diberikan kepada Kementerian Luar Negeri. Retno Marsudi menyatakan akan selalu meningkatkan kualitas pelayanan Kementerian Luar Negeri di sektor publik. Nilai Kementerian Luar Negeri pada tahun 2022 merupakan kategori B, yang berarti kualitas tinggi (Mandasar, 2023). Sumber daya manusia yang dimiliki Kementerian Luar Negeri harus dianggap sebagai aset yang berharga. Potensi mereka harus diidentifikasi dan kompetensinya harus dikembangkan. Berdasarkan hasil identifikasi, pengembangan kompetensi, dan kinerja sumber daya manusia, Kementerian Luar Negeri dapat memetakan dan menggerakkan pegawainya untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan mencapai tujuan, visi, dan misi. Proses pengadaan sumber daya manusia ini merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia berbasis merit yang dilakukan oleh Retno Marsudi. Proses ini mencakup pemberian diklat, mutasi, rotasi, dan promosi, serta pemberian penghargaan dan hukuman yang objektif tanpa memandang gender dan jabatan.

D. Hipotesis

Pengarusutamaan gender yang terjadi di Kementerian Luar Negeri pada masa kepemimpinan Retno Marsudi terbagi ke dalam strateginya berupa:

1. Pembuatan kebijakan kepegawaian Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia yang mengatur Pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri;
2. Pengadaan Infrastruktur responsif gender di lingkungan Kementerian Luar Negeri Indonesia; dan
3. Pembuatan kebijakan politik luar negeri berbasis gender pada isu Palestina, Afghanistan, dan Myanmar yang ditujukan dengan keberpihakan pada korban perempuan dan anak-anak melalui forum regional dan internasional serta adanya peran pasukan perdamaian perempuan sesuai dengan resolusi PBB 1325.

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan Pengarusutamaan gender yang diterapkan Retno Marsudi selama menjabat sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia.

F. Jangkauan Penelitian

Penulis membatasi fokus pada pembahasan supaya tujuan dalam kepenulisan skripsi ini dapat tercapai dan sesuai dengan judul yang telah ditentukan. Berangkat dari itu, yang menjadi jangkauan penelitian ini mencangkup Pengarusutamaan gender dalam politik luar negeri yang berfokus pada masa kepemimpinan Retno Marsudi. Menurut struktur Kabinet Kerja (2014 – 2019) hingga Kabinet Indonesia Maju (2019 – 2024), beliau menjabat sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia perempuan. Sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia perempuan pertama, tentu banyak dinamika politik yang akan berjalan sehingga penulis akan memaparkan isu-isu gender yang terjadi pada masa kepemimpinan beliau, baik di dalam negara Indonesia, khususnya Kementerian Luar Negeri (internal) atau negara ketiga (eksternal). Selanjutnya, penulis akan mejabarkan apa saja politik luar negeri Retno Marsudi yang mengandung Pengarusutamaan gender dalam pengimplementasiannya.

G. Metode Pengumpulan dan Analisis Data

Untuk mengetahui Pengarusutamaan gender di Kementerian Luar Negeri Indonesia masa kepemimpinan Menteri Retno Lestari Priansati Marsudi, penulis menggunakan jenis

penelitian kualitatif. Jenis penelitian secara kualitatif digunakan untuk menjelaskan dan menganalisis peristiwa, fenomena, dinamika sosial masyarakat, persepsi publik seseorang atau kelompok terhadap sesuatu. Mengacu pada jenis kualitatif, metode pengumpulan data dilakukan dengan cara studi kepustakaan yang didapatkan melalui sumber-sumber data seperti buku, jurnal, serta artikel. Peneliti juga menggunakan *software* yaitu Nvivo untuk mengolah data. Setelah semua data terkumpul, hasil akhir akan didapatkan dengan mencari poin utama dari sebuah penelitian sehingga akan mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Dengan menggunakan Nvivo penulis dapat menjelaskan hasil dan pembahasan terkait Pengarusutamaan gender dan kaitannya dengan politik luar negeri selama masa kepemimpinan Retno Marsudi. Melalui situs resmi Kementerian Luar Negeri Indonesia, penulis menganalisis sumber-sumber menggunakan Nvivo yang meliputi:

1. Pernyataan Retno Marsudi atas kunjungan A. K Abdul Momen, Menteri Luar Negeri Bangladesh di Jakarta, 18 Juli 2022.
2. Pernyataan Retno Marsudi pada Pertemuan Pleno Tingkat Menteri ke-12 *Global Counter-Terrorism Forum* di New York, 21 September 2022.
3. Pernyataan Retno Marsudi pada Pertemuan Koordinasi Tahunan Organisasi Kerja Sama Islam di New York, 22 September 22.
4. Pernyataan Retno Marsudi pada Konferensi Sampingan Tingkat Tinggi Sidang Umum PBB tentang krisis Rohingya di New York, 22 September 2022.
5. Pernyataan Retno Marsudi pada Pertemuan Koordinasi Tahunan Organisasi Kerjasama Islam di New York, 22 September 2022.
6. Pernyataan Retno Marsudi pada Debat Umum Sidang ke-77 Majelis Umum PBB di New York, 26 September 2022.
7. Pernyataan Retno Marsudi pada Konferensi Tingkat Tinggi tentang Solidaritas Global dengan Perempuan dan Anak Perempuan Afghanistan di New York, 19 September 2023.
8. Pernyataan Retno Marsudi pada Sidang Pleno Konferensi Tingkat Tinggi Tujuan Pembangunan Berkelanjutan 2023 yang menjadi pernyataan bersama ASEAN di New York, 19 September 2023.
9. Pernyataan Retno Marsudi pada Pertemuan Koordinasi Tahunan Menteri Luar Negeri Organisasi Kerjasama Islam di New York, 21 September 2023.
10. Pernyataan Retno Marsudi pada Sidang Umum mengenai Agenda 35 (Persoalan Palestina) dan Agenda 34 (Situasi di Timur Tengah) pada 23 September 2023.

11. Pernyataan Retno Marsudi pada Debat Terbuka Dewan Keamanan PBB “Partisipasi Perempuan dalam Perdamaian dan Keamanan Internasional: Dari Teori ke Praktik” di New York, 25 Oktober 2023.
12. Pernyataan Retno Marsudi pada Konferensi Internasional Perempuan dalam Islam di Jeddah, 6 – 8 November 2023.
13. Pernyataan Retno Marsudi pada Acara Pendampingan Peringatan 50 Tahun Persahabatan dan Kerjasama ASEAN-Jepang “Mengapa Kita Membutuhkan Perspektif Perempuan?” Menlu Perempuan Jepang dan Indonesia berdiskusi di Tokyo, 16 Desember 2023.
14. Pernyataan Retno Marsudi pada Pertemuan Menteri Luar Negeri G20 “Peran G20 dalam Menangani Ketegangan Internasional yang Berkelanjutan” di Rio De Janeiro, 21 Februari 2024.
15. Pernyataan Retno Marsudi pada Sidang ke-15 Konferensi Tingkat Tinggi Islam “Meningkatkan Persatuan dan Solidaritas Melalui Dialog untuk Pembangunan Berkelanjutan” di Banjul, 4 Mei 2024.
16. Pernyataan Retno Marsudi pada kesempatan pertemuan bilateral dengan Tanja Fajon Menteri Luar Negeri dan Urusan Eropa Republik Slovenia di Ljubljana, 26 Juni 2024.
17. Pidato Retno Marsudi di Konferensi Tingkat Tinggi dalam rangka penerbitan laporan kontribusi Otoritas Dasar Laut Internasional bagi pencapaian agenda 2030 untuk pembangunan berkelanjutan pada 7 Desember 2021.
18. Pidato Retno Marsudi pada Konferensi Internasional Linterasi Agama Lintas Budaya: Kolaborasi Multi-Agama dalam Masyarakat Inklusif di pertemuan virtual pada 10 Juli 2024.
19. Pidato Retno Marsudi pada Konferensi Dialog Antar Budaya dan Antar Agama ASEAN 2023 di Jakarta, 7 Agustus 2023.
20. Pidato Retno Marsudi pada pernyataan pers tahunan Menteri Luar Negeri Republik Indonesia tahun 2024.
21. Sambutan Retno Marsudi di Forum Demokrasi Bali ke-14 pada 9 Desember 2021.
22. Sambutan Retno Marsudi pada Konferensi Internasional Pendidikan Perempuan Afghanistan di Bali, 8 Desember 2022.
23. Sambutan Retno Marsudi pada Debat Terbuka Dewan Keamanan PBB tentang Palestina di New York, 18 Januari 2023.

24. Sambutan Retno Marsudi pada Diskusi Panel III: Peran Perempuan dalam Mempromosikan Perdamaian dan Keamanan saat Pertemuan Menteri Luar Negeri Perempuan di Ulaanbaatar, 29 Juni 2023.
25. Segmen Tingkat Tinggi Pertemuan Menteri Luar Negeri Perempuan di Ulaabantaar, Mongolia pada 29 Juni 2023.
26. Kuliah Umum Menteri Luar Negeri Republik Indonesia di Universitas Islam Internasional Indonesia “Kebijakan Luar Negeri Indonesia dan Dunia Muslim” di Jakarta, 30 November 2022.

H. Sistematika Penulisan

Penulisan dari sebuah penelitian dapat dipaparkan dengan menggunakan susunan yang sudah tersistematis. Sistematika penulisan yang dapat digunakan dalam sebuah penelitian dalam skripsi, yaitu:

BAB I : Pada bab 1 berisi pendahuluan serta uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, kerangka teori, hipotesis, tujuan penelitian, jangkauan penelitian, metode pengumpulan dan analisis data, serta sistematika penulisan.

BAB II : Pada bab 2 memaparkan tentang gaya kepemimpinan Retno Lestari Priansari Marsudi di Kementerian Luar Negeri Indonesia.

BAB III : Pada bab 3 menjelaskan tentang bentuk-bentuk Pengarusutamaan gender Retno Lestari Priansari Marsudi di Kementerian Luar Negeri Republik Indonesia.

BAB IV: Pada bab 4 menjelaskan tentang bentuk-bentuk Pengarusutamaan gender Retno Lestari Priansari Marsudi dalam politik luar negeri Indonesia.

BAB V: Pada bab 5 berisi kesimpulan yang berisi temuan terpenting, kontribusi terhadap ilmu Hubungan Internasional, dan keterbatasan riset serta rekomendasi riset lanjutan.