

Triple Roles Perempuan dalam Jabatan Publik: Pengalaman Perempuan Pejabat Pemerintah Kota Denpasar dalam Mengelola Tuntutan Birokrasi, Keluarga, dan Adat

***Komang Tri Putri Andriastuti¹⁾, I Gusti Agung Ayu Yuliantika Dewi²⁾**

¹⁻²⁾Prodi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Warmadewa, Indonesia;

putriandriastuti77@gmail.com, agungyuli14@gmail.com

Abstrak

Peningkatan keterlibatan perempuan dalam jabatan publik merupakan bagian penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang inklusif dan responsif gender. Namun, perempuan pejabat publik menghadapi tuntutan berbagai peran secara simultan, terutama dalam konteks sosial budaya Bali. Penelitian ini bertujuan menganalisis dinamika *triple roles* perempuan dalam jabatan publik di Kota Denpasar serta implikasinya terhadap kinerja dan pengambilan keputusan dalam administrasi publik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi terhadap delapan perempuan yang menduduki jabatan struktural dan fungsional di Dinas DP3AP2KB Kota Denpasar. Data dianalisis secara tematik dengan menggunakan perspektif *triple roles*, gender dalam administrasi publik, kepemimpinan perempuan, dan nilai Tri Hita Karana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perempuan menjalankan peran produktif, reproduktif, dan sosial-kultural secara bersamaan. Kondisi ini menimbulkan tantangan berupa konflik peran dan keterbatasan waktu, tetapi sekaligus memperkuat kemampuan adaptasi, manajemen waktu, dan kepemimpinan partisipatif. Dukungan keluarga, organisasi, dan nilai Tri Hita Karana berperan penting dalam menjaga keseimbangan peran. Penelitian menegaskan perlunya kebijakan manajemen ASN yang responsif gender dan sensitif terhadap konteks budaya lokal.

Kata Kunci: *triple roles*, perempuan, jabatan publik, Tri Hita Karana, gender.

Abstract

Increasing women's participation in public office is essential for inclusive and gender-responsive governance. However, women in public office face multiple role demands, particularly within Bali's strong socio-cultural context. This study aims to analyze the dynamics of women's *triple roles* in public office in Denpasar City and their implications for performance and decision-making in public administration. This qualitative study uses a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentary studies involving eight women holding structural and functional positions at the Denpasar City Office of Population Control, Family Planning, Women's Empowerment, and Child Protection (DP3AP2KB). The data were analyzed thematically using the perspectives of *triple roles*, gender in public administration, women's leadership, and the values of Tri Hita Karana. The findings indicate that women simultaneously perform productive, reproductive, and socio-cultural roles. This condition creates challenges, including role conflict and time constraints, while also strengthening their adaptability, time-management skills, and participatory leadership. Support from family and organizations, together with the values of Tri Hita Karana, helps maintain role balance. The study highlights the need for gender-responsive civil servant management policies that are sensitive to the local cultural context.

Keywords: *triple roles*, women, public office, Tri Hita Karana, gender.

PENDAHULUAN

Peningkatan keterlibatan perempuan dalam sektor publik merupakan salah satu bagian penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang inklusif, demokratis, dan responsif gender. Tata kelola sektor publik tidak hanya berkaitan dengan struktur dan prosedur pemerintahan, tetapi juga mencakup kapasitas pemerintah dan aparatur publik dalam menjalankan fungsi pemerintahan secara efektif, akuntabel, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (OECD, 2020). Beberapa dekade terakhir, perempuan semakin banyak terlibat dalam berbagai posisi strategis pemerintahan, baik sebagai pelaksana kebijakan maupun pengambil keputusan.

Kehadiran perempuan dalam birokrasi tidak lagi dipahami semata sebagai pemenuhan prinsip representasi, tetapi juga berkaitan dengan upaya meningkatkan kualitas tata kelola, memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan, serta memperkuat responsivitas organisasi publik terhadap kebutuhan masyarakat yang beragam (Bishu & Heckler, 2021; Schachter, 2020). Kualitas penyelenggaraan pelayanan publik tidak terlepas dari kapasitas aparatur dan kemampuan organisasi publik dalam merespons kebutuhan masyarakat. OECD (2017) menekankan pentingnya kapasitas

dan kompetensi aparatur untuk bekerja secara efektif dengan warga dan pengguna layanan, sementara OECD (2019) menempatkan inklusivitas, responsivitas, dan kualitas sebagai dimensi penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berorientasi pada masyarakat.

Namun demikian, peningkatan partisipasi perempuan dalam birokrasi tidak secara otomatis menghilangkan berbagai tantangan yang mereka hadapi dalam menjalankan peran profesional dan sosial secara bersamaan. Kondisi tersebut juga terlihat pada lingkungan Pemerintah Kota Denpasar. Data Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Denpasar menunjukkan bahwa jumlah perempuan yang bekerja pada lembaga pemerintahan mengalami peningkatan dari 3.753 orang pada tahun 2023 menjadi 4.297 orang pada tahun 2024.

Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa perempuan memiliki kontribusi yang semakin besar dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Sebaran perempuan juga ditemukan pada hampir seluruh jenjang kepangkatan, mulai dari golongan pengatur hingga pembina. Namun demikian, distribusi perempuan pada jenjang kepangkatan yang lebih tinggi masih relatif terbatas.

Tabel 1. Persentase Partisipasi Perempuan di Lembaga Pemerintahan Kota Denpasar Tahun 2023–2024

No.	Pangkat	Tahun			
		2023		2024	
		Perempuan	(%)	Perempuan	(%)
1	Juru Tk. I	14	0,37%	13	0,30%
2	Juru	13	0,35%	11	0,26%
3	Pembina	209	5,57%	162	3,77%
4	Pembina Tk. I	293	7,81%	219	5,10%
5	Pembina Utama	3	0,08%	2	0,05%
6	Pembina Utama Madya	16	0,43%	9	0,21%
7	Pembina Utama Muda	162	4,32%	155	3,61%
8	Penata	355	9,46%	350	8,15%
9	Penata Muda	388	10,34%	210	4,89%
10	Penata Muda Tk. I	404	10,76%	574	13,36%
11	Penata Tk. I	613	16,33%	610	14,20%
12	Pengatur	66	1,76%	44	1,02%
13	Pengatur Muda	16	0,43%	15	0,35%
14	Pengatur Muda Tk. I	19	0,51%	16	0,37%
15	Pengatur Tk. I	174	4,64%	125	2,91%

16	(PPPK tidak memiliki pangkat)	1008	26,86%	1782	41,47%
Jumlah		3753	100%	4297	100%

Sumber: BPKSDM Kota Denpasar (2025)

Tabel 1, menunjukkan pada tahun 2024 perempuan yang menduduki pangkat Pembina Utama hanya berjumlah dua orang (0,05%), sedangkan pada pangkat Pembina Utama Madya sebanyak sembilan orang (0,21%). Sebaliknya, jumlah perempuan terbesar berada pada kategori Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), yaitu sebanyak 1.782 orang atau 41,47 persen dari total perempuan aparatur. Distribusi tersebut menunjukkan bahwa meskipun keterlibatan perempuan dalam birokrasi terus meningkat, keterwakilan perempuan pada jenjang pangkat yang lebih tinggi masih relatif terbatas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa akses perempuan menuju posisi yang lebih tinggi dalam struktur birokrasi masih menghadapi berbagai tantangan.

Hal tersebut juga menunjukkan bahwa peningkatan representasi perempuan secara kuantitatif belum tentu diikuti oleh kemudahan dalam menjalankan karier birokrasi. Perempuan yang menduduki jabatan publik tidak hanya dituntut untuk memenuhi target organisasi dan menjalankan fungsi pelayanan publik, tetapi juga tetap memikul tanggung jawab keluarga dan berbagai kewajiban sosial yang melekat dalam kehidupan sehari-hari. Pada konteks Bali, situasi tersebut menjadi lebih kompleks karena perempuan juga memiliki keterikatan yang kuat dengan aktivitas adat dan keagamaan yang merupakan bagian integral dari kehidupan masyarakat.

TINJAUAN PUSTAKA

Pada perspektif gender dan pembangunan, kondisi tersebut dijelaskan melalui konsep *triple roles* yang diperkenalkan oleh Moser (1993). Konsep ini menjelaskan bahwa perempuan menjalankan tiga peran utama secara bersamaan, yaitu peran produktif yang berkaitan dengan aktivitas pekerjaan, peran reproduktif yang berhubungan dengan pengelolaan keluarga dan rumah tangga.

Selain itu, perempuan juga menjalankan peran sosial yang diwujudkan melalui keterlibatan dalam berbagai aktivitas kemasyarakatan. Ketiga peran tersebut sering kali berlangsung secara simultan sehingga menciptakan tuntutan yang kompleks bagi perempuan, khususnya mereka yang menduduki posisi strategis dalam organisasi publik.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa konflik antara pekerjaan dan keluarga (*work-family conflict*) masih menjadi tantangan utama yang dihadapi perempuan pekerja. Persoalan tersebut juga berkaitan dengan pembagian tanggung jawab domestik yang tetap melekat pada perempuan setelah mereka menjalankan pekerjaan formal.

Perspektif *triple roles* menjelaskan bahwa perempuan dapat menjalankan peran produktif, reproduktif, dan komunitas secara bersamaan, yang berpotensi menghasilkan tumpang tindih tuntutan dan beban peran. Marviza dan Thebe (2024) melalui kajian terhadap perempuan pekerja, menunjukkan bahwa keterjalanan ruang kerja dan domestik dapat memunculkan *role overload* dan kesulitan dalam menentukan prioritas. Perspektif tersebut relevan untuk memahami pengalaman perempuan pejabat publik yang secara simultan menghadapi tuntutan pekerjaan profesional, keluarga, dan kehidupan sosial kemasyarakatan.

Ketika tuntutan pekerjaan dan keluarga muncul secara bersamaan, individu cenderung mengalami peningkatan tekanan psikologis, kelelahan emosional, penurunan kesejahteraan kerja, serta hambatan dalam pengembangan karier (Biedma Ferrer & Medina Garrido, 2023; Kossek, 2020; Medina-Garrido *et al.*, 2023).

Ditinjau dari perspektif organisasi publik, kondisi tersebut berpotensi memengaruhi produktivitas, efektivitas kerja, dan partisipasi perempuan dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, berbagai studi menekankan pentingnya dukungan organisasi dan kebijakan yang responsif gender untuk membantu perempuan

menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga.

Di sisi lain, birokrasi merupakan bentuk organisasi administratif yang ditandai oleh struktur hierarkis, pembagian kewenangan dan kompetensi yang jelas, serta pelaksanaan tugas berdasarkan aturan dan prosedur formal. Karakteristik tersebut membentuk kerangka kerja bagi aparatur dalam menjalankan tugas dan kewenangan pemerintahan (Sager & Rosser, 2021; Unni et al., 2026). Perspektif gender dalam administrasi publik menunjukkan bahwa struktur dan praktik birokrasi tersebut tidak selalu sepenuhnya netral terhadap pengalaman perempuan.

Berbagai tantangan yang dihadapi perempuan dalam organisasi publik kerap dipandang sebagai persoalan individual, bukan sebagai isu kelembagaan yang memerlukan respons kebijakan yang sistematis (Widaningrum, 2015). Bishu & Heckler (2021) menegaskan bahwa pengalaman perempuan dalam birokrasi masih relatif kurang mendapat perhatian dalam kajian administrasi publik, meskipun perempuan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas organisasi publik.

Perspektif gender dalam administrasi publik juga berkaitan erat dengan praktik kepemimpinan perempuan. Eagly & Carli (2007) menjelaskan bahwa perempuan cenderung mengembangkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, kolaboratif, dan berorientasi pada hubungan interpersonal. Karakteristik tersebut berkontribusi terhadap terciptanya lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung keterlibatan anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Namun demikian, perempuan masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan stereotip gender yang memengaruhi akses terhadap posisi strategis dalam organisasi publik (UN Women, 2024).

Mengacu pada konteks Bali, dinamika tersebut tidak dapat dilepaskan dari karakteristik sosial budaya masyarakat setempat. Perempuan Bali tidak hanya menjalankan peran sebagai pekerja dan anggota keluarga, tetapi juga memiliki keterlibatan

yang kuat dalam berbagai aktivitas adat dan keagamaan. Kegiatan banjar, persiapan upacara adat, ritual keagamaan, dan berbagai bentuk pengabdian sosial merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari yang tidak dapat dipisahkan dari identitas sosial perempuan Bali (Prastika & Pradana, 2021; Widiastini & Yuhan, 2025).

Berbeda dengan aktivitas sosial pada umumnya yang bersifat sukarela, keterlibatan dalam kegiatan adat sering kali dipandang sebagai kewajiban sosial yang melekat pada status seseorang sebagai anggota komunitas adat. Kondisi tersebut menciptakan konfigurasi peran yang berbeda dibandingkan perempuan pekerja pada konteks masyarakat perkotaan lainnya.

Kota Denpasar sebagai pusat pemerintahan Provinsi Bali menjadi ruang yang menarik untuk memahami dinamika tersebut. Salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki relevansi kuat dengan isu gender adalah Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3AP2KB) Kota Denpasar. Instansi ini memiliki mandat strategis dalam pelaksanaan kebijakan pemberdayaan perempuan, pengarusutamaan gender, perlindungan anak, serta pembangunan keluarga.

Selain itu, sebagian besar pegawai pada organisasi ini merupakan perempuan yang tidak hanya berperan sebagai pelaksana kebijakan responsif gender, tetapi juga menghadapi secara langsung berbagai tuntutan peran dalam kehidupan profesional dan personal mereka. Kondisi tersebut menjadikan DP3AP2KB Kota Denpasar sebagai konteks yang relevan untuk memahami bagaimana perempuan yang menduduki jabatan publik mengelola berbagai tuntutan peran yang berlangsung secara bersamaan.

Selain faktor gender, penelitian ini juga mempertimbangkan nilai budaya lokal sebagai bagian penting dalam memahami pengalaman perempuan dalam birokrasi. Salah satu konsep yang memiliki pengaruh kuat dalam kehidupan masyarakat Bali adalah Tri Hita Karana, yaitu

filosofi yang menekankan keharmonisan hubungan manusia dengan Tuhan (*parahyangan*), sesama manusia (*pawongan*), dan lingkungan (*palemahan*). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa nilai Tri Hita Karana telah digunakan dalam berbagai kajian tata kelola, pembangunan, dan organisasi karena mampu mendorong partisipasi, kolaborasi, serta praktik tata kelola yang berorientasi pada keberlanjutan. Namun demikian, pemanfaatan perspektif Tri Hita Karana dalam memahami pengalaman perempuan yang menduduki jabatan publik masih relatif terbatas.

Berdasarkan telaah terhadap penelitian terdahulu, terdapat beberapa kesenjangan yang masih perlu dikaji lebih lanjut. Pertama, studi mengenai perempuan dalam birokrasi umumnya membahas peran ganda, kepemimpinan perempuan, atau pengaruh budaya organisasi secara terpisah, sehingga belum banyak menjelaskan bagaimana ketiga aspek tersebut saling berinteraksi dalam membentuk pengalaman perempuan yang menduduki jabatan publik.

Kedua, penelitian tentang peran perempuan di sektor publik lebih banyak menekankan tantangan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga, sementara dimensi peran sosial-kultural, khususnya keterlibatan perempuan dalam aktivitas adat dan kemasyarakatan, masih relatif kurang memperoleh perhatian sebagai bagian dari dinamika peran perempuan pejabat publik.

Ketiga, kajian mengenai gender dan administrasi publik cenderung menempatkan kinerja birokrasi dan pengambilan keputusan sebagai isu organisasi, tanpa secara spesifik mengaitkannya dengan pengalaman perempuan dalam menjalankan berbagai tuntutan peran secara simultan.

Keempat, meskipun beberapa penelitian telah menyoroti pentingnya konteks budaya dalam pengalaman perempuan, integrasi nilai budaya lokal sebagai perspektif analitis dalam memahami praktik kepemimpinan, kinerja, dan pengambilan keputusan perempuan di organisasi publik masih terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis *triple roles* perempuan pejabat publik secara integratif, mencakup peran produktif, reproduktif, dan sosial-kultural, serta menghubungkannya dengan pengalaman kerja, kepemimpinan, kinerja, dan pengambilan keputusan pada konteks administrasi publik di Kota Denpasar.

Penelitian ini juga berupaya menjelaskan faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat perempuan dalam mengelola berbagai peran yang dijalankan serta bagaimana nilai-nilai Tri Hita Karana membentuk strategi adaptasi mereka. Dengan mengintegrasikan perspektif gender, administrasi publik, kepemimpinan perempuan, dan budaya lokal dalam satu kerangka analisis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan birokrasi yang lebih responsif gender sekaligus memperkaya kajian administrasi publik berbasis konteks lokal.

Berdasarkan telaah teoritis dan hasil penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa perempuan yang menduduki jabatan publik menghadapi kompleksitas peran yang tidak hanya berkaitan dengan tuntutan profesional dalam organisasi, tetapi juga tanggung jawab keluarga serta kewajiban sosial-kultural yang berkembang dalam lingkungan masyarakat. Mengacu konteks Bali, kompleksitas tersebut menjadi semakin khas karena perempuan tidak dapat dilepaskan dari keterlibatan dalam berbagai aktivitas adat dan keagamaan yang merupakan bagian penting dari kehidupan sosial masyarakat.

Kondisi ini menunjukkan bahwa pengalaman perempuan dalam birokrasi tidak dapat dipahami hanya melalui perspektif organisasi semata, melainkan perlu dianalisis secara lebih komprehensif dengan mempertimbangkan dimensi gender, budaya lokal, dan tata kelola administrasi publik.

Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa pelaksanaan *triple roles* yang meliputi peran produktif, reproduktif, dan sosial-kultural

berpotensi memengaruhi kinerja, kepemimpinan, serta proses pengambilan keputusan perempuan dalam jabatan publik. Namun demikian, perempuan tidak selalu berada dalam posisi pasif terhadap berbagai tuntutan tersebut.

Berbagai strategi adaptasi dikembangkan untuk menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan, keluarga, dan kehidupan sosial. Pada konteks masyarakat Bali, strategi adaptasi tersebut tidak terlepas dari pengaruh nilai-nilai Tri Hita Karana yang menekankan pentingnya harmoni antara manusia dengan Tuhan (*parahyangan*), sesama manusia (*pawongan*), dan lingkungan

(*palemahan*). Atas dasar pemikiran tersebut, penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang mengintegrasikan konsep *triple roles* perempuan, strategi adaptasi individu, nilai Tri Hita Karana, serta implikasinya terhadap praktik administrasi publik.

Kerangka konseptual ini digunakan sebagai landasan analisis untuk memahami dinamika pengalaman perempuan dalam jabatan publik di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Denpasar. Adapun kerangka konseptual penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Model Adaptasi *Triple Roles* Perempuan dalam Jabatan Publik Berbasis Tri Hita Karana

Selain itu, pemilihan DP3AP2KB Kota Denpasar sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi ini memiliki mandat utama dalam pelaksanaan pengarusutamaan gender dan pemberdayaan perempuan di tingkat daerah. Dengan demikian, pengalaman perempuan yang bekerja dan menduduki jabatan publik di instansi ini dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai bagaimana kebijakan kesetaraan gender berinteraksi dengan realitas sosial, budaya, dan organisasi yang dihadapi perempuan dalam praktik birokrasi sehari-hari. Kajian pada konteks ini menjadi penting tidak hanya untuk memahami dinamika *triple roles* perempuan, tetapi juga untuk menilai sejauh mana lingkungan organisasi publik mampu mendukung terciptanya birokrasi yang responsif terhadap kebutuhan perempuan.

Salah satu nilai budaya yang memiliki pengaruh kuat dalam kehidupan masyarakat Bali adalah Tri Hita Karana. Konsep ini menekankan pentingnya keharmonisan hubungan manusia dengan Tuhan (*parahyangan*), sesama manusia (*pawongan*), dan lingkungan (*palemahan*). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa nilai Tri Hita Karana telah digunakan dalam berbagai kajian mengenai tata kelola, pembangunan, organisasi, dan keberlanjutan di Bali karena dinilai mampu mendorong partisipasi, akuntabilitas, kolaborasi, serta praktik tata kelola yang berorientasi pada keseimbangan dan keberlanjutan.

Namun demikian, pemanfaatan Tri Hita Karana sebagai perspektif untuk memahami pengalaman perempuan dalam birokrasi publik masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor pariwisata, pembangunan masyarakat, dan tata kelola organisasi, sementara kajian yang menghubungkannya dengan pengalaman perempuan dalam jabatan publik belum banyak dilakukan.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dinamika *triple roles* perempuan yang menduduki

jabatan publik di Kota Denpasar serta implikasinya terhadap kinerja dan proses pengambilan keputusan dalam administrasi publik. Penelitian ini juga berupaya menjelaskan bagaimana perempuan mengelola berbagai tuntutan peran yang dijalankan secara bersamaan serta bagaimana nilai-nilai Tri Hita Karana membentuk cara mereka memaknai dan mengelola peran tersebut. Dengan mengintegrasikan perspektif gender, administrasi publik, kepemimpinan perempuan, dan budaya lokal dalam satu kerangka analisis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi pengembangan birokrasi yang lebih responsif gender dan kontekstual terhadap karakteristik sosial budaya masyarakat lokal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam pengalaman, makna, serta dinamika *triple roles* yang dialami perempuan dalam jabatan publik. Desain studi kasus digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai interaksi antara peran profesional, domestik, dan sosial-kultural yang dialami perempuan dalam konteks birokrasi dan budaya lokal Bali.

Penelitian dilaksanakan pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3AP2KB) Kota Denpasar. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi tersebut memiliki mandat strategis dalam pelaksanaan kebijakan pemberdayaan perempuan, pengarusutamaan gender, perlindungan anak, dan pembangunan keluarga. Selain itu, dominasi pegawai perempuan dalam organisasi ini memberikan konteks yang relevan untuk memahami bagaimana perempuan yang bekerja di sektor publik mengelola berbagai tuntutan peran dalam kehidupan profesional maupun personal.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap perempuan yang menduduki jabatan publik di lingkungan DP3AP2KB Kota Denpasar. Data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, laporan kinerja, regulasi terkait pengarusutamaan gender, serta berbagai literatur yang relevan dengan tema penelitian.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria informan meliputi: (1) perempuan yang menduduki jabatan struktural atau fungsional di lingkungan DP3AP2KB Kota Denpasar; (2) telah bekerja minimal lima tahun dalam birokrasi pemerintahan; (3) telah berkeluarga; dan (4) aktif dalam kegiatan sosial, adat, atau keagamaan di lingkungan masyarakat. Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian melibatkan delapan orang

informan yang terdiri atas kepala bidang, kepala seksi, pejabat fungsional, serta staf senior yang memiliki pengalaman dalam menjalankan berbagai peran secara simultan.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman informan terkait pengelolaan peran produktif, reproduktif, dan sosial-kultural. Kedua, observasi dilakukan untuk memahami situasi kerja, pola interaksi organisasi, serta bentuk dukungan yang tersedia bagi perempuan dalam lingkungan birokrasi. Ketiga, studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen organisasi, laporan kegiatan, kebijakan internal, dan regulasi yang berkaitan dengan pengarusutamaan gender dan pengelolaan sumber daya manusia aparatur.

Tabel 2. Karakteristik Informan Penelitian

Kode	Posisi / Jabatan	Masa Kerja	Status Keluarga	Keterlibatan Sosial - Kultural
1	Kepala Bidang	>10 Tahun	Menikah	Aktif dalam kegiatan adat dan kemasyarakatan
2	Kepala Bidang	>10 Tahun	Menikah	Aktif dalam kegiatan adat dan sosial
3	Kepala Seksi	5-10 Tahun	Menikah	Aktif dalam kegiatan adat dan kemasyarakatan
4	Kepala Seksi	>10 Tahun	Menikah	Aktif dalam kegiatan adat
5	Pejabat Fungsional	5-10 Tahun	Menikah	Aktif dalam kegiatan sosial dan kemasyarakatan
6	Pejabat Fungsional	>10 Tahun	Menikah	Aktif dalam kegiatan adat dan kemasyarakatan
7	Staf Senior	>10 Tahun	Menikah	Aktif dalam kegiatan sosial
8	Staf Senior	5-10 Tahun	Menikah	Aktif dalam kegiatan adat dan kemasyarakatan

Untuk menjamin kredibilitas dan validitas data, penelitian menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan melalui perbandingan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Selain itu, peneliti juga

melakukan *member checking* dengan mengonfirmasi kembali hasil interpretasi kepada beberapa informan guna memastikan kesesuaian antara temuan penelitian dan pengalaman yang mereka sampaikan.

Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles *et al.* (2014), yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan

penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi diseleksi serta dikategorikan berdasarkan tema-tema penelitian. Selanjutnya, data yang telah dikategorikan disajikan dalam bentuk matriks dan narasi untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar tema. Tahap terakhir dilakukan melalui penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berkelanjutan untuk menghasilkan interpretasi yang valid mengenai dinamika *triple roles* perempuan dalam jabatan publik serta implikasinya terhadap kinerja dan pengambilan keputusan dalam administrasi publik.

Kerangka analisis penelitian mengintegrasikan konsep *triple roles* perempuan (Moser, 1993), perspektif gender dalam administrasi publik, teori kepemimpinan perempuan, serta nilai Tri Hita Karana sebagai konteks budaya lokal. Integrasi berbagai perspektif tersebut digunakan untuk memahami bagaimana perempuan pejabat publik mengelola berbagai tuntutan peran serta bagaimana pengalaman tersebut memengaruhi praktik administrasi publik di lingkungan Pemerintah Kota Denpasar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. DINAMIKA *TRIPLE ROLES* PEREMPUAN DALAM JABATAN PUBLIK

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa perempuan yang menduduki jabatan publik di lingkungan DP3AP2KB Kota Denpasar tidak menjalankan peran profesional secara tunggal, melainkan berada dalam situasi yang mengharuskan mereka mengelola berbagai tuntutan peran secara bersamaan. Aktivitas pekerjaan sebagai aparatur sipil negara berlangsung beriringan dengan tanggung jawab domestik dalam keluarga serta keterlibatan dalam berbagai aktivitas sosial-kultural yang menjadi bagian dari kehidupan masyarakat Bali. Ketiga dimensi tersebut membentuk pola pengalaman yang khas dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Pada ranah pekerjaan, informan menghadapi tuntutan yang berkaitan dengan pencapaian target

organisasi, koordinasi program, pelayanan publik, dan penyelesaian berbagai tugas administratif. Tanggung jawab tersebut semakin kompleks ketika berhadapan dengan kewajiban keluarga yang tetap harus dijalankan di luar jam kerja formal. Sebagian besar informan mengemukakan bahwa pengasuhan anak, pendampingan anggota keluarga, serta pengelolaan kebutuhan rumah tangga masih menjadi tanggung jawab yang dominan berada pada perempuan. Pada saat yang sama, mereka juga dituntut hadir dalam berbagai kegiatan adat dan keagamaan yang memiliki nilai sosial tinggi dalam masyarakat Bali.

Sebagaimana diungkapkan oleh informan 7:

“Ketika ada kegiatan adat, kami harus menyesuaikan jadwal pekerjaan. Kadang rapat selesai sore, kemudian malam harus ikut persiapan upacara di banjar. Situasi seperti itu sudah menjadi bagian dari keseharian.”

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa batas antara ruang kerja, ruang domestik, dan ruang sosial sering kali menjadi tidak tegas. Perempuan harus melakukan penyesuaian secara terus-menerus agar berbagai tuntutan tersebut dapat dijalankan secara bersamaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengalaman perempuan dalam birokrasi tidak dapat dipahami hanya melalui perspektif organisasi, tetapi juga perlu ditempatkan dalam konteks sosial dan budaya yang melingkupinya.

Fenomena tersebut memperkuat argumentasi Moser (1993) mengenai *triple roles of women*, yang menjelaskan bahwa perempuan menjalankan fungsi produktif, reproduktif, dan sosial secara simultan. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi sosial dalam konteks Bali memiliki karakteristik yang lebih spesifik dibandingkan konteks yang dijelaskan dalam kerangka awal Moser. Keterlibatan perempuan dalam aktivitas adat dan keagamaan tidak semata-mata merupakan bentuk partisipasi sosial, melainkan bagian dari kewajiban kolektif yang memiliki konsekuensi sosial apabila tidak dilaksanakan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai konsep *triple roles* dengan memasukkan

dimensi budaya lokal sebagai faktor yang membentuk pengalaman perempuan dalam birokrasi.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan penting dengan penelitian terdahulu. Sebagian besar penelitian sebelumnya memfokuskan pembahasan pada hubungan antara pekerjaan dan keluarga (*work-family conflict*), sedangkan penelitian ini menemukan bahwa perempuan Bali menghadapi satu dimensi tambahan yang memiliki pengaruh signifikan, yaitu kewajiban sosial-kultural berbasis adat dan keagamaan. Aktivitas seperti *ngayah*, keterlibatan dalam banjar, serta persiapan upacara adat bukan sekadar bentuk partisipasi sosial, melainkan kewajiban kolektif yang melekat pada status sosial perempuan dalam masyarakat Bali. Temuan ini memperluas konsep *triple roles* yang dikemukakan Moser dengan menunjukkan bahwa dimensi sosial dalam konteks Bali memiliki karakteristik yang lebih kuat dan mengikat dibandingkan konteks masyarakat perkotaan yang menjadi fokus sebagian besar penelitian sebelumnya.

2. DINAMIKA TRIPLE ROLES DALAM KINERJA DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Meskipun pelaksanaan berbagai peran secara simultan berpotensi menimbulkan tekanan, penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara *triple roles* dan kinerja tidak selalu bersifat negatif. Sebagian informan mengakui bahwa tuntutan pekerjaan, keluarga dan kegiatan sosial sering kali menyebabkan keterbatasan waktu serta meningkatnya beban fisik dan emosional. Namun, demikian pengalaman menghadapi berbagai tuntutan tersebut justru mendorong berkembangnya kemampuan adaptasi yang berkontribusi terhadap pelaksanaan tugas organisasi.

Informan 6 menjelaskan:

“Kalau tidak bisa mengatur prioritas pekerjaan, pasti terganggu, karena itu saya terbiasa Menyusun agenda harian, dan menentukan yang mana yang harus didahulukan.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan berbagai peran mendorong perempuan mengembangkan kemampuan manajemen waktu dan pengambilan keputusan yang lebih terstruktur. Dalam konteks ini, pengalaman menjalankan peran yang berlapis tidak hanya dipahami sebagai sumber konflik, tetapi juga sebagai proses pembelajaran yang membentuk kapasitas individu dalam menghadapi kompleksitas pekerjaan.

Temuan penelitian juga memperlihatkan bahwa pengalaman menjalankan berbagai peran berkontribusi terhadap cara perempuan memaknai proses pengambilan keputusan. Informan cenderung mempertimbangkan berbagai aspek sosial sebelum menentukan pilihan kebijakan atau langkah organisasi. Pertimbangan tersebut tidak hanya didasarkan pada aspek administratif, tetapi juga memperhatikan dampaknya terhadap pihak-pihak yang terlibat.

Kecenderungan tersebut sejalan dengan pandangan Eagly & Carli (2007) yang menjelaskan bahwa perempuan cenderung mengembangkan pola kepemimpinan yang partisipatif dan kolaboratif. Namun, dalam konteks penelitian ini, orientasi partisipatif tersebut tampaknya tidak hanya dibentuk oleh pengalaman organisasi, melainkan juga oleh pengalaman sosial yang diperoleh melalui keterlibatan dalam keluarga dan komunitas adat. Dengan kata lain, kemampuan memahami berbagai perspektif yang berkembang dalam kehidupan sosial turut memengaruhi cara perempuan mengambil keputusan dalam lingkungan birokrasi.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan sejumlah penelitian yang menempatkan konflik peran sebagai faktor yang secara langsung menurunkan kinerja pegawai perempuan. Kossek (2020) serta Medina-Garrido *et al.* (2023) menemukan bahwa konflik pekerjaan dan keluarga berpengaruh terhadap tingkat stres, kepuasan kerja, dan produktivitas individu. Dalam penelitian ini, meskipun konflik peran tetap ditemukan, sebagian besar informan mampu mengembangkan strategi adaptasi yang membuat dampak negatif tersebut

dapat diminimalkan. Dengan demikian, hubungan antara *triple roles* dan kinerja tidak bersifat linear, tetapi dipengaruhi oleh kemampuan individu serta dukungan sosial yang dimiliki.

Temuan ini menunjukkan bahwa perempuan tidak semata-mata menjadi korban dari berbagai tuntutan peran, tetapi juga berperan sebagai aktor yang secara aktif mengembangkan mekanisme adaptasi untuk mempertahankan kualitas kinerjanya. Perspektif ini memberikan sudut pandang yang berbeda dibandingkan sebagian penelitian sebelumnya yang lebih banyak menyoroti dampak negatif konflik peran terhadap perempuan pekerja.

3. STRATEGI ADAPTASI DALAM MENGELOLA *TRIPLE ROLES*

Berhadapan dengan berbagai tuntutan peran, perempuan mengembangkan sejumlah strategi untuk mempertahankan keseimbangan antara kehidupan pekerjaan, keluarga, dan aktivitas sosial. Strategi yang paling dominan ditemukan dalam penelitian ini adalah pengaturan prioritas dan manajemen waktu. Informan secara umum menyusun jadwal kegiatan secara terencana serta melakukan penyesuaian ketika terjadi benturan antara kepentingan pekerjaan dan aktivitas keluarga maupun adat.

Selain faktor individu, dukungan keluarga menjadi elemen penting dalam proses adaptasi tersebut. Sebagian besar informan menegaskan bahwa pembagian tugas domestik dengan pasangan maupun anggota keluarga lainnya membantu mengurangi tekanan yang muncul akibat akumulasi berbagai tanggung jawab.

Informan 7 menyampaikan:

“Kalau semua pekerjaan rumah ditangani sendiri tentu akan sangat berat. Dukungan keluarga menjadi faktor yang sangat membantu.”

Di samping itu, dukungan lingkungan kerja juga berperan dalam membantu perempuan menjalankan berbagai fungsi secara seimbang. Fleksibilitas dalam pengaturan waktu, komunikasi yang terbuka dengan atasan, serta budaya kerja

yang mendukung menjadi faktor yang memudahkan perempuan menjalankan tanggung jawab profesional tanpa mengabaikan kewajiban lainnya.

Temuan ini memperkuat argumentasi Kossek (2020) dan Medina-Garrido *et al.* (2023) yang menempatkan dukungan sosial dan dukungan organisasi sebagai faktor penting dalam mengurangi dampak konflik pekerjaan dan keluarga. Akan tetapi, penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan tersebut perlu dipahami secara lebih luas karena mencakup tidak hanya keluarga dan organisasi, tetapi juga komunitas sosial tempat perempuan berinteraksi. Perbedaannya, penelitian ini menemukan bahwa dukungan yang diberikan komunitas sosial dan lingkungan adat juga memiliki peran yang penting. Dalam konteks Bali, hubungan sosial yang terbangun melalui banjar dan komunitas adat tidak hanya menjadi sumber tuntutan, tetapi sekaligus menjadi sumber dukungan sosial yang membantu perempuan menjalankan berbagai tanggung jawab. Aspek ini belum banyak dibahas dalam penelitian mengenai *work-life balance* yang umumnya berfokus pada keluarga dan organisasi sebagai sumber dukungan utama.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa strategi adaptasi perempuan dalam birokrasi tidak hanya dipengaruhi faktor individual dan organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh modal sosial yang berkembang dalam komunitas lokal.

4. TRI HITA KARANA SEBAGAI BASIS ADAPTASI PEREMPUAN DALAM BIROKRASI

Salah satu temuan yang menonjol dalam penelitian ini adalah munculnya nilai-nilai Tri Hita Karana sebagai landasan yang secara tidak langsung membentuk cara perempuan memaknai dan mengelola berbagai peran yang dijalankan. Bagi informan, keseimbangan antara pekerjaan, keluarga, dan kehidupan sosial tidak hanya dipahami sebagai kebutuhan praktis, tetapi juga sebagai bagian dari upaya menjaga keharmonisan hidup.

Dimensi *parahyangan* tercermin dalam keyakinan bahwa aktivitas keagamaan memberikan

ketenangan dan kekuatan dalam menghadapi berbagai tekanan. Dimensi *pawongan* tampak melalui pentingnya menjaga hubungan baik dengan keluarga, rekan kerja, dan masyarakat. Sementara itu, dimensi *palemahan* tercermin dalam upaya menjaga keseimbangan antara berbagai aspek kehidupan agar tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan.

Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menempatkan Tri Hita Karana sebagai konsep dalam tata kelola pariwisata atau pembangunan daerah, penelitian ini menunjukkan bahwa nilai tersebut juga berfungsi sebagai kerangka kultural yang memengaruhi strategi adaptasi perempuan dalam birokrasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengalaman perempuan dalam jabatan publik tidak hanya dibentuk oleh faktor organisasi dan gender, tetapi juga oleh sistem nilai lokal yang hidup dalam lingkungan sosialnya.

Namun demikian, penelitian ini menunjukkan perbedaan yang cukup mendasar. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang menempatkan Tri Hita Karana sebagai prinsip tata kelola organisasi atau pembangunan masyarakat, penelitian ini menemukan bahwa nilai tersebut juga berfungsi sebagai mekanisme adaptasi individu dalam menghadapi kompleksitas peran. Dengan kata lain, Tri Hita Karana tidak hanya beroperasi pada level organisasi atau komunitas, tetapi juga memengaruhi cara perempuan membangun keseimbangan antara kehidupan profesional, keluarga, dan kewajiban sosial-kultural.

Temuan ini sekaligus menjadi kontribusi konseptual utama penelitian karena memperluas penggunaan Tri Hita Karana ke dalam kajian gender dan administrasi publik. Hingga saat ini, penelitian yang mengintegrasikan *triple roles of women*, kepemimpinan perempuan, dan Tri Hita Karana dalam konteks birokrasi publik masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan perspektif baru dalam memahami pengalaman perempuan yang menduduki jabatan publik di daerah dengan karakter budaya lokal yang kuat seperti Bali.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa perempuan yang menduduki jabatan publik di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana (DP3AP2KB) Kota Denpasar menjalankan *triple roles* secara simultan, yaitu peran produktif sebagai aparatur sipil negara, peran reproduktif dalam keluarga, dan peran sosial-kultural yang berkaitan dengan aktivitas adat serta keagamaan. Ketiga peran tersebut tidak berjalan secara terpisah, melainkan saling beririsan dan membentuk dinamika yang kompleks dalam kehidupan sehari-hari perempuan pejabat publik. Dalam konteks masyarakat Bali, peran sosial-kultural memiliki karakteristik yang khas karena keterlibatan dalam kegiatan adat dan keagamaan tidak hanya dipandang sebagai bentuk partisipasi sosial, tetapi juga sebagai kewajiban kolektif yang melekat pada identitas sosial perempuan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan *triple roles* berpengaruh terhadap kinerja dan proses pengambilan keputusan perempuan dalam birokrasi. Tuntutan peran yang berlapis berpotensi menimbulkan keterbatasan waktu, kelelahan fisik, serta tekanan psikologis. Namun demikian, kondisi tersebut tidak secara otomatis menurunkan kualitas kinerja. Pengalaman mengelola berbagai peran justru mendorong berkembangnya kemampuan manajemen waktu, penentuan prioritas, serta sensitivitas sosial yang berkontribusi pada proses pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dan responsif. Temuan ini menunjukkan bahwa perempuan tidak hanya menghadapi tantangan akibat berbagai tuntutan peran, tetapi juga mampu mengembangkan kapasitas adaptif yang mendukung efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa keberhasilan perempuan dalam mengelola *triple roles* dipengaruhi oleh kombinasi faktor individu, keluarga, organisasi, dan lingkungan sosial. Strategi adaptasi yang paling dominan meliputi pengelolaan waktu, pembagian peran dalam keluarga,

dukungan pasangan dan anggota keluarga, fleksibilitas kerja, serta dukungan dari lingkungan organisasi. Selain itu, hubungan sosial yang terbangun dalam komunitas adat turut berperan sebagai sumber dukungan yang membantu perempuan menjaga keseimbangan antara berbagai tanggung jawab yang dijalankan.

Temuan penting lainnya adalah peran nilai Tri Hita Karana sebagai landasan adaptasi perempuan dalam menghadapi kompleksitas peran. Nilai *parahyangan*, *pawongan*, dan *palemahan* tidak hanya berfungsi sebagai pedoman budaya, tetapi juga menjadi kerangka yang membantu perempuan membangun keseimbangan antara kehidupan profesional, keluarga, dan sosial-kultural. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa pengalaman perempuan dalam birokrasi tidak hanya dibentuk oleh faktor organisasi dan gender, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem nilai lokal yang hidup dalam masyarakat.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian administrasi publik berbasis gender dengan mengintegrasikan konsep *triple roles*, kepemimpinan perempuan, dan nilai Tri Hita Karana dalam satu kerangka analisis. Penelitian ini juga memperluas pemahaman mengenai konsep *triple roles* dengan menunjukkan bahwa dimensi sosial dalam konteks Bali memiliki karakteristik yang lebih kompleks dibandingkan yang dijelaskan dalam literatur sebelumnya. Secara praktis, hasil penelitian memberikan implikasi bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia aparatur yang lebih responsif gender melalui penguatan dukungan organisasi, peningkatan fleksibilitas kerja, pengembangan program keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta pengarusutamaan nilai-nilai budaya lokal dalam tata kelola birokrasi. Upaya tersebut penting untuk mendukung keberlanjutan kontribusi perempuan dalam jabatan publik sekaligus meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan yang inklusif dan berkelanjutan.

Namun, penelitian ini masih terbatas pada satu organisasi perangkat daerah dan menggunakan

pendekatan kualitatif dengan jumlah informan yang relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada berbagai organisasi publik lainnya di Bali maupun daerah lain untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika *triple roles* perempuan dalam birokrasi. Selain itu, penelitian mendatang dapat mengembangkan model kuantitatif untuk menguji hubungan antara *triple roles*, dukungan organisasi, nilai budaya lokal, dan kinerja aparatur secara lebih luas sehingga mampu memperkuat pengembangan teori dan kebijakan administrasi publik yang responsif gender.

REFERENSI

- Andriastuti, P. (2024). Kepemimpinan Kolaboratif dalam Pengembangan Tata Kelola Pemerintahan Daerah Berbasis Partisipasi Masyarakat. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 145-160.
- Andriastuti, P. (2025). Kepemimpinan Berbasis Nilai Lokal dalam Mendorong Inovasi Sektor Publik di Bali. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 9(1), 35-49.
- Biedma Ferrer, J. M., & Medina Garrido, J. A. (2023). Impact of Family-Friendly HRM Policies on Organizational Performance. *Intangible Capital*, 10(3). Omnia Publisher SL. <https://doi.org/10.3926/ic.506>.
- Bishu, S. G., & Heckler, N. (2021). Women and Men Municipal Managers Doing and Undoing Gender. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(3), 489-505. Oxford University Press US.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* (Vol. 11). Boston: Harvard Business School Press.
- Hochschild, A. R. (1989). *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. New York: Viking Penguin.
- Kossek, E. E. (2020). *Work-Family Boundary*

- Management Styles in Organizations: A Cross-Level Model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152–171. SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Maviza, G., & Thebe, P. (2024). Working from home and the triple role of women in the context of COVID-19-induced lockdowns in Zimbabwe. *Journal of Asian and African Studies*, 59(8). <https://doi.org/10.1177/00219096231154240>.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Bogren, M. (2023). Organizational Support for Work–Family Life Balance as an Antecedent to the Well-Being of Tourism Employees in Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 117–129. Elsevier.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). New Jersey: SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=p0wXBAAAQBAJ>.
- Minogue, M., & Jones, G. (2009). *Public Sector Governance and Management Reform*. London: Sage Publications.
- Moser, C. O. N. (1993). *Gender Planning and Development: Theory, Practice, and Training*. Boston: Routledge. <https://books.google.co.id/books?id=srTi66ReEcQC>.
- OECD. (2017). *Skills for a high performing civil service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264280724-en>.
- OECD. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>.
- OECD. (2020). *Policy Framework on Sound Public Governance: Baseline Features of Governments that Work Well*. Paris: OECD Publishing.
- Peters, B. G. (2010). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*. New York: Routledge.
- Prastika, I. G. A. A., & Pradana, G. Y. K. (2021). Peran Perempuan Bali dalam Menjaga Keberlanjutan Budaya Lokal di Era Modernisasi. *Jurnal Kajian Bali*, 11(2), 245–260.
- Sager, F., & Rosser, C. (2021). Weberian bureaucracy. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.166>
- Schachter, H. L. (2020). Women in Public Administration: An Integrative Review. *Public Administration Quarterly*, 44(4), 515–544. SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Unni, S., Kopric, I., Feenstra, C. M., et al. (2026). Bureaucracy. In *IPSA Companion to Political Science*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-032-06918-4_127
- UN Women. (2024). *Women's Leadership and Participation in Public Life*. New York, NY: UN Women.
- Widaningrum, A. (2015). Dilema Gender dalam Administrasi Publik. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 3(1), 36–45.
- Widiastini, N. M. A., & Yuhan, R. A. (2025). Perempuan Bali antara Karier, Keluarga, dan Budaya Adat. *Jurnal Perempuan Dan Kebudayaan*, 8(1), 15–29.