



Transformasi Kebijakan Kesetaraan Gender dalam Pengembangan SDM Kementerian Keuangan

Muslem

Universitas Malikussaleh, Indonesia

Alamat: Bukit Indah, Lhokseumawe, Indonesia

Korespondensi penulis: muslem@unimal.ac.id

Abstract. *This study examines the impact of Sri Mulyani's inclusive leadership on human resource development (HRD) in the Indonesian Ministry of Finance, with a focus on gender equality policies and employee capacity-building programs. Using a literature review method, this research analyzes relevant studies on inclusive leadership and its application in the public sector. The findings indicate that Sri Mulyani's inclusive leadership, which emphasizes openness, accessibility, and equality, has successfully increased women's participation in leadership positions and fostered a more collaborative work environment. The gender equality policies implemented have not only increased the number of women in strategic positions but also strengthened overall organizational performance. Additionally, capacity-building programs designed to enhance technical and managerial skills have proven effective in improving productivity and innovation within the Ministry of Finance. This study concludes that Sri Mulyani's inclusive leadership can serve as a model for other public sector organizations, both in Indonesia and internationally, to promote gender equality and enhance organizational performance through inclusive HR development.*

Keywords: *Gender Equality, Human Resource Development, Inclusive Leadership, Organizational Performance, Public Sector*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji dampak kepemimpinan inklusif Sri Mulyani terhadap pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Kementerian Keuangan Indonesia, dengan fokus pada kebijakan kesetaraan gender dan program peningkatan kapasitas pegawai. Menggunakan metode studi pustaka, penelitian ini meninjau literatur terkait kepemimpinan inklusif dan penerapannya di sektor publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif yang diterapkan oleh Sri Mulyani, yang menekankan keterbukaan, aksesibilitas, dan kesetaraan, berhasil meningkatkan partisipasi perempuan dalam posisi kepemimpinan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif. Kebijakan kesetaraan gender yang diterapkan tidak hanya meningkatkan jumlah perempuan dalam posisi strategis, tetapi juga memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Program peningkatan kapasitas pegawai yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial juga terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas dan inovasi di Kementerian Keuangan. Studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan inklusif Sri Mulyani dapat dijadikan model bagi sektor publik lainnya, baik di Indonesia maupun di negara lain, untuk mempromosikan kesetaraan gender dan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan SDM yang inklusif.

Kata kunci: Kesetaraan Gender, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan Inklusif, Kinerja Organisasi, Sektor Publik

1. LATAR BELAKANG

Partisipasi perempuan dalam politik dan pemerintahan di Indonesia terus menghadapi berbagai tantangan, terutama akibat budaya patriarki yang masih mengakar kuat di masyarakat. Perempuan sering kali dianggap kurang mampu bersaing di ruang publik, khususnya dalam posisi strategis pemerintahan. Di sisi lain, keterwakilan perempuan dalam politik dan pemerintahan semakin diakui sebagai langkah penting menuju kesetaraan gender yang lebih baik. Perubahan menuju kesetaraan ini mulai tampak melalui peningkatan jumlah perempuan

yang menduduki posisi-posisi penting di tingkat nasional dan internasional (Maharani et al., 2022).

Sri Mulyani Indrawati adalah contoh nyata perempuan yang berhasil menembus batasan tersebut. Sebagai Menteri Keuangan, ia tidak hanya mampu menstabilkan ekonomi makro Indonesia, tetapi juga mempertahankan kebijakan fiskal yang prudent. Keberhasilannya ini didukung oleh gaya kepemimpinan transformasional yang ia terapkan, yang menekankan pada inovasi dan produktivitas dalam Kementerian Keuangan. (Abi, 2023) menyebutkan bahwa pendekatan ini telah menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan efisien, serta mendorong keberhasilan berbagai reformasi kebijakan, termasuk pajak dan pengelolaan utang negara, yang kemudian mendapat pengakuan luas. Pada tahun 2018, Sri Mulyani diakui sebagai salah satu Menteri Keuangan terbaik dunia, sebuah prestasi yang diraihnya dalam ajang World Government Summit, yang menegaskan dampak signifikan dari kepemimpinannya (Nabila, 2021).

Ketidaksetaraan gender tetap menjadi isu yang signifikan di abad ke-21, dengan diskriminasi dan marginalisasi terhadap perempuan yang sering terjadi akibat konstruksi sosial patriarki. Perempuan di negara berkembang seperti Indonesia sering kali terbatas pada peran domestik, dan dianggap tidak memiliki kapasitas yang setara dengan laki-laki di ruang publik. Budaya patriarki ini membatasi partisipasi perempuan dalam pengambilan keputusan di berbagai sektor, termasuk politik dan pemerintahan (Prastya, 2019).

Sebagai bagian dari gerakan feminis global yang terus menentang subordinasi perempuan, upaya untuk memperjuangkan kesetaraan akses terhadap pendidikan, ekonomi, dan politik semakin gencar. Di Indonesia, reformasi demokrasi pasca-Orde Baru memberi peluang lebih besar bagi perempuan untuk terlibat di sektor publik. Meski begitu, tantangan seperti tingginya biaya politik dan resistensi budaya patriarki masih menjadi hambatan yang cukup besar. Namun, di bawah pemerintahan Presiden Joko Widodo, partisipasi perempuan dalam lembaga eksekutif meningkat signifikan. (Siregar, 2016) mencatat bahwa penunjukan sembilan perempuan sebagai menteri, termasuk Sri Mulyani, memperlihatkan perubahan penting dalam struktur kepemimpinan pemerintah, sekaligus memperkuat peran perempuan dalam pengelolaan perekonomian negara di tengah tantangan global dan domestik.

Sri Mulyani bukanlah sosok baru di dunia kebijakan ekonomi Indonesia. Sebelumnya, ia juga menjabat sebagai Menteri Keuangan pada era Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, di mana ia berhasil menjaga stabilitas fiskal dan melaksanakan reformasi di Kementerian Keuangan. Prestasinya yang diakui baik di dalam maupun luar negeri, menjadikannya salah satu tokoh perempuan paling berpengaruh di Indonesia dan dunia. Pengakuan ini termasuk

penghargaan sebagai Menteri Keuangan terbaik di Asia dan dunia, yang membuktikan bahwa kepemimpinan perempuan dapat memiliki dampak signifikan terhadap kebijakan publik yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat (Siregar, 2016) .

2. KAJIAN TEORITIS

Kepemimpinan inklusif telah menjadi topik penting dalam pengembangan organisasi publik, termasuk di Kementerian Keuangan Indonesia. Sri Mulyani sebagai Menteri Keuangan dikenal dengan gaya kepemimpinannya yang inklusif, terutama dalam mendorong kebijakan kesetaraan gender dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di kementeriannya. Kepemimpinan inklusif didefinisikan sebagai pendekatan yang berfokus pada keberagaman, keterlibatan, dan penghargaan terhadap kontribusi semua anggota organisasi (Barak, 2016; Carmeli et al., 2010). Dalam konteks Kementerian Keuangan, pendekatan ini tercermin melalui berbagai kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pegawai baik pria maupun wanita, dengan memperhatikan kesetaraan gender sebagai salah satu pilar utama.

Kepemimpinan inklusif yang diterapkan oleh Sri Mulyani memiliki dampak signifikan terhadap pengembangan SDM di Kementerian Keuangan, terutama melalui dua aspek utama yaitu kebijakan kesetaraan gender dan program peningkatan kapasitas pegawai. Kebijakan kesetaraan gender di Kementerian Keuangan tidak hanya berfokus pada peningkatan jumlah perempuan dalam posisi manajerial, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi aktif perempuan di semua level (Ashikali & Groeneveld, 2013; Barak, 2016). Langkah ini mencerminkan komitmen kementerian terhadap inklusi gender yang lebih luas, yang dipandang sebagai langkah strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian menunjukkan bahwa kebijakan kesetaraan gender yang diterapkan secara konsisten di sektor publik dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan inovasi dan efisiensi (Ali & Konrad, 2017; Post & Byron, 2015). Dalam konteks Kementerian Keuangan, kebijakan Sri Mulyani berfokus pada pemberdayaan perempuan baik melalui pelatihan formal maupun melalui kesempatan yang sama dalam promosi dan pengambilan keputusan. Kebijakan ini berupaya mengatasi hambatan struktural yang sering kali menghalangi perempuan untuk maju di sektor keuangan publik, seperti bias gender dan kurangnya akses terhadap pelatihan manajemen (Ali & Konrad, 2017; Shore et al., 2018).

Selain kesetaraan gender, program peningkatan kapasitas pegawai juga menjadi fokus utama dalam kepemimpinan Sri Mulyani. Program ini mencakup berbagai inisiatif pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi teknis dan kepemimpinan pegawai, baik pria maupun wanita (Taylor, 2023). Program ini tidak hanya bertujuan untuk

meningkatkan keterampilan teknis pegawai, tetapi juga memperkuat kemampuan manajerial dan kepemimpinan di semua level organisasi. Kepemimpinan inklusif memungkinkan pegawai dari berbagai latar belakang untuk mengembangkan potensi mereka secara maksimal, dengan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan partisipatif (Randel et al., 2018; Sabharwal et al., 2017).

Dari perspektif teori manajemen inklusif, kepemimpinan yang mendukung inklusi gender dan peningkatan kapasitas pegawai menghasilkan dampak positif terhadap produktivitas dan kinerja organisasi (Homan et al., 2005; Pitts et al., 2010). Kepemimpinan Sri Mulyani yang mempromosikan keterbukaan dan partisipasi aktif seluruh pegawai Kementerian Keuangan terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Hal ini sejalan dengan temuan studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dapat meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan pegawai, dan inovasi dalam organisasi (Carmeli et al., 2010; Nembhard & Edmondson, 2016).

Kepemimpinan inklusif Sri Mulyani di Kementerian Keuangan Indonesia yang mengedepankan kesetaraan gender dan pengembangan kapasitas pegawai berkontribusi besar terhadap pengembangan SDM di kementerian tersebut. Melalui kebijakan yang fokus pada pemberdayaan perempuan dan program pelatihan yang komprehensif, kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga memperkuat peran perempuan dalam pengambilan keputusan di sektor publik. Studi ini dapat menjadi model bagi kementerian atau lembaga publik lainnya yang ingin menerapkan kepemimpinan inklusif untuk mencapai kinerja yang lebih baik.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber seperti buku, jurnal, artikel, dan penelitian sebelumnya. Studi pustaka dilakukan untuk mendapatkan informasi yang relevan tentang topik yang dibahas. Menurut (Zed, 2003), penelitian pustaka melibatkan pengumpulan dan pengolahan informasi dari berbagai literatur sebagai bahan analisis.

Metode ini menggunakan pendekatan sistematis untuk meninjau dan menganalisis literatur terkait kepemimpinan inklusif dan dampaknya pada pengembangan SDM di Kementerian Keuangan. Pencarian literatur dilakukan melalui basis data akademik seperti Google Scholar dan ScienceDirect dengan menggunakan kata kunci yang relevan. Literatur dipilih berdasarkan relevansi, kualitas metodologi, serta fokus pada kesetaraan gender dan pengembangan SDM di sektor publik. Kami hanya memasukkan penelitian empiris tentang

kepemimpinan inklusif di sektor publik, sementara studi yang tidak relevan atau fokus pada sektor swasta tidak termasuk. Analisis dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi isu-isu penting terkait kebijakan kesetaraan gender dan pengembangan kapasitas pegawai.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan inklusif di sektor publik, khususnya dalam organisasi pemerintah seperti Kementerian Keuangan, memegang peran kunci dalam memastikan bahwa konsep keberagaman dan inklusi bukan hanya menjadi wacana, tetapi juga diterapkan dalam pengambilan keputusan serta penyusunan kebijakan. Kepemimpinan semacam ini berupaya agar pegawai dari berbagai latar belakang berpartisipasi secara penuh dalam setiap proses, sembari menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kontribusi semua individu. Dalam hal ini ((Karam Ashmawy, 2023) menekankan bahwa pemberian kesempatan kepada setiap pegawai untuk berkontribusi tanpa memandang latar belakang mereka merupakan inti dari praktik inklusif.

Dalam organisasi pemerintah, kepemimpinan inklusif ditandai oleh tiga karakteristik utama yaitu keterbukaan, aksesibilitas, dan ketersediaan. Keterbukaan merujuk pada bagaimana pemimpin menerima dan mempertimbangkan berbagai gagasan dari pegawai, serta melibatkan mereka secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, aksesibilitas memastikan bahwa pemimpin dapat dijangkau kapan saja oleh pegawai, tanpa memandang status atau jabatan mereka. Sementara dukungan emosional dan profesional yang konsisten diberikan oleh pemimpin, yang disebut sebagai ketersediaan, membantu memperkuat hubungan antara pemimpin dan pegawai.

Manfaat dari implementasi kepemimpinan inklusif di sektor keuangan telah terbukti di berbagai negara. Di Mesir misalnya, kepemimpinan inklusif terbukti mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai, terutama mereka yang berasal dari kelompok yang terpinggirkan, dengan memperkuat kepercayaan dan kohesi tim serta mendorong keterlibatan lebih besar dalam organisasi. Pemimpin inklusif memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi semua pegawai. Di Tiongkok, (Ke et al., 2022) menemukan bahwa kepemimpinan inklusif juga mampu menjembatani hubungan antara spiritualitas di tempat kerja dan kinerja pegawai, menciptakan lingkungan yang bermakna secara moral dan sosial yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

Di negara-negara lain, seperti Belanda dan Inggris, meskipun keberagaman demografis dalam organisasi tidak selalu signifikan, kepemimpinan inklusif tetap memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap pegawai, terlepas dari tingkat pendidikan atau

pengalaman, dapat berkontribusi secara maksimal. Hal ini sangat penting dalam menciptakan kebijakan yang adil dan transparan, serta meningkatkan efisiensi dan kualitas keputusan publik (Ashikali & Groeneveld, 2013).

Kita harus memahami bahwa kepemimpinan inklusif di sektor keuangan berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, adil, dan produktif. Pemimpin inklusif tidak hanya memastikan keterwakilan yang setara, tetapi juga mendorong inovasi dan meningkatkan kesejahteraan emosional pegawai, yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi

Program peningkatan kapasitas pegawai di Kementerian Keuangan memegang peranan penting dalam mendorong peningkatan kinerja organisasi melalui pengembangan keterampilan dan kompetensi pegawai. Pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Menurut (Tat Wai Yu & Wai Ming, 2008) pelatihan yang direncanakan dengan baik dapat memperkuat kapasitas individu dan kolektif organisasi, memungkinkan pegawai lebih adaptif terhadap perubahan kebijakan dan teknologi yang terus berkembang. Di Kementerian Keuangan, pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan teknis dan manajerial seperti manajemen keuangan dan pengelolaan risiko terbukti meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas pelayanan publik.

Peningkatan kapasitas pegawai juga berdampak langsung pada kemampuan organisasi dalam mencapai target kinerja yang lebih tinggi. (Tat Wai Yu & Wai Ming, 2008) menemukan bahwa pelatihan yang difokuskan pada penguatan kontrol input, seperti pemilihan dan pengembangan pegawai, mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan manajemen internal. Di Kementerian Keuangan, pegawai yang telah dilengkapi dengan keterampilan baru dan pengetahuan terkini mampu memberikan kontribusi lebih besar dalam menyusun kebijakan fiskal dan pengelolaan anggaran negara, yang sejalan dengan kebutuhan untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara.

(Flink & Chen, 2021) telah menekankan pentingnya kapasitas manajerial yang efektif dalam memanfaatkan sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Mereka menemukan bahwa peningkatan kapasitas manajerial memperkuat hubungan antara sumber daya keuangan dan hasil kinerja organisasi. Dalam konteks Kementerian Keuangan, ini berarti bahwa dana yang dialokasikan untuk pelatihan dan pengembangan pegawai dapat digunakan lebih efisien, meningkatkan produktivitas dan hasil kinerja secara keseluruhan.

Selain aspek manajerial, program pelatihan yang baik juga memperkuat budaya organisasi yang inklusif dan kolaboratif. Pegawai yang mendapatkan pelatihan yang tepat cenderung memiliki motivasi lebih tinggi dan lebih mampu bekerja sama dalam tim, yang dapat mencapai tujuan strategis organisasi (Flink & Chen, 2021). Dengan demikian, program peningkatan kapasitas pegawai di Kementerian Keuangan tidak hanya berkontribusi pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga meningkatkan sinergi dalam organisasi, memperkuat kinerja tim, dan mendukung pencapaian tujuan nasional dalam pengelolaan keuangan publik.

Dampak kebijakan kesetaraan Gender

Kebijakan kesetaraan gender yang diterapkan di Kementerian Keuangan telah membawa dampak signifikan dalam meningkatkan representasi perempuan di posisi kepemimpinan sektor publik. Perubahan kebijakan yang mendorong partisipasi perempuan, seperti pengenalan kuota gender dan peraturan yang lebih inklusif, telah terbukti efektif dalam meningkatkan jumlah perempuan di posisi kunci. (Purcell & Nagao, 2023) menunjukkan bahwa representasi perempuan dalam kepemimpinan partai berpengaruh pada kebijakan kesetaraan gender di tempat kerja. Keterwakilan perempuan dalam kepemimpinan organisasi meningkatkan dukungan terhadap kebijakan yang lebih adil, termasuk dalam hal pembayaran dan pembagian peran di tempat kerja.

Kebijakan kesetaraan gender juga memperlihatkan hasil yang positif di wilayah lain, seperti Timur Tengah dan Afrika Utara (MENA). Di wilayah ini, penguatan institusi yang mendukung pemberdayaan perempuan berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi, termasuk di sektor keuangan. (Al Hameli et al., 2023) menyatakan bahwa implementasi kebijakan proaktif seperti Women, Business and the Law (WBL) yang diukur oleh Bank Dunia telah meningkatkan kesetaraan gender dan kinerja perusahaan di negara-negara tersebut. Selain itu, dengan adanya perubahan hukum yang mendorong lebih banyak perempuan untuk menduduki posisi manajerial, hasil kinerja organisasi pun mengalami peningkatan.

Di berbagai negara misalnya, pola yang serupa terlihat di mana representasi perempuan yang lebih tinggi di tingkat kepemimpinan mendorong terbentuknya kebijakan yang lebih inklusif di tempat kerja. Perusahaan atau organisasi yang memiliki lebih banyak pemimpin perempuan cenderung menghasilkan kebijakan yang lebih mendukung kesetaraan gender, terutama dalam hal pembayaran yang adil, layanan anak, dan kebijakan cuti parental. Positifnya ini tidak hanya meningkatkan keadilan di tempat kerja, tetapi juga memperbaiki kinerja

organisasi secara keseluruhan karena adanya keberagaman perspektif di tingkat pengambilan keputusan (Purcell & Nagao, 2023).

Dalam konteks Kementerian Keuangan, kebijakan kesetaraan gender yang dipelopori oleh Sri Mulyani telah menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Kebijakan ini tidak hanya meningkatkan representasi perempuan dalam posisi strategis, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif. Perempuan diberi kesempatan yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi operasional dan inovasi di kementerian. Seperti yang ditemukan dalam studi (Al Hameli et al., 2023), pemberdayaan perempuan dalam kepemimpinan meningkatkan kinerja organisasi di berbagai aspek, termasuk produktivitas dan inovasi.

Kebijakan kesetaraan gender yang diterapkan di Kementerian Keuangan telah berkontribusi signifikan terhadap peningkatan representasi perempuan dalam peran kunci dan perbaikan kinerja organisasi. Kebijakan ini mendorong terciptanya budaya kerja yang inklusif dan inovatif, yang menjadi nilai tambah bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, Kementerian Keuangan di bawah kepemimpinan Sri Mulyani dapat dijadikan model bagi institusi publik lainnya yang ingin mempromosikan kesetaraan gender dan memberdayakan pegawai perempuan.

Pendekatan Kepemimpinan inklusif Sri Mulyani

Pendekatan kepemimpinan inklusif yang diterapkan oleh Sri Mulyani di Kementerian Keuangan Indonesia telah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap promosi kesetaraan gender, pemberdayaan pegawai, dan penciptaan lingkungan kerja yang inklusif. Sebagai Menteri Keuangan, Sri Mulyani fokus pada membangun organisasi yang menghargai perbedaan dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua pegawai, terlepas dari jenis kelamin, latar belakang, atau pengalaman kerja. Pendekatan ini selaras dengan konsep kepemimpinan inklusif yang menekankan pada keterlibatan, kolaborasi, serta pengambilan keputusan yang kolektif dan terbuka (Amin et al., 2018).

Salah satu karakteristik utama kepemimpinan inklusif Sri Mulyani adalah penekanan pada dialog terbuka dan pengambilan keputusan yang partisipatif. Dalam kepemimpinannya, setiap pegawai diberi ruang untuk berkontribusi melalui gagasan dan pendapat mereka, menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap suara, khususnya dari kelompok yang mungkin sebelumnya terpinggirkan, didengar dan dihargai. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif, di mana pegawai merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

Selain itu, Sri Mulyani memberikan perhatian besar pada prinsip aksesibilitas dan keterbukaan. Pegawai di Kementerian Keuangan memiliki akses yang lebih besar kepada pemimpin mereka, baik secara profesional maupun emosional. Ini menciptakan keterhubungan yang lebih kuat antara pemimpin dan pegawai, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan pegawai dalam berbagai aspek operasional kementerian. (Nembhard & Edmondson, 2016) menemukan bahwa iklim psikologis yang aman, yang memungkinkan pegawai untuk menyampaikan ide-ide mereka tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif, adalah elemen penting dari kepemimpinan inklusif.

Pendekatan inklusif Sri Mulyani juga dapat dibandingkan dengan praktik-praktik serupa di negara-negara lain. Di Malaysia, misalnya, kepemimpinan inklusif di sektor publik telah menunjukkan keberhasilan dalam memperhitungkan faktor sosial-budaya dalam pengambilan keputusan. Penelitian (Jawas, 2017) menemukan bahwa dalam konteks kepemimpinan pendidikan di Indonesia, faktor sosial-budaya berperan penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang berhasil. Sri Mulyani, dengan sensitivitasnya terhadap konteks lokal Indonesia yang diwarnai oleh norma budaya dan birokrasi yang hierarkis, mampu menerapkan kebijakan inklusif yang efektif dengan tetap mempertimbangkan tantangan sosial-budaya tersebut.

Di negara-negara Barat seperti Inggris, kepemimpinan inklusif telah diadopsi secara luas di sektor kesehatan dan publik, di mana fokusnya adalah meningkatkan keragaman di tempat kerja serta menciptakan lingkungan yang memungkinkan semua pegawai untuk berkontribusi secara optimal, terutama bagi kelompok yang kurang terwakili. Dalam hal ini, Sri Mulyani sejalan dengan praktik-praktik global tersebut, dengan fokus pada penciptaan ruang aman bagi pegawai perempuan di Kementerian Keuangan. Kebijakan ini memastikan bahwa perempuan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan mencapai posisi kepemimpinan.

Di bawah kepemimpinan Sri Mulyani, Kementerian Keuangan telah menjadi salah satu institusi pemerintah yang paling banyak melibatkan perempuan dalam posisi kepemimpinan. Hal ini mencerminkan tren global di mana organisasi yang mengadopsi kepemimpinan inklusif menunjukkan peningkatan representasi perempuan di tingkat strategis. Seperti yang diamati dalam penelitian di Inggris dan Amerika Serikat, kepemimpinan inklusif tidak hanya mengurangi bias gender tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi dengan melibatkan berbagai perspektif dalam proses pengambilan keputusan.

Kita dapat menyimpulkan bahwa pendekatan kepemimpinan inklusif yang diterapkan oleh Sri Mulyani tidak hanya berhasil dalam meningkatkan kesetaraan gender di sektor publik, tetapi juga menciptakan model kepemimpinan yang berfokus pada kolaborasi, pengembangan pegawai, dan penghapusan hambatan-hambatan sosial-budaya yang dapat menghambat kemajuan. Pendekatan ini dapat dijadikan contoh bagi institusi publik lainnya di Indonesia dan negara-negara lain yang ingin menerapkan strategi kepemimpinan inklusif yang disesuaikan dengan konteks sosial-budaya masing-masing.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini mendiskusikan pentingnya kepemimpinan inklusif dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya di Kementerian Keuangan di bawah kepemimpinan Sri Mulyani. Kepemimpinan inklusif yang diterapkan Sri Mulyani terbukti efektif dalam mendorong partisipasi perempuan, memberdayakan pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif serta berorientasi pada kesetaraan gender. Pendekatan inklusif ini tidak hanya meningkatkan representasi perempuan dalam posisi kepemimpinan, tetapi juga memperkuat kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan tuntutan kerja yang semakin kompleks melalui program peningkatan kapasitas.

Melalui kebijakan yang mendorong keterbukaan, aksesibilitas, dan kesetaraan, Sri Mulyani berhasil menciptakan lingkungan kerja di Kementerian Keuangan yang lebih inklusif, di mana setiap individu dapat berkontribusi secara optimal. Kebijakan kesetaraan gender yang diterapkannya telah memperlihatkan dampak positif terhadap representasi perempuan dan peningkatan efisiensi organisasi. Hal ini sejalan dengan studi internasional yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berkontribusi pada peningkatan inovasi, produktivitas, dan kesejahteraan pegawai.

Pendekatan yang dilakukan oleh Sri Mulyani dapat menjadi model bagi sektor publik di Indonesia dan di negara-negara lain yang ingin menerapkan kepemimpinan inklusif sebagai strategi untuk menghadapi tantangan kesetaraan gender dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan menekankan pentingnya inklusi dan kesetaraan, kepemimpinan ini berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja di sektor keuangan pemerintah.

DAFTAR REFERENSI

- Abi, N. (2023). *Peran gaya kepemimpinan Sri Mulyani Indrawati dalam upaya perwujudan stabilitas keuangan dan pertumbuhan ekonomi Indonesia*. *JMA*, 2(5), 3031–5220. <https://doi.org/10.62281>
- Al Hameli, A., Mertzanis, C., & Kampouris, I. (2023). Women's empowerment conditions, institutions, and firm performance in the MENA region. *Accounting Forum*. <https://doi.org/10.1080/01559982.2023.2179866>
- Ali, M., & Konrad, A. M. (2017). Antecedents and consequences of diversity and equality management systems: The importance of gender diversity in the TMT and lower to middle management. *European Management Journal*, 35(4), 440–453. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.002>
- Amin, M., Till, A., & McKimm, J. (2018). Inclusive and person-centred leadership: Creating a culture that involves everyone. *British Journal of Hospital Medicine*, 79(7), 402–407. <https://doi.org/10.12968/hmed.2018.79.7.402>
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168. <https://doi.org/10.1177/0734371x13511088>
- Barak, M. E. M. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. SAGE Publications.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Flink, C., & Chen, C. (2021). Management capacity, financial resources, and organizational performance: Evidence from state transportation agencies. *Public Performance & Management Review*, 44(6), 1341–1366. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1933108>
- Homan, A. C., Knippenberg, D. L. van, van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2005). Interacting dimensions of diversity: Cross-categorization and the effects of informational diversity. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.732663>
- Jawas, U. (2017). The influence of socio-cultural factors on leadership practices for instructional improvement in Indonesian schools. *School Leadership & Management*, 37(5), 500–519. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366440>
- Karam Ashmawy, I. (2023). Inclusive leadership for employee workplace well-being in public organizations.
- Ke, J., Zhang, J., & Zheng, L. (2022). Inclusive leadership, workplace spirituality, and job performance in the public sector: A multi-level double-moderated mediation model of leader-member exchange and perceived dissimilarity. *Public Performance and Management Review*, 45(3), 672–705. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2069138>

- Maharani, A. A., Kunci, K., Mulyani, S., Kepemimpinan, M., Keuangan, B., & Belakang, P. A. L. (2022). *Sri Mulyani: Sosok Sri Kandi Indonesia*.
- Nabila, H. (2021). *Sri Mulyani Indrawati, sang Sri Kandi masa kini pengharum negeri*. <https://www.researchgate.net/publication/352381288>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2016). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 867–886. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup044>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Prastya, H. (2019). *Perempuan dan politik: Studi terhadap kinerja Menteri Keuangan Sri Mulyani dalam Kabinet Kerja Periode 2016-2018*.
- Purcell, N. L., & Nagao, H. (2023). Women in leadership in the party: Women’s representation in intra-party leadership and party positions on gender equality in employment. *Party Politics*. <https://doi.org/10.1177/13540688231196424>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Sabharwal, M., Levine, H., & D’Agostino, M. J. (2017). Gender differences in the leadership styles of MPA directors. *Journal of Public Affairs Education*, 23(3), 869–884. <https://doi.org/10.1080/15236803.2017.12002293>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Siregar, B. P. (2016, December 22). Jokowi: Ada 9 Menteri Perempuan di Kabinet Kerja. *Warta Ekonomi*. <https://www.wartaekonomi.co.id/read124961/jokowi-ada-9-menteri-perempuan-di-kabinet-kerja.html>
- Tat Wai Yu, B., & Wai Ming, T. (2008). Effects of control mechanisms on positive organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 385–404. <https://doi.org/10.1108/09534810810874840>
- Taylor, A. (2023). *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page.
- Zed, M. (2003). *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.