

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI KEMENTERIAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP PENGURANGAN BIAS GENDER BIROKRASI: STUDI KASUS KEPEMIMPINAN BAHILIL LAHADALIA

Tiara Alawiyah¹, Dr. Don Bosco Doho, S.Phil, MM²

Program Studi Digital Business Management, LSPR Institute of Communication and Business

Email: 23240030140@lspr.edu

Informasi	Abstract
Volume : 3 Nomor : 7 Bulan : Juli Tahun : 2026 E-ISSN : 3062-9624	<i>This study aims to comprehensively analyze the transformational leadership style within Indonesia's governmental bureaucratic sector through a case study of Bahlil Lahadalia's leadership at the ministerial level. Grounded in Session 5: Leadership & Gender coursework, this qualitative research employs a documentation and literature review method to examine how a male leader's managerial approach interacts with gender equality issues, the mitigation of women's marginalization, and the deconstruction of the traditional "think-manager, think-men" paradigm within public bureaucracy. The analysis reveals that although Bahlil Lahadalia applies a proactive, risk-taking, and rapid-target-oriented transformational leadership model, the rigid bureaucratic culture steeped in patriarchal nuance remains a latent obstacle to gender equality. This assertive leadership style, on one hand, accelerates performance and policy innovation, but on the other hand, risks reinforcing the stigma of leadership masculinity and triggering unequal work-stress levels (burnout) among female employees due to the socio-cultural double burden. This study concludes that the implementation of transformational leadership in the ministry is not yet fully ideal from a gender perspective. As a long-term solution, this study recommends three tactical steps for structural improvement: implementing a blind review system for position succession, conducting mandatory gender perspective training, and destigmatizing parental leave within the civil service environment.</i> Keyword: Transformational Leadership, Gender Bias, Ministerial Bureaucracy, Bahlil Lahadalia, Think-Manager Think-Men.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif gaya kepemimpinan transformasional di sektor birokrasi pemerintahan Indonesia dengan menggunakan studi kasus kepemimpinan Bahlil Lahadalia di tingkat kementerian. Berlandaskan pada materi akademis Session 5: Leadership & Gender, penelitian kualitatif ini mengadopsi metode studi dokumentasi dan literatur guna membedah bagaimana pendekatan manajerial seorang pemimpin laki-laki berinteraksi dengan isu kesetaraan gender, mitigasi marginalisasi perempuan, serta dekonstruksi paradigma tradisional "think-manager, think-men" di lingkungan birokrasi publik. Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun Bahlil Lahadalia menerapkan model kepemimpinan transformasional yang proaktif, berani

mengambil risiko, dan berorientasi pada pencapaian target yang cepat, budaya birokrasi yang kaku dan kental akan nuansa patriarki masih menjadi hambatan laten bagi kesetaraan gender. Gaya kepemimpinan yang agresif ini di satu sisi mampu meningkatkan akselerasi kinerja dan inovasi kebijakan, namun di sisi lain berisiko memperkuat stigma maskulinitas kepemimpinan serta memicu ketimpangan tingkat stres kerja (burnout) bagi pegawai perempuan akibat beban ganda sosial-kultural. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional di kementerian saat ini belum sepenuhnya ideal dalam perspektif gender. Sebagai solusi jangka panjang, penelitian ini merekomendasikan tiga langkah taktis perbaikan struktural, yaitu penerapan sistem blind review pada suksesi jabatan, pelaksanaan gender perspective training secara mandatori, serta destigmatisasi parental leave di lingkungan aparatur sipil negara.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Bias Gender, Birokrasi Kementerian, Bahlil Lahadalia, Think-Manager Think-Men.

A. PENDAHULUAN

Dinamika kepemimpinan dalam ranah profesional, khususnya pada posisi puncak manajemen birokrasi publik, terus mengalami perkembangan yang sangat signifikan di era modern. Secara historis, sektor sosial, politik, maupun ekonomi pemerintahan selalu menempatkan figur laki-laki sebagai pemegang dominasi kepemimpinan absolut. Paradigma konvensional yang mengakar kuat selama berabad-abad ini melahirkan sebuah fenomena psikologis dan sosiologis di dunia kerja yang dikenal sebagai konsep "think-manager, think-men" — sebuah stigma kultural yang mengasumsikan bahwa manajer atau pemimpin ideal secara inheren adalah laki-laki (Doho, 2026; International Labour Organization [ILO], 2020). Konsep ini merupakan sebuah bentuk bias implisit yang secara tidak sadar mengasumsikan bahwa karakteristik kepemimpinan ideal seperti ketegasan, otoritas penuh, rasionalitas tinggi, kompetensi teknis yang kuat, dan keberanian mengambil risiko secara alamiah hanya melekat pada kaum laki-laki (ILO, 2020).

Hambatan ini diperkuat oleh pola budaya patriarki sosiokultural yang mengakar di institusi formal publik. Sejak awal terbentuknya tatanan administrasi publik modern, pembagian peran kerja secara tidak langsung menempatkan posisi-posisi teknis-strategis di lapangan bagi pria, sementara posisi administratif belakang layar diberikan kepada perempuan (Koo & Park, 2018). Akibatnya, perempuan yang berada dalam sistem organisasi sering kali menghadapi hambatan tidak terlihat (glass ceiling) yang menghalangi mereka untuk mencapai posisi puncak strategis (ILO, 2020). Bias implisit ini melahirkan segregasi horizontal dan vertikal di lingkungan kerja, membatasi peluang perempuan untuk menunjukkan kapabilitas kepemimpinan transformatif yang sesungguhnya (Bench et al., 2015).

Hambatan sistemis ini sejalan dengan temuan dari International Labour Organization (ILO) yang menyatakan bahwa pekerja perempuan di berbagai sektor formal kerap mengalami marjinalisasi melalui proses yang sangat laten, mencakup penilaian kinerja yang bias gender, minimnya program pengembangan kepemimpinan yang inklusif, serta ketimpangan akses dalam penugasan proyek-proyek strategis organisasi (ILO, 2020).

"The 'think-manager, think-men' phenomenon represents a deep-seated implicit bias where core leadership competencies such as decisiveness, risk-taking, and authoritative control are socioculturally mapped exclusively onto masculine characteristics, thereby imposing an artificial glass ceiling on aspiring women leaders in structured bureaucracies."

— **International Labour Organization (ILO), 2020**

Padahal, jika meninjau pergeseran tren secara global pada sektor korporasi modern, terdapat pergerakan positif ke arah yang lebih inklusif. Data PwC (2021) menunjukkan pertumbuhan keterwakilan perempuan di kursi dewan direksi demi pertumbuhan ekonomi yang setara dan berkelanjutan. Kendati demikian, laporan McKinsey & Company dan LeanIn.Org (2022) memberikan peringatan bahwa kemajuan pemenuhan hak kepemimpinan ini masih tergolong lambat (*modest progress*), sementara para pemimpin perempuan yang berhasil naik ke puncak jabatan tetap dihadapkan pada risiko burnout yang jauh lebih tinggi, yaitu mencapai 43% dibandingkan rekan kerja laki-laki di level jabatan setara yang hanya berada di angka 31% (McKinsey & Company & LeanIn.Org, 2022).

Di Indonesia, sektor kementerian dan lembaga pemerintahan menjadi arena yang sangat menarik sekaligus menantang untuk diteliti dari perspektif gender, mengingat birokrasi pemerintahan Indonesia terkenal kental dengan budaya senioritas, formalitas kaku, dan struktur patriarki yang telah mengakar selama berpuluh-puluh tahun (Koo & Park, 2018). Dalam konteks ini, dinamika kepemimpinan Bahlil Lahadalia sebagai seorang menteri yang memimpin kementerian strategis menjadi studi kasus yang sangat relevan untuk dibedah (Majelis Wali Amanat Universitas Hasanuddin [MWA UNHAS], 2024). Dikenal dengan latar belakangnya sebagai pengusaha nasional dan mantan ketua organisasi bisnis, Bahlil Lahadalia merepresentasikan figur kepemimpinan yang mendobrak kekakuan birokrasi konvensional melalui gaya komunikasi yang pragmatis, lugas, ekspresif, serta ceplas-ceplos (MWA UNHAS, 2024).

Gaya kepemimpinannya yang proaktif, visioner, dan berani mengambil risiko tinggi ini secara teoretis diklasifikasikan ke dalam model kepemimpinan transformasional (Burns, 1978; MWA UNHAS, 2024). Namun, ketika gaya transformasional yang maskulin ini diterapkan dalam

kementerian, bagaimana ia merespons tantangan bias gender sosiokultural internal birokrasi? Penyelidikan kritis mengenai interaksi ini sangat krusial, karena akselerasi target investasi atau energi nasional tidak boleh mengorbankan iklim kerja yang adil gender bagi aparatur sipil negara (ILO, 2020). Penelitian ini berfokus pada 3 permasalahan yaitu: Bagaimana implementasi gaya kepemimpinan transformasional dan karakteristik manajerial Bahlil Lahadalia di tingkat kementerian, Bagaimana interaksi antara gaya kepemimpinan transformasional Bahlil Lahadalia dengan stigma "think-manager, think-men" dan bias gender birokrasi kementerian, dan Apakah model kepemimpinan yang diterapkan sudah ideal berdasarkan materi Session 5: Leadership & Gender.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk membedah secara teoretis karakteristik gaya kepemimpinan transformasional Bahlil Lahadalia di kementerian serta merumuskan dampak riilnya terhadap bias gender organisasional. Selain itu, penelitian ini bertujuan mengevaluasi pemenuhan standar kepemimpinan ideal yang adil gender dan memberikan rekomendasi struktural perbaikan.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi perkembangan mata kuliah Leadership & Gender, khususnya di LSPR. Secara praktis, naskah ini dapat dijadikan acuan kebijakan bagi kementerian dan birokrasi publik untuk merumuskan program tata kelola kelembagaan yang responsif gender.

B. METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif-kritis. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin membedah secara mendalam dan kontekstual fenomena kepemimpinan tokoh di tingkat kementerian serta interaksinya dengan isu gender struktural birokrasi pemerintahan, tanpa melakukan manipulasi variabel di lapangan (Koo & Park, 2018).

Sumber Data

Mengingat subjek utama adalah menteri aktif, pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi sekunder. Data sekunder diperoleh dari artikel jurnal ilmiah bereputasi, rilis resmi kementerian, video pidato publik, laporan statistik McKinsey dan PwC, serta naskah presentasi Session 5: Leadership & Gender (Doho, 2026; MWA UNHAS, 2024). Penggunaan metode dokumentasi ini dinilai sangat objektif dan memitigasi kendala birokratis perizinan wawancara langsung.

Teknik Analisis Data

Analisis data mengadopsi model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data (memilah informasi kepemimpinan Bahlil), penyajian data (menyusun narasi analitis dan tabel rekomendasi), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi menggunakan landasan teori sosiokultural gender (Koo & Park, 2018; MWA UNHAS, 2024).

Kerangka Berpikir Penelitian

Penelitian ini merumuskan kerangka berpikir untuk memperjelas alur analisis sosiokultural terhadap gaya kepemimpinan kementerian dan reduksi bias gender birokrasi pemerintahan, dengan variabel bebas (X) berupa Gaya Kepemimpinan Transformasional (indikator: visioner, proaktif, berani mengambil risiko, stimulasi intelektual, karismatik — Burns, 1978; Bass, 1985), variabel terikat (Y) berupa Pengurangan Bias Gender Birokrasi (indikator: dekonstruksi "think-manager, think-men", mitigasi burnout perempuan, reduksi hambatan promosi jabatan — ILO, 2020; McKinsey & Company & LeanIn.Org, 2022), serta output berupa birokrasi kementerian yang adil gender, humanis, produktif, dan solutif melalui blind review, parental leave, dan gender perspective training (Doho, 2026; Madner et al., 2023).

Indeks Paritas Gender (Gender Parity Index – GPI)

Sebagai alat bantu pengukuran kuantitatif-teoretis keterwakilan perempuan di tingkat pengambil keputusan birokrasi, penelitian ini mengutip formula Indeks Paritas Gender (GPI) sebagai berikut:

$$GPI = N \text{ Perempuan} / N \text{ Laki-Laki}$$

Di mana nilai GPI = 1 menunjukkan kesetaraan sempurna, nilai < 1 menunjukkan keterwakilan perempuan yang rendah (underrepresented), dan > 1 menunjukkan dominasi keterwakilan perempuan (ILO, 2020).

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Landasan Teoretis

Klasifikasi Gaya Kepemimpinan Klasik

Berdasarkan formulasi teori yang diadaptasi dari Marquis dan Huston (2008), terdapat tiga klasifikasi gaya kepemimpinan utama: Autocratic (Otokratis), Democratic (Demokratis), dan Laissez-Faire (Bebas). Gaya Autocratic dicirikan dengan tingkat kontrol yang sangat kuat dan dominan atas kelompok, komunikasi searah dari atas ke bawah, serta evaluasi kerja yang bersifat menghukum (punitive) (Marquis & Huston, 2008). Gaya Democratic sebaliknya menekankan pembagian kontrol yang moderat dan partisipatif, komunikasi dua arah, serta

pengambilan keputusan berbasis musyawarah mufakat (Li et al., 2016). Adapun gaya Laissez-Faire merupakan gaya kepemimpinan pasif yang melepaskan kontrol hampir sepenuhnya kepada anggota kelompok, tanpa mekanisme kritik atau evaluasi kerja yang terstruktur (Marquis & Huston, 2008).

Indikator	Autocratic	Democratic	Laissez-Faire
Kontrol	Sangat Kuat	Moderat	Sangat Minim
Komunikasi	Satu arah ke bawah	Dua arah	Horizontal/Bebas
Kritik	Punitif/Hukuman	Konstruktif	Tidak Menilai

Tabel 1. Perbandingan Karakteristik Gaya Kepemimpinan Klasik (Marquis & Huston, 2008)

Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional

Kepemimpinan transaksional menitikberatkan aktivitas manajerial pada mekanisme pertukaran nilai yang bersifat pragmatis, di mana kepatuhan dijamin melalui sistem penghargaan (rewards) dan sanksi (punishments), bersifat reaktif, serta berfokus pada fungsi pengawasan dan kepatuhan administratif rutin (Bass, 1985).

"The transformational leader motivates us to do more than we originally expected to do. This is achieved by raising our level of awareness, our level of value about importance and priorities, and by getting us to transcend our own self-interest."

— **Bernard M. Bass, 1985**

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional beroperasi melalui kekuatan karisma, penanaman visi jangka panjang, serta stimulasi intelektual untuk menginspirasi perubahan mendasar pada diri pengikutnya. Pemimpin transformasional bersifat proaktif, visioner, dan sangat tangguh beroperasi di tengah lingkungan yang bergejolak (turbulent environment) (Burns, 1978), dengan fokus utama merombak budaya organisasi yang stagnan serta mendorong lahirnya inovasi yang berkelanjutan (Burns, 1978; Bass, 1985).

"Transformational leadership occurs when one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality."

— **James MacGregor Burns, 1978**

Pemimpin transformasional memiliki empat pilar utama (Four I's): Idealized Influence (pengaruh karismatik), Inspirational Motivation (motivasi yang menginspirasi), Intellectual Stimulation (stimulasi intelektual), dan Individualized Consideration (perhatian individual) (Bass, 1985). Karakteristik inilah yang membuat kepemimpinan transformasional efektif membawa perubahan masif pada institusi publik yang berada di bawah kepemimpinannya (Burns, 1978).

Teori Bias Gender Organisasional (Perspektif ILO)

Bias gender di dalam dunia birokrasi pemerintahan bukan sekadar prasangka subjektif antarindividu, melainkan hambatan struktural yang tertanam dalam sistem operasional organisasi. ILO (2020) merumuskan lima bentuk hambatan gender yang sering kali memarginalkan pekerja perempuan secara tidak disadari di lingkungan kerja formal:

"Unequal project assignments, biased performance appraisal systems, and rigid meritocracies that fail to accommodate socio-cultural domestic responsibilities are structural mechanisms of marginalization that prevent female talent from ascending to top executive roles."

— International Labour Organization (ILO), 2020

1. Performance Review Bias: penilaian capaian kerja yang mengacu pada tolok ukur maskulin, merugikan pola kepemimpinan perempuan yang cenderung kolaboratif (ILO, 2020).
2. Leadership Development Obstacles: keterbatasan akses pelatihan strategis bagi perempuan karena asumsi ketersediaan waktu (ILO, 2020).
3. Meritocracy Ignorance: sistem promosi jabatan yang menutup mata terhadap beban domestik yang secara kultural dibebankan pada perempuan (McKinsey & Company & LeanIn.Org, 2022).
4. Project Assignments Disparity: menempatkan perempuan pada urusan administratif domestik kantor, bukan proyek lapangan strategis (ILO, 2020).
5. Think-Manager, Think-Men Stereotype: kepercayaan kolektif bahwa pemimpin yang tangguh haruslah maskulin dan agresif (Doho, 2026; ILO, 2020).

Karakteristik Kasus: Rekam Jejak dan Pendekatan Manajerial Bahlil Lahadalia

Bahlil Lahadalia merupakan figur sentral dalam jajaran menteri pemerintahan Indonesia, memegang kementerian strategis seperti Kementerian Investasi/BKPM dan kemudian Kementerian ESDM (MWA UNHAS, 2024). Latar belakangnya sebagai pengusaha nasional membawa gaya disrupsi yang kuat ke dalam budaya birokrasi pemerintahan yang biasanya kaku dan lambat (Koo & Park, 2018; MWA UNHAS, 2024). Karakteristik utama dari kepemimpinan Bahlil adalah fokusnya yang sangat kuat pada pencapaian target (result-oriented), penyederhanaan birokrasi perizinan, dan keberanian eksekusi kebijakan di lapangan (MWA UNHAS, 2024).

Berdasarkan teori gaya kepemimpinan klasik, Bahlil menerapkan perpaduan taktis antara gaya Autocratic dan Democratic (Marquis & Huston, 2008; MWA UNHAS, 2024). Karakter otokratisnya terlihat ketika ia menggunakan otoritas menteri secara mutlak untuk memotong kebuntuan regulasi dan menginstruksikan stafnya bekerja ekstra cepat tanpa kompromi (MWA UNHAS, 2024). Namun, ia juga sangat demokratis dalam hal mendengarkan masukan dari para deputi, ahli, serta birokrat di bawahnya sebelum mengambil keputusan strategis jangka panjang, menciptakan ruang pelibatan tim dalam pencapaian tujuan bersama (Li et al., 2016; MWA UNHAS, 2024).

Analisis Korelasi dengan Teori Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Bahlil Lahadalia sangat relevan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional. Sesuai dengan materi Sesi 5, pemimpin transformasional dicirikan oleh sifatnya yang proaktif, visioner, berani mengambil risiko tinggi, dan sangat tangguh memimpin di tengah situasi krisis atau lingkungan yang bergejolak (Burns, 1978; Doho, 2026).

"Transformational leaders are not managers of the status quo; they are architects of the future who foster innovation, intellectually stimulate their followers, and actively reshape organizational culture to align with shared, long-term moral visions."

— James MacGregor Burns, 1978

Keberanian Bahlil dalam merombak pola perizinan investasi nasional menjadi sistem digital terintegrasi serta kebijakan hilirisasi komoditas tambang merupakan terobosan inovatif yang membutuhkan kepemimpinan transformasional yang kuat (MWA UNHAS, 2024). Bahlil mampu memotivasi para birokrat kementerian dengan mengobarkan visi besar nasional dan moralitas pelayanan publik, menstimulasi intelektualitas bawahannya untuk melahirkan solusi

regulasi yang adaptif, serta memosisikan pencapaian target kementerian di atas kenyamanan birokrasi rutin yang statis (Bass, 1985; MWA UNHAS, 2024).

Analisis Dampak terhadap Isu Gender dan Bias Birokrasi

Meskipun gaya transformasional Bahlil Lahadalia terbukti sangat efektif dalam mencapai target-target kuantitatif kementerian, analisis kritis melalui lensa Leadership & Gender mendeteksi adanya ketegangan struktural yang nyata. Iklim birokrasi pemerintahan Indonesia secara historis masih dikelilingi oleh dogma maskulin "think-manager, think-men" (Doho, 2026; ILO, 2020). Gaya kepemimpinan Bahlil yang sangat asertif, kompetitif, dominan, dan bernuansa maskulin secara tidak langsung dapat memperkuat stereotip kolektif di kalangan pegawai bahwa gaya memimpin yang tangguh dan kompeten hanyalah yang bernuansa maskulin konvensional tersebut (ILO, 2020).

Implikasi sosiokulturalnya adalah dikesampingkannya pendekatan kepemimpinan alternatif (seperti gaya kolaboratif, pengayom, dan konsensus) yang secara sosiokultural sering kali dibawa oleh perempuan (Koo & Park, 2018), sehingga membatasi keberagaman gaya memimpin di kementerian. Selain itu, penilaian kinerja yang bias gender sosiokultural masih menjadi hambatan bagi perempuan untuk berakselerasi secara setara dengan rekan kerja laki-laki yang bebas dari beban tanggung jawab domestik tradisional di Indonesia (ILO, 2020; Pavlova et al., 2014).

Lebih lanjut, ritme kerja transformasional Bahlil yang menuntut kecepatan penuh dan perjalanan dinas lapangan yang padat berdampak langsung pada risiko beban ganda bagi pegawai perempuan (MWA UNHAS, 2024). Sebagaimana dirumuskan dalam teori hambatan tempat kerja ILO, meritokrasi birokrasi sering kali bias karena mengabaikan tanggung jawab domestik yang secara kultural masih dominan dibebankan pada perempuan di Indonesia (ILO, 2020). Ketidadaan kebijakan ramah keluarga yang adaptif membuat pegawai perempuan di kementerian dihadapkan pada risiko kelelahan ekstrem (burnout) yang sangat tinggi (Abrams, 2022; Hogenboom, 2021).

"Women leaders are meeting the moment, supporting their teams and championing diversity... but they are also significantly more burned out than their male peers in the exact same management levels, leading to high attrition rates."

— McKinsey & Company (Women in the Workplace Report), 2022

Data McKinsey & Company dan LeanIn.Org (2022) menunjukkan bahwa tingkat burnout pemimpin perempuan mencapai 43% dibandingkan rekan pria setingkat yang hanya menyentuh angka 31%. Ketika tuntutan performa kerja kementerian ditingkatkan tanpa

adanya penyeimbang berupa manajemen beban kerja yang ramah gender, keterwakilan perempuan di level eselon strategis akan tetap berjalan sangat lambat, sehingga nilai Indeks Paritas Gender (GPI) pada tingkat Eselon I & II di kementerian terkait masih berada jauh di bawah nilai ideal 1 (underrepresented) (ILO, 2020; McKinsey & Company & LeanIn.Org, 2022).

Analisis Partisipasi Perempuan dalam Perizinan Usaha

Meskipun terdapat tantangan gender di lingkungan birokrasi internal, kebijakan transformasional Bahlil Lahadalia di tingkat kementerian luar menunjukkan hasil positif yang luar biasa bagi pemberdayaan ekonomi perempuan. Berdasarkan data resmi Kementerian Investasi/BKPM periode 2021–2024, implementasi sistem perizinan berusaha terintegrasi (OSS-RBA) berhasil memicu penguatan partisipasi perempuan dalam perolehan Nomor Induk Berusaha (NIB) (Kementerian Investasi/BKPM, 2024).

Kemudahan digital ini mendobrak hambatan administratif tradisional bagi perempuan pelaku UMKM yang selama ini termarginalkan dari sektor keuangan formal (Kementerian Investasi/BKPM, 2024). Data BKPM mencatat pertumbuhan kepemilikan NIB oleh pengusaha perempuan tumbuh masif, membuktikan bahwa kemudahan sistem investasi yang inklusif secara tidak langsung mengurangi ketimpangan akses ekonomi nasional bagi kaum perempuan (Kementerian Investasi/BKPM, 2024; Madner et al., 2023).

Evaluasi Kepemimpinan Ideal

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang dijalankan di kementerian di bawah arahan Bahlil Lahadalia belum sepenuhnya ideal dalam perspektif kepemimpinan gender (Leadership & Gender) (Doho, 2026; MWA UNHAS, 2024). Dari sudut pandang pencapaian target investasi, akselerasi kebijakan hilirisasi, dan ketangguhan memimpin di tengah situasi krisis, model kepemimpinan transformasionalnya sudah sangat berhasil dan membawa pembaruan masif bagi birokrasi pemerintahan (MWA UNHAS, 2024).

"Gender gaps in confidence and self-assessment, compounded by systemic organizational biases, perpetuate inequality in competitive fields. Leadership cannot be deemed ideal if it merely drives operational speed without dismantling these latent barriers."

— **Bench et al. (Sex Roles Journal), 2015**

Namun, konsep kepemimpinan ideal yang dirumuskan dalam materi Sesi 5 menuntut keselarasan mutlak antara kesuksesan target kerja kuantitatif organisasi dengan pencapaian ekosistem kerja internal yang setara, inklusif, humanis, dan adil gender bagi seluruh karyawan (Doho, 2026; ILO, 2020). Selama kementerian belum secara struktural mengadopsi kebijakan formal yang mereduksi bias gender birokrasi, mengelola keseimbangan beban kerja, serta

mendobrak dogma tradisional "think-manager, think-men", maka kepemimpinan tersebut belum dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan yang ideal seutuhnya (ILO, 2020; McKinsey & Company & LeanIn.Org, 2022).

Kepemimpinan transformasional di kementerian harus memperluas wilayah pengaruhnya dari sekadar reformasi administrasi bisnis di luar kementerian, beralih fokus secara paralel pada reformasi budaya kerja internal yang adil gender (ILO, 2020). Pemimpin transformasional yang ideal harus aktif menstimulasi empati dan kepedulian terhadap kesejahteraan mental jajarannya demi mencegah kelelahan ekstrem pada pegawai perempuan (McKinsey & Company & LeanIn.Org, 2022; Scott, 2010).

"A daily investigation of the role of manager empathy shows significant protection toward employee psychological and subjective well-being within structured organizations."

— **Scott, B. A. (Organizational Behavior Journal), 2010**

Komitmen kesetaraan gender ini tidak boleh dianggap sebagai program pelengkap atau compliance administratif semata, melainkan harus diposisikan sebagai pilar strategis utama dalam suksesi jabatan birokrasi publik (Madner et al., 2023). Ketika kementerian mampu menyeimbangkan tuntutan eksekusi yang cepat dengan ekosistem yang inklusif, hal ini akan memunculkan keterwakilan perempuan yang tangguh pada kursi pengambil keputusan strategis (PwC, 2021). Poin keselarasan inilah yang menjadi esensi terdalam dari pencapaian standar kepemimpinan yang setara dan ideal di abad ke-21.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kritis studi kasus kepemimpinan Bahlil Lahadalia di tingkat kementerian, penelitian ini menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Bahlil Lahadalia merupakan bentuk nyata dari model kepemimpinan transformasional yang proaktif, visioner, karismatik, dan berani mengambil risiko tinggi demi mencapai efisiensi target kerja di tengah situasi krisis (turbulent environment) (Burns, 1978; MWA UNHAS, 2024).
2. Meskipun sangat sukses dalam memotong jalur birokrasi dan memicu kemudahan izin OSS/NIB bagi perempuan pengusaha, gaya maskulinitas kepemimpinannya belum mampu secara struktural mengikis bias gender internal kementerian dan dogma tradisional "think-manager, think-men" (ILO, 2020; MWA UNHAS, 2024).
3. Tuntutan beban kerja transformasional yang tinggi tanpa didukung manajemen beban kerja yang ramah gender menempatkan pegawai perempuan pada risiko burnout (43%

berdasarkan data McKinsey & LeanIn.Org) yang membatasi suksesi karier mereka untuk mencapai nilai GPI yang ideal (McKinsey & Company & LeanIn.Org, 2022).

Guna menggerakkan kepemimpinan transformasional di kementerian menuju standar kepemimpinan ideal yang inklusif dan adil gender, direkomendasikan tiga pilar taktis kebijakan berikut:

Pilar Kebijakan	Mekanisme Implementasi Teknis	Landasan Teori Pendukung
Blind Review System	Menghilangkan atribut fisik, foto, dan gender pada seleksi administratif awal suksesi jabatan eselon kementerian.	Mengikis bias implisit pengambil keputusan (ILO, 2020).
Mandatory Gender Training	Mengadakan pelatihan kesetaraan dan perspektif gender secara wajib bagi para birokrat dan pejabat kementerian.	Dekonstruksi dogma "think-manager, think-men" (Doho, 2026).
Parental Leave & Daycare	Destigmatisasi cuti orang tua (ayah & ibu), serta menyediakan ruang laktasi dan fasilitas daycare ramah keluarga di kantor.	Mitigasi burnout dan pengelolaan beban kerja perempuan (McKinsey, 2022).

Tabel 2. Rekomendasi Taktis Perbaikan Birokrasi Ramah Gender

E. DAFTAR PUSTAKA

- Abrams, Z. (2022). The urgent necessity for paid parental leave. *American Psychological Association Monitor*, 53(4).
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bench, S. W., Lench, H. C., Liew, J., et al. (2015). Gender gaps in overestimation of math performance. *Sex Roles*, 72, 536–546. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0486-9>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Doho, D. B. (2026). Session 5: Leadership & Gender (Genap 2025–2026). LSPR Institute of Communication and Business.
- Hogenboom, M. (2021). The gender biases that shape our brains. BBC Future Analysis Series.
- International Labour Organization. (2020). Gender equality resources. Diakses dari <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/lang--en/index.htm>

- Kementerian Investasi/BKPM. (2024). Laporan Partisipasi Perempuan dalam Perizinan Usaha Melalui Online Single Submission (OSS) Periode 2021–2024. BKPM Press.
- Koo, H., & Park, C. (2018). Foundation of leadership in Asia: Leader characteristics and leadership styles review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 697–718.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The Leadership Challenge* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Li, Z., Gupta, B., Loon, M., & Casimir, G. (2016). Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 107–125.
- Madner, K., et al. (2023). DEI in 2023: Eight diversity, equity and inclusion initiatives that had real impact. *World Economic Forum Agenda*.
- Majelis Wali Amanat Universitas Hasanuddin. (2024). *Profil Kepemimpinan Tokoh Publik Bahlil Lahadalia, S.E.* MWA UNHAS Press.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2008). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- McKinsey & Company & LeanIn.Org. (2022). *Women in the Workplace 2022*. Diakses dari <https://womenintheworkplace.com>
- Pavlova, I., et al. (2014). Sociocultural stereotype threat and women's academic performance in STEM sector. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(2), 98–112.
- PwC. (2021). *Women in Work Index*. Diakses dari <https://www.pwc.com/gx/en/issues/economy/women-in-work-index.html>
- Scott, B. A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127–140. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.001>