

**KEPEMIMPINAN INKLUSIF DI TENGAH ISU BREAKING THROUGH THE GLASS CEILING SYNDROME: BEST PRACTICE PADA BIRO PERENCANAAN KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN REPUBLIK INDONESIA**

Annisa Dewi Mantika Setiawan<sup>1\*</sup>, Kusnar Budi<sup>1</sup>, Fitria Ariyanti<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculty of Administrative Science, University of Indonesia, Depok, Indonesia.

\*Corresponding author: [annisa.dewi03@ui.ac.id](mailto:annisa.dewi03@ui.ac.id)

---

**ARTICLE INFO**

---

**Article history:**

Received : 13-11-2024  
Revised : 07-11-2025  
Accepted : 22-11-2025  
Published : 19-12-2025

---

**Keywords:**

Inclusive Leadership, Breaking Through the Glass Ceiling Syndrome, Gender Mainstreaming, Planning Bureau KLHK

**ABSTRACT**

*In public sector, the establishment of bodies or institutions, policies, and programs promoting equal access for women and men in education, health, economics, and law amid issue of breaking through the glass ceiling syndrome continues to be pursued. Recognizing this phenomenon, the Ministry of Environment and Forestry (KLHK) of the Republic of Indonesia is actively advancing the implementation of Gender Mainstreaming (GM) as part of gender equality efforts amidst the breaking through the glass ceiling syndrome within its environment. This research examines the inclusive leadership of the Head of the Planning Bureau at the Ministry of Environment and Forestry (KLHK) in addressing breaking through the glass ceiling syndrome within the institution. The study aims to analyze how inclusive leadership practices contribute to promoting gender equality and creating supportive environments for women's career advancement in the public sector. Using a mixed-method approach combining surveys and in-depth interviews with 30 female employees of the Planning Bureau, the findings reveal that the Head of the Planning Bureau demonstrates a high level of inclusive leadership. Both cognitive and affective dimensions of inclusive leadership are strongly reflected in her leadership practices. Furthermore, seven best practices were identified, representing concrete efforts to break barriers that hinder women's access to strategic leadership positions. These practices can serve as models for other government institutions seeking to strengthen gender equality through inclusive leadership.*

---

**PENDAHULUAN**

Kesetaraan gender telah menjadi isu yang banyak diperbincangkan di sektor publik. Meskipun perempuan saat ini sudah memiliki kebebasan untuk memulai kariernya di sektor publik, kelompok perempuan masih menghadapi kesulitan ketika akan

mengambangkannya ke jenjang yang lebih tinggi. Secara umum, fenomena ini dikenal dengan istilah *Glass Ceiling*. Frasa *Glass Ceiling* pertama kali diperkenalkan dalam tulisan berjudul "The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them

"from the Top Job" pada Wall Street Journal di tahun 1986 oleh Hymowitz dan Schellhardt (Pai & Vaidya, 2009; Kulik, 2019; Lekshmipriya, 2019). Di dalam tulisan tersebut, frasa *glass ceiling* didefinisikan sebagai batasan yang membatasi kelompok perempuan dan kelompok minoritas untuk meraih lapisan atas dari hierarki sebuah organisasi. *Glass ceiling* dapat diartikan sebagai lapisan tidak terlihat dan tidak tertulis di dalam sistem birokrasi sebuah organisasi yang membatasi pengembangan karier pegawai perempuan ke jenjang yang lebih tinggi dan profesional.

Keberadaan *glass ceiling* di dalam hierarki organisasi telah dibuktikan oleh beberapa penelitian saat ini yang menyatakan bahwa terdapat *glass ceiling* dan feminisasi di setiap industri yang menyebabkan perempuan hanya berada pada posisi terendah dalam hierarki jabatan di setiap organisasi (Lekshmipriya, 2019). Keberadaan fenomena ini pada akhirnya mendorong terbentuknya sebuah gerakan dari kelompok feminis di negara barat yang dikenal dengan istilah *breaking through the glass ceiling syndrome*. Gerakan ini diharapkan dapat memecah *glass ceiling* di dalam organisasi sehingga perempuan dapat mendapatkan haknya dalam mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih profesional.

Keberadaan *glass ceiling* di dalam hierarki organisasi telah dibuktikan oleh beberapa penelitian saat ini yang menyatakan bahwa terdapat *glass ceiling* dan feminisasi di setiap industri yang menyebabkan perempuan hanya berada pada posisi terendah dalam hierarki jabatan di setiap organisasi (Lekshmipriya, 2019). Di sektor publik, keberadaan *glass ceiling* juga terlihat jelas di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia. Sebagai bentuk pemecahan realita yang terjadi, pembentukan badan, kebijakan, serta program secara masif dilakukan oleh pemerintah Indonesia. Pengawalan isu kesetaraan gender di sektor publik Indonesia telah diatur dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 Tentang Pengarusutamaan Gender Dalam Pembangunan Nasional.

Meskipun berbagai kebijakan serta program telah dirumuskan untuk mengawal isu

kesetaraan gender di lingkup publik Indonesia, kenyataan implementasi kesetaraan gender di Indonesia masih belum optimal. Hal ini terjadi di seluruh lingkup sektor publik Indonesia, baik di lingkup eksekutif, yudikatif, dan legislatif. Nugroho (2008) menggambarkan kualitas kesetaraan gender di sektor publik Indonesia pada masa pasca reformasi (1998-2002) cenderung masih sangat rendah. Pernyataan ini membuktikan bahwa implementasi kesetaraan gender di Indonesia belum memiliki perkembangan yang signifikan, bahkan setelah lebih dari dua dekade berlalu. Kemudian, Prihatini (dalam Bexley, Dong, & Setyonaluri, 2023) menyatakan bahwa keberadaan perempuan di kabinet pemerintahan saat ini masih sarat akan kepentingan politik pribadi oknum tertentu dan keberadaan perempuan di pemerintahan Indonesia hanya bersifat representatif saja. Selanjutnya, Prihatini (dalam Bexley, Dong, & Setyonaluri, 2023) turut mempertegas pernyataan Menteri Keuangan Republik Indonesia, Sri Mulyani, pada *The 39th Indonesia Update Conference* di Australia bahwa kondisi pemerintahan Indonesia saat ini masih belum dapat sepenuhnya dikatakan sebagai wujud dari penghapusan *Glass ceiling* di lingkup pemerintahan. Lebih lanjut, Sri Mulyani menegaskan bahwa mayoritas posisi krusial dalam pemerintahan Indonesia saat ini masih didominasi oleh laki-laki dan hanya terdapat beberapa menteri perempuan saja yang dipertahankan di posisi jabatan yang sama selama masa beberapa periode pemerintahan terakhir.

JENIS JABATAN	PRIA	WANITA	TOTAL
JPT Utama	6	1	7
JPT Madya	510	101	611
JPT Pratama	18.041	3.425	21.466
Administrator	71.679	26.635	98.314
Pengawas	122.945	80.666	203.611
Eselon V	5.462	2.347	7.809
JF Dosen	52.026	41.289	93.315
JF Guru	448.147	827.512	1.275.659
JF Medis	75.372	311.606	386.978
JF Teknis	251.369	218.980	470.349
Pelaksana (JFU)	682.713	491.596	1.174.309
<b>TOTAL</b>	<b>1.728.270</b>	<b>2.004.158</b>	<b>3.732.428</b>

**Tabel 1. Data Jumlah PNS Berdasarkan Jabatan dan Jenis Kelamin Tahun 2023 Semester II**

Sumber: BKN, 2024

Kemudian, apabila dilihat secara keseluruhan, jumlah ASN laki-laki dan perempuan per semester II tahun 2023 memang sudah menunjukkan perkembangan yang signifikan. Hal ini ditunjukkan dengan sebanyak 54% dari total keseluruhan ASN adalah ASN dengan gender perempuan (BKN, 2024). Akan tetapi, data dari Badan Kepegawaian Negara (2024) juga menunjukkan adanya ketimpangan antara jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) perempuan dan laki-laki pada level jabatan yang lebih tinggi, yaitu pada tingkat Jabatan Tinggi Pratama dan Jabatan Tinggi Madya. Pada tingkatan Jabatan Tinggi Pratama, jumlah pegawai perempuan hanya berada di 19,8% saja dari total keseluruhan ASN pada tingkat jabatan tersebut. Kemudian, pada Jabatan Tinggi Madya, jumlah ASN perempuan hanya berada di 18,9% saja dari total keseluruhan ASN pada tingkat Jabatan Tinggi Madya.

Anna, *et al* (dalam Samosir, 2021) menyatakan bahwa ASN perempuan akan berhadapan dengan tanggung jawab ganda antara tanggung jawabnya di dalam pekerjaan dan di dalam rumah tangganya; siklus reproduktif perempuan untuk mengandung, melahirkan, bahkan menstruasi; serta peraturan yang berlaku dan bias gender yang masih berkembang di lingkungan sektor publik ketika akan mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih profesional. Hal ini turut menjadi bukti dari keberadaan *Glass Ceiling* di sektor publik Indonesia benar adanya.

Dalam memecah lapisan *glass ceiling* melalui gerakan *breaking through the glass ceiling Syndrome*, seorang pemimpin memiliki peran yang penting di dalamnya. Pemimpin memiliki peran sebagai agen perubahan di dalam organisasi, di mana seluruh tindakannya dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap keseluruhan organisasi (Bass & Bass, 2008). Oleh karena itu, pemimpin dan model kepemimpinannya memiliki peran besar dalam membentuk lingkungan, pola pikir, dan perilaku anggota dari organisasi yang dipimpinnya. Dengan perannya yang sangat besar, maka pemimpin dengan model kepemimpinannya memiliki tanggung jawab besar dalam membentuk organisasinya agar dapat terbuka

dan secara aktif mengimplementasikan gerakan *Breaking Through the Glass Ceiling Syndrome* di lingkungannya.

Salah satu model kepemimpinan yang memiliki hubungan erat dengan isu perbedaan serta kesetaraan di dalam kelompok organisasi adalah model kepemimpinan inklusif. Kepemimpinan inklusif merupakan sebuah konsep kepemimpinan di mana pemimpin dapat menerima dan menghargai perbedaan serta keunikan dari setiap anggotanya dengan tetap mempertahankan perbedaan serta keunikan tersebut (Randel, *et al.*, 2018). Lebih lanjut, Ashikali (2019) menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan inklusif adalah sebuah model kepemimpinan yang dapat mendorong terjadinya diskusi, pertukaran, dan pemanfaatan ciri khas anggotanya, serta keterlibatan dari anggotanya dalam seluruh proses di dalam organisasi. Ashikali (2019) menambahkan bahwa seorang pemimpin dengan model kepemimpinan inklusif akan memiliki dua dimensi utama yaitu dimensi kognitif dan dimensi afektif. Melalui dimensi kognitif, pemimpin akan mendorong serta memotivasi anggota untuk terlibat di dalam seluruh proses organisasi yang dipimpinnya. Kemudian, melalui dimensi afektif, seorang pemimpin akan menciptakan sebuah lingkungan yang aman untuk anggotanya agar dapat berpartisipasi penuh dalam seluruh proses organisasi dan mencegah terbentuknya bias atau kategorisasi negatif di dalam organisasi yang dipimpinnya. Sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ashikali (2019), Lickona (1991) menyatakan bahwa terdapat tiga aspek yang perlu dikembangkan dalam pendidikan karakter, dalam hal ini karakter yang seyogyanya dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dengan model kepemimpinan inklusif harus memiliki *moral knowing*, *moral feeling*, dan *moral action* dalam kepemimpinannya.

Konsep kepemimpinan inklusif lahir sebagai solusi dari keberadaan tuntutan akan manajemen perbedaan yang efektif (Yang & Konrad dalam Northouse, 2021). Melalui pengaruh besar yang dimiliki oleh seorang pemimpin terhadap keberlangsungan

organisasinya, pemimpin dengan model kepemimpinan inklusif akan sangat terbuka akan gagasan penghapusan *glass ceiling* di dalam organisasinya dan dapat membuka kesempatan untuk kelompok perempuan agar dapat memiliki kesetaraan dalam mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih profesional. Melalui model kepemimpinan inklusif, pemimpin akan mendorong keterlibatan perempuan secara masif tanpa memandang bias serta stereotip negatif kelompok perempuan dalam seluruh kegiatan organisasi, bahkan nilai-nilai feminim yang secara alami dibawa oleh perempuan akan dimanfaatkan untuk menciptakan sebuah inovasi yang dapat memberikan dampak positif untuk organisasi.

Di tengah isu *Glass Ceiling* ini, upaya realisasi lingkungan sektor publik Indonesia yang terbuka akan hadirnya pegawai perempuan di jenjang karier yang lebih profesional juga dilakukan melalui program Pengarusutamaan Gender (PUG). Salah satu lembaga kementerian yang terus mengupayakan percepatan pelaksanaan Pengarusutamaan Gender (PUG) di lingkungannya adalah Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK). Penegakan PUG di lingkungan KLHK didukung dengan pembentukan tim kelompok kerja (pokja) PUG Departemen Kehutanan pada tahun 2003 yang dibentuk dan bergerak berdasarkan pada Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 Tentang Pengarusutamaan Gender Dalam Pembangunan Nasional dan Panduan Pelaksanaan PUG. Melalui Pokja ini, KLHK berhasil menerima berbagai penghargaan dalam penegakan isu kesetaraan gender di lingkungannya, seperti penghargaan Anugerah Parahita Eka Praya (APE) kategori Mentor yang membuat KLHK memiliki tanggung jawab untuk menjadi penggerak dan tauladan pelaksanaan PUG di Indonesia (Biro Perencanaan KLHK, 2022).

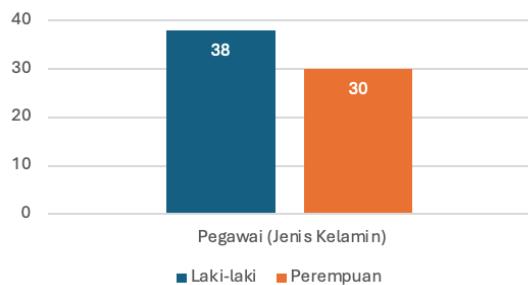
Berkaitan dengan hal ini, Biro Perencanaan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) merupakan salah satu pihak yang berperan penting dalam penegakan isu kesetaraan gender melalui implementasi PUG di KLHK. Upaya internalisasi pelaksanaan PUG di lingkungan KLHK yang dikoordinasikan

oleh Biro Perencanaan KLHK dilakukan melalui berbagai kegiatan dan program. Kegiatan dan program ini memiliki tujuan utama yang sama, yaitu mentransformasikan nilai “netral gender” menjadi “nature gender”, sesuai dengan tema pelaksanaan PUG KLHK dua tahun terakhir. Dalam hal ini, reformasi kebijakan dan peraturan, peningkatan kapasitas staff, serta realisasi lingkungan kerja yang sensitif terhadap gender dilakukan dengan salah satu tujuannya adalah agar pegawai perempuan di KLHK dapat dengan bebas dan terjamin ketika akan mengembangkan dirinya ke jenjang karir yang lebih tinggi. Dengan kebijakan serta program yang diimplementasikan, lahir pemimpin-pemimpin perempuan yang berhasil menduduki jabatan-jabatan strategis di KLHK. Jumlah pemimpin perempuan di KLHK pada posisi paling strategis (JPT Utama dan JPT Madya) pada rentang tahun 2020-2024 mengalami peningkatan sebesar 20% (KLHK,2020; KLHK,2024).

Sebagai koordinator dari penegakan isu kesetaraan gender melalui implementasi PUG, Biro Perencanaan KLHK perlu menjadi cerminan dari bagaimana nilai-nilai kesetaraan gender seharusnya ditegakkan di lingkungan kementerian. Hal ini juga terkhusus pada bagaimana seharusnya perempuan mendapatkan hak dan kesempatannya untuk memiliki jenjang karier yang lebih tinggi. Hal ini menjadikan Biro Perencanaan juga bertanggung jawab untuk memberikan cerminan dari bagaimana seharusnya pelaksanaan PUG dilaksanakan di lingkungan KLHK, bahkan di kementerian/lembaga lain. Sebagai koordinator pelaksanaan PUG di KLHK, di tengah isu *breaking through the glass ceiling syndrome*, Biro Perencanaan KLHK memposisikan dirinya bukan lagi hanya sebatas memberikan kesetaraan bagi pegawai perempuannya, tetapi lebih kepada memuliakan pegawai perempuannya. Hal ini menunjukkan bahwa Biro Perencanaan tidak hanya memberikan kebebasan bagi pegawai perempuannya dalam menempuh jenjang karier yang lebih profesional, tetapi juga bagaimana bisa turut berperan dalam memberikan kemudahan serta kenyamanan bagi

pegawai perempuan dalam menjalankan kedua perannya di pekerjaan dan keluarga.

Hal ini ditunjukkan oleh Kepala Biro Perencanaan KLHK yang menerapkan konsep kepemimpinan inklusif dalam kepemimpinannya. Dalam hal ini, Kepala Biro Perencanaan KLHK secara aktif mendorong pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK untuk terus mengembangkan kapasitas dan kapabilitasnya agar dapat turut bersaing untuk mendapatkan jenjang karir yang lebih tinggi. Kepala Biro Perencanaan KLHK juga aktif terlibat di dalam pelaksanaan PUG di lingkungan KLHK sebagai Koordinator dari Kelompok Kerja Pengarusutamaan Gender Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Pokja PUG KLHK).



**Gambar 2. Jumlah SDM Biro Perencanaan KLHK (Berdasarkan Gender)**

Sumber : Biro Perencanaan KLHK, 2023 (diolah oleh penulis)

Selain itu, Biro Perencanaan KLHK juga menunjukkan komitmennya dalam penegakan kesetaraan gender di lingkungannya melalui jumlah pegawai laki-laki dan perempuan yang saat ini hampir setara (Biro Perencanaan KLHK, 2023). Saat ini, jumlah pegawai laki-laki di Biro Perencanaan KLHK berjumlah 38 orang dan pegawai perempuan berjumlah 30 orang. Hal ini menunjukkan bahwa Biro Perencanaan KLHK secara terbuka memberikan peluang bagi perempuan untuk mendapatkan haknya dalam berkariere.

Penelitian yang dilakukan merujuk pada beberapa penelitian terdahulu, meliputi penelitian yang dilakukan oleh Ashikali, *et al* (2020); Purwaningtyas (2021); Meng & Neill (2021); Oad & Khan (2021), Snow, (2024); dan Alang, *et al* (2022) yang berfokus pada

implementasi dari konsep kepemimpinan inklusif di lingkungan organisasi. Empat penelitian dari enam penelitian rujukan merupakan penelitian dengan lokus organisasi sektor privat, sedangkan dua dari enam penelitian rujukan merupakan penelitian dengan lokus organisasi sektor publik. Kemudian, dua dari enam penelitian rujukan mengangkat konsep kepemimpinan inklusif yang dikaitkan dengan isu gender di lingkungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa penelitian yang berfokus pada kepemimpinan inklusif dan gender dengan lokus penelitian di sektor publik, khususnya di Indonesia, masih sangat minim. Oleh karena itu, penelitian ini hadir sebagai keterbaharuan ilmu pengetahuan terkait kepemimpinan inklusif yang dikaitkan dengan konsep gender di sektor publik, khususnya di Indonesia.

Salah satu hal yang dibutuhkan dalam penegakan isu ini adalah sosok pemimpin yang responsif dan bersikap inklusif terhadap isu gender yang berkembang di lingkungannya. Sebagaimana yang dikatakan oleh Northouse (2021), model kepemimpinan inklusif mengedepankan kesetaraan dan keadilan dalam kelompok atau organisasi yang dapat berdampak dalam mengurangi bias atau perbedaan dalam perlakuan, di mana bias itu sendiri merupakan hal utama penyebab terhambatnya jenjang karier kelompok perempuan sebagaimana yang diungkapkan oleh Northouse (2021), Pratibha & Puttanna (2022), dan Bruckmuller *et al* (2014). Oleh karena itu, pengukuran model kepemimpinan inklusif seorang pemimpin dalam menghadapi isu *breaking through the glass ceiling syndrome* penting untuk dilakukan. Hal ini terlebih pada Biro Perencanaan KLHK merupakan pihak yang berperan penting dalam penegakan PUG di lingkungan KLHK sehingga Biro Perencanaan KLHK merupakan salah satu *role model* bagi biro dan kelompok kerja lainnya di lingkungan KLHK. Peran pemimpin dalam sebuah organisasi, khususnya di Biro Perencanaan KLHK harus menunjukkan keterbukaan pada isu gender serta menyambut dengan baik keterlibatan dan kehadiran pemimpin-pemimpin perempuan.

## METODE

Penelitian ini berfokus pada pengukuran terhadap tingkat kepemimpinan inklusif dari Kepala Biro Perencanaan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dalam menanggapi isu *breaking through the glass ceiling syndrome* serta analisis *best practice* apa saja yang dilakukan oleh Kepala Biro Perencanaan KLHK dalam menanggapi isu *breaking through the glass ceiling syndrome* yang tercermin pada pengimplementasian kepemimpinan inklusifnya. Berdasarkan tujuan ini, maka pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *mix method* dengan variabel utama tingkat kepemimpinan inklusif. Pengukuran dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teori kepemimpinan inklusif yang digagas oleh Ashikali (2019) yang terdiri atas dua dimensi, yaitu dimensi kognitif dan dimensi afektif yang kemudian dioperasionalisasikan dengan konsep isu *breaking through the glass ceiling syndrome*.

Lebih lanjut, populasi yang diteliti dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK. Kemudian, populasi target penelitian ini adalah pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK per tahun 2024. Berdasarkan hal ini, maka teknik penarikan sampel yang digunakan adalah teknik *total sampling* dengan sampel 30 orang pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK. Pengumpulan data dalam penelitian ini turut dilakukan dengan metode *mixed method* yang terdiri dari metode kuantitatif dan kualitatif.

Pengumpulan data kuantitatif pada penelitian ini dilakukan dengan metode survei. Survei dilakukan kepada 30 pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK melalui kuesioner yang disebarluaskan secara langsung di kantor Biro Perencanaan KLHK. Kuesioner yang disebarluaskan terdiri dari 13 item pertanyaan yang diambil dari konsep kepemimpinan inklusif dari Ashikali (2019) yang dioperasionalisasikan dengan konsep isu *breaking through the glass ceiling syndrome* yang berfokus pada proses pengangkatan jabatan dari pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK. Item pertanyaan pada penelitian ini terbagi atas 6 item pertanyaan pada

dimensi kognitif dan 7 item pertanyaan pada dimensi afektif.

Sedangkan pengumpulan data kualitatif pada penelitian ini dilakukan dengan metode wawancara mendalam yang dilakukan kepada jajaran pimpinan Biro Perencanaan KLHK, pegawai perempuan Biro Perempuan KLHK, pegawai laki-laki Biro Perencanaan KLHK, Anggota Pokja Gender PUG KLHK, dan Akademisi di bidang administrasi publik. Melalui wawancara mendalam ini, informasi lebih lanjut terkait kepemimpinan Kepala Biro Perencanaan KLHK dan model kepemimpinannya akan digali dengan berdasar pada konsep kepemimpinan inklusif dari Ashikali (2019). Kemudian, untuk melengkapi data primer yang ada, penelitian ini menggunakan data sekunder yang didapatkan melalui literatur, media, penelitian, dan laporan lembaga yang telah dipublikasi.

Selanjutnya, data yang telah dikumpulkan akan dianalisis. Proses analisis data pada penelitian ini terbagi ke dalam dua jenis, yaitu analisis data kuantitatif dan analisis data kualitatif. Teknik analisis data kuantitatif yang digunakan adalah teknik analisis univariat. Dalam hal ini, gambaran tingkat kepemimpinan inklusif pada isu *breaking through the glass ceiling syndrome* dari Kepala Biro Perencanaan KLHK diukur menggunakan ukuran pemasukan. Di mana ukuran pemasukan yang dimaksud adalah modus.

Data dalam penelitian ini diukur berdasarkan indikator-indikator yang dijelaskan oleh Ashikali (2019) dalam konsep kepemimpinan inklusifnya, menggunakan jenis skala pengukuran *likert* dengan jenjang 1 (Sangat Tidak Setuju) - 4 (Sangat Setuju). Perhitungan yang dilakukan menghasilkan data *output* yang menggambarkan tingkat kepemimpinan inklusif dari Kepala Biro Perencanaan KLHK yang ditetapkan berdasarkan kategorisasi sebagaimana Tabel 2 berikut.

Dimensi	Rendah	Sedang	Tinggi
Kognitif	6-11	12-17	18-24
Afektif	7-13	14-20	21-28

**Tabel 2. Kategorisasi Nilai Range Dimensi dan Variabel Kepemimpinan Inklusif**

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2024

Kemudian, analisis data kualitatif pada penelitian ini adalah teknik analisis *illustrative method* dengan mengkategorisasi hasil pengumpulan data berdasarkan dimensi yang ada di dalam teori. Terkait hal ini, maka data temuan dalam penelitian ini akan diklasifikasikan ke dalam dimensi teori konsep kepemimpinan inklusif yang disampaikan oleh Ashikali (2019), yaitu dimensi kognitif dan afektif. Proses analisis data akan dilakukan dengan menggunakan metode *coding*.

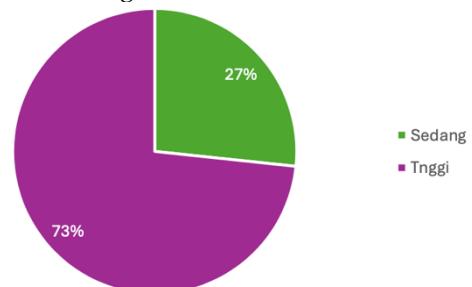
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan kepada 30 pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK. Mayoritas responden berada pada rentang usia 20-30 tahun, yaitu sebanyak 47% dari total responden. Kemudian, mayoritas responden memiliki latar belakang tingkat pendidikan terakhir S1/Sederajat, di mana sebanyak 70% responden atau setara dengan 21 dari 30 orang pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK memiliki latar belakang pendidikan terakhir S1/Sederajat. Apabila dilihat berdasarkan masa kerjanya, maka mayoritas responden telah bekerja di Biro Perencanaan KLHK selama 1-5 Tahun, yaitu sebanyak 47% atau setara dengan 14 orang dari total keseluruhan seluruh responden.

### Tingkat Kepemimpinan Inklusif Kepala Biro Perencanaan KLHK pada Isu *Breaking Through the Glass Ceiling Syndrome*

Penerapan nilai-nilai kepemimpinan inklusif di tengah isu *breaking through the glass ceiling syndrome* dari Kepala Biro Perencanaan KLHK sehingga pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK dapat memiliki jenjang karier yang lebih profesional merupakan fokus utama dalam penelitian ini. Gambaran terkait tingkat kepemimpinan inklusif pada Kepala Biro Perencanaan KLHK dalam penelitian ini digambarkan melalui konsep kepemimpinan inklusif yang disampaikan oleh Ashikali (2019) yang terbagi ke dalam dimensi kognitif dan dimensi afektif. Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan, tingkat kepemimpinan inklusif Kepala Biro Perencanaan KLHK di tengah isu *breaking through the glass ceiling*

*syndrome* termasuk ke dalam kategori tinggi. Hasil ini diperoleh berdasarkan perhitungan kedua dimensi yang diolah berdasarkan pada kategorisasi range dimensi.



**Gambar 4. Tingkat Kepemimpinan Inklusif di Biro Perencanaan KLHK pada Isu *Breaking Through The Glass Ceiling Syndrome* (n=30)**

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan, 73% atau setara dengan 22 orang pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK menyatakan bahwa tingkat kepemimpinan inklusif di Biro Perencanaan KLHK pada isu *breaking through the ceiling syndrome* berada pada tingkatan tinggi dan 27% atau setara dengan 8 orang pegawai perempuan Biro perencanaan KLHK menyatakan bahwa tingkat kepemimpinan inklusif di Biro Perencanaan KLHK pada isu *breaking through the ceiling syndrome* berada pada tingkatan sedang. Dengan ini, maka Kepala Biro Perencanaan KLHK dapat dikatakan berhasil mengimplementasikan konsep kepemimpinan inklusif di tengah isu *breaking through the ceiling syndrome* sehingga pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK dapat memiliki kesempatan yang setara untuk mengembangkan diri dan kariernya ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini juga sejalan apabila dilihat berdasarkan hasil pengukuran dimensi dari kepemimpinan inklusif, di mana kedua dimensi menunjukkan hasil pada kategori tinggi. Kondisi ini tentunya memberikan dampak yang sangat baik untuk pegawai perempuan apabila akan mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih profesional.

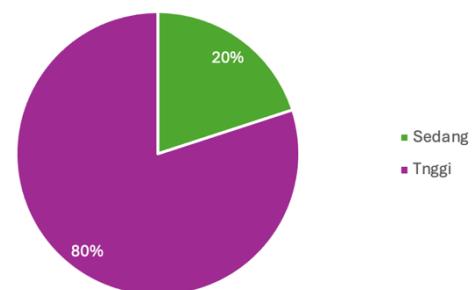
Meskipun upaya pengimplementasian nilai-nilai kepemimpinan inklusif sudah sangat diupayakan oleh Kepala Biro Perencanaan KLHK, terdapat batasan-batasan lain di luar kendali Kepala Biro Perencanaan KLHK yang

menyebabkan implementasi nilai-nilai kepemimpinan inklusif tidak optimal secara keseluruhan. Salah satunya adalah proses penentuan pengangkatan jabatan yang cenderung dilakukan secara tertutup dan hanya melibatkan pimpinan-pimpinan tertinggi di organisasi saja. Hal ini menyebabkan pegawai, baik perempuan maupun laki-laki, tidak dapat terlibat secara langsung dalam proses pengangkatan jabatannya. Hasil wawancara dengan narasumber dalam penelitian ini juga mendukung keberadaan batasan-batasan yang menghambat implementasi dari kepemimpinan inklusif dari Kepala Biro Perencanaan KLHK dalam menanggapi isu *breaking through the ceiling syndrome*. Jajaran pimpinan di Biro Perencanaan KLHK menyatakan bahwa mereka tidak secara langsung dilibatkan dalam proses pemilihan mereka sebagai pimpinan di Biro Perencanaan KLHK.

Selain itu, nilai, budaya, serta keyakinan pegawai yang berbeda turut menjadi batasan lain yang berada di luar kendali dari Kepala Biro Perencanaan KLHK. Kondisi ini menyebabkan adanya perbedaan pola pikir setiap individu yang ada di dalam Biro Perencanaan KLHK, khususnya terkait isu *breaking through the ceiling syndrome*, yang dipengaruhi oleh nilai dan budaya yang berlaku di lingkungannya. Batasan lainnya adalah adanya kekosongan aturan dan kebijakan keluarga serta fleksibilitas kerja di sektor publik yang menyebabkan terbentuknya batasan pribadi dari pegawai perempuan itu sendiri untuk mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih tinggi. Melalui wawancara mendalam yang dilakukan, narasumber pegawai Biro Perencanaan KLHK menyatakan bahwa saat ini masih terdapat beberapa kebijakan yang kurang terperinci, khususnya terkait cuti pegawai dan fleksibilitas dalam bekerja.

Walaupun dengan keterbatasan ini, Kepala Biro Perencanaan KLHK tetap mengupayakan keterlibatan pegawai selama proses menuju pengangkatan jabatan tersebut, sehingga pegawai Biro Perencanaan KLHK tetap dapat terlibat di dalam proses pengangkatan jabatannya, meskipun tidak secara langsung. Upaya tersebut misalnya dengan mendorong pegawai Biro Perencanaan KLHK untuk secara

aktif mengikuti pelatihan dan *capacity building* untuk meningkatkan kapabilitas serta kapasitasnya. Kemudian, Kepala Biro Perencanaan KLHK juga secara aktif mendorong dan memastikan pimpinan di Biro Perencanaan KLHK untuk turut terus menanamkan pola pikir netral gender kepada pegawainya. Hal ini membuktikan bahwa implementasi nilai-nilai kepemimpinan inklusif dari Kepala Biro Perencanaan KLHK di tengah isu *breaking through the ceiling syndrome* sudah sangat baik.



**Gambar 5. Dimensi Kognitif (n=30)**

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Dimensi kognitif menjelaskan bagaimana seorang pemimpin dapat mendorong dan memotivasi pengikutnya untuk turut terlibat di dalam seluruh kegiatan (Ashikali, 2019). Dalam hal ini, seorang pemimpin harus mampu mendorong pengikutnya untuk menyuarakan pemikirannya dan menstimulasi terjadinya proses diskusi dengan berbagai sudut pandang lainnya yang hadir dari di dalam kelompok. Proses diskusi atas perbedaan pandangan yang terjadi pada akhirnya akan difasilitasi oleh pemimpin untuk meningkatkan kreativitas, inovasi, dan kemampuan dalam memecahkan permasalahan yang terjadi. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, pada aspek dimensi kognitif, kepemimpinan inklusif Kepala Biro Perencanaan KLHK di tengah isu *breaking through the ceiling syndrome* termasuk ke dalam kategori tinggi. Hal ini didasarkan pada hasil perhitungan yang menunjukkan bahwa 80% responden, atau setara dengan 24 responden menyatakan bahwa tingkat kepemimpinan inklusif Kepala Biro Perencanaan KLHK di tengah isu *breaking through the glass ceiling syndrome* berada pada kategori tinggi apabila dilihat berdasarkan pada dimensi kognitifnya. Sedangkan 20% lainnya, atau setara dengan 6

responden menyatakan bahwa tingkat kepemimpinan inklusif Kepala Biro Perencanaan KLHK di tengah isu *breaking through the ceiling syndrome* berada pada tingkatan sedang berdasarkan aspek dimensi kognitif.

Pengukuran pada dimensi ini terdiri dari 6 indikator yang direpresentasikan dalam 6 pertanyaan. Melalui dimensi ini, Kepala Biro Perencanaan KLHK merupakan sosok pemimpin yang aktif mendorong pegawai perempuannya untuk aktif terlibat di dalam proses pengangkatan jabatan mereka, baik untuk beropini dan berdiskusi. Bahkan dengan keterbatasan yang ada, Kepala Biro Perencanaan KLHK terus mengupayakan keterlibatan pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam hal ini, Kepala Biro Perencanaan KLHK, selaku koordinator Pokja PUG KLHK, mendorong keterlibatan pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK di dalam proses pengangkatan jabatan yang ditunjukkan melalui berbagai program PUG yang diinisiasinya.

Salah satu program PUG yang diinisiasi oleh Kepala Biro Perencanaan KLHK adalah Gender Leader Summit yang membuka ruang diskusi untuk isu-isu terkait kesetaraan gender. Kemudian, program lainnya adalah Gender Nature Retreat (GENRE) yang merupakan wadah untuk pegawai muda KLHK untuk mendiskusikan isu gender dan memaparkan inovasinya untuk pengembangan PUG di KLHK. Melalui program-program ini, Kepala Biro Perencanaan KLHK menunjukkan dukungannya untuk membuka ruang diskusi, khususnya bagi pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK, sehingga pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK dapat mendiskusikan terkait pengangkatan jabatannya dengan rekan kerja lain. Melalui program-program ini juga, Kepala Biro Perencanaan KLHK berusaha untuk memastikan pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK dapat menyatakan pendapatnya terkait pengangkatan jabatannya.

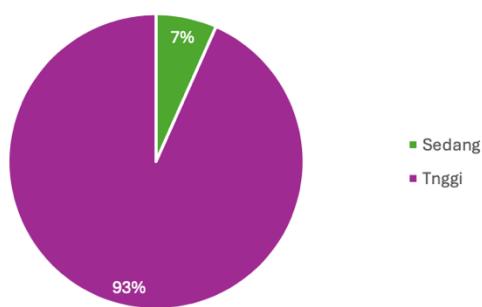
Selain itu, Kepala Biro Perencanaan KLHK juga mendorong dan memastikan pemanfaatan latar belakang gender pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK sebagai

sumber kreativitas dan inovasi dalam proses pengangkatan jabatan pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK. Artinya, untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi atau profesional, pegawai perempuan tidak dihadapkan dengan batasan-batasan tertentu yang muncul akibat adanya pandangan negatif terkait latar belakang yang dimilikinya sebagai pegawai perempuan. Dalam hal ini, latar belakang gender pegawai Biro Perencanaan KLHK dimanfaatkan untuk saling melengkapi sehingga keberlangsungan Biro Perencanaan KLHK bahkan KLHK sendiri dapat berjalan dengan maksimal, khususnya dalam proses pengangkatan jabatan dari pegawai perempuan KLHK, sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu pimpinan di Biro Perencanaan KLHK pada sesi wawancara mendalam. Lebih lanjut, pegawai Biro Perencanaan KLHK juga menyatakan bahwa Kepala Biro Perencanaan KLHK selalu mendorong pemanfaatan latar belakang gender pegawainya oleh pegawai lain dengan mencerminkan perilaku dalam memilih pemimpin di dalam tim yang tidak mengotak-kotakkan latar belakang pegawai berdasarkan gendernya, tetapi lebih kepada kapasitas dan kapabilitas dari pegawai itu sendiri.

Kemudian, latar belakang pegawai perempuan yang lekat dengan bias dan stereotip yang sering dianggap negatif justru dimanfaatkan oleh Kepala Biro Perencanaan KLHK untuk melahirkan kebijakan-kebijakan yang responsif gender dan membuka peluang untuk pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih profesional. Upaya yang dilakukan oleh Kepala Biro Perencanaan KLHK dapat dilihat melalui bagaimana pegawai perempuan dengan peran gandanya di dalam pekerjaannya dan di rumah tangganya. Dalam wawancara mendalamnya, salah satu pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK menyatakan bahwa pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK dapat dengan mudah melaksanakan dua peran tersebut tanpa adanya hambatan tertentu dan justru dimanfaatkan untuk melahirkan kebijakan-kebijakan yang bersifat lebih mempermudah pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK. Selain itu, Kepala Biro

Perencanaan KLHK memastikan pimpinan-pimpinan di Biro Perencanaan KLHK untuk tetap mengutamakan kemudahan bagi pegawai perempuan ketika berhadapan dengan kewajiban pegawai perempuan di rumah tangganya.

Kepala Biro Perencanaan KLHK juga secara aktif mendorong seluruh pegawainya untuk mempelajari isu kesetaraan gender, khususnya pada proses pengangkatan jabatan, dan menerapkan nilai-nilainya di lingkungan Biro Perencanaan KLHK dan bahkan KLHK. Biro Perencanaan KLHK secara aktif menjadi salah satu pihak yang berperan penting dalam penegakan isu kesetaraan gender di lingkungan KLHK. Oleh karena itu, selama masa kepemimpinannya, Kepala Biro Perencanaan KLHK telah secara aktif mendorong seluruh pegawai Biro Perencanaan KLHK untuk mempelajari secara dalam terkait kesetaraan gender, khususnya terkait kepemimpinan perempuan. Bahkan dengan perannya sebagai koordinator utama dalam Pokja PUG KLHK, saat ini peranannya bukan lagi hanya mendorong pegawai di biro yang dipimpinnya untuk mempelajari terkait kesetaraan gender saja, tetapi seluruh pegawai di lingkungan KLHK dan kementerian/lembaga lainnya.



**Gambar 6. Dimensi Afektif (n=30)**

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Dalam dimensi afektif, seorang pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang aman bagi pengikutnya untuk turut berkontribusi dengan mencegah terbentuknya kategorisasi negatif dan mendorong partisipasi penuh dari seluruh anggota (Ashikali, 2019). Dalam hal ini,

pemimpin perlu menciptakan sebuah lingkungan di mana setiap individu merasa menjadi bagian dari lingkungan tersebut, atau yang dikenal dengan istilah “*insiders*” dan diperlakukan sebagaimana mestinya sehingga dapat meningkatkan keterbukaannya untuk memberikan perspektif, pengetahuan, dan sudut pandangnya yang dapat mempengaruhi dimensi kognitif di dalam kepemimpinan inklusif (Ashikali, 2019). Tingkat kepemimpinan inklusif Kepala Biro Perencanaan KLHK di tengah isu *breaking through the ceiling syndrome* berada pada kategori tinggi apabila dilihat berdasarkan aspek dimensi afektifnya. Hal ini didasarkan pada hasil perhitungan yang menunjukkan bahwa 93% responden, atau setara dengan 28 responden menyatakan bahwa tingkat kepemimpinan inklusif dari Kepala Biro Perencanaan KLHK di tengah isu *breaking through the ceiling syndrome* berada pada kategori tinggi berdasarkan aspek dimensi afektif. Kemudian, sebanyak 2 responden, atau setara dengan 7% dari total keseluruhan responden, beranggapan bahwa tingkat kepemimpinan inklusif dari Kepala Biro Perencanaan KLHK di tengah isu *breaking through the ceiling syndrome* berada pada kategori sedang berdasarkan aspek dimensi afektif.

Pengukuran pada dimensi ini terdiri dari 7 indikator yang direpresentasikan dalam 7 pertanyaan. Terkait hal ini, maka Kepala Biro Perencanaan KLHK dapat dinyatakan berhasil dalam membangun lingkungan yang dapat meningkatkan rasa aman dan nyaman bagi pegawai perempuannya sehingga dapat mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih profesional. Hal ini juga membuktikan pernyataan dari Ashikali (2019) yang telah disebutkan sebelumnya, bahwa dimensi afektif memiliki pengaruh pada dimensi kognitif dari kepemimpinan inklusif. Dalam hal ini, dapat dilihat bahwa kategori tinggi pada dimensi afektif diiringi dengan kategori tinggi pada dimensi kognitif.

Peran Kepala Biro Perencanaan KLHK dalam pemenuhan aspek afektif dari kepemimpinan inklusif dapat dilihat melalui upayanya dalam menciptakan lingkungan yang aman serta nyaman bagi pegawai perempuan dengan mendorong dan memastikan

keikutsertaan pegawai perempuan dalam proses pengangkatan jabatan mereka. Untuk mendorong dan memastikan keterlibatan pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK, Kepala Biro Perencanaan KLHK dengan aktif mendorong pegawai perempuannya untuk mengembangkan kapabilitas dan kapasitasnya sehingga dapat membuka peluang dalam mengembangkan karier ke jenjang yang lebih profesional. Upaya ini direalisasikan di dalam kegiatan yang diinisiasi oleh Kepala Biro Perencanaan KLHK selaku koordinator dari Pokja PUG, yaitu *Training for Ecogender Activating Champions Hub* (TEACH) yang merupakan sebuah pelatihan yang salah satu fokusnya adalah kemampuan kepemimpinan pada pegawai perempuan.

Kemudian, dalam menciptakan lingkungan yang aman dan nyaman bagi pegawai perempuan untuk mengembangkan kariernya, Kepala Biro Perencanaan KLHK juga memastikan perlakuan setara terhadap pegawai perempuan dalam proses pengangkatan jabatan. Dalam hal ini, Kepala Biro Perencanaan KLHK terus mengedepankan keterlibatan pegawai perempuan di seluruh kegiatan Biro Perencanaan KLHK, sehingga pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK dapat turut mendapatkan haknya dalam mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih profesional. Dalam sesi wawancara mendalam yang dilakukan, pegawai Biro Perencanaan KLHK menyatakan bahwa mereka merasa memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan karier tanpa memandang gender mereka. Selain itu, Kepala Biro Perencanaan KLHK juga aktif menerapkan pola pikir kesetaraan gender di lingkungannya, khususnya dalam proses pengangkatan jabatan. Upaya penanaman pola pikir yang dilakukan oleh Kepala Biro Perencanaan KLHK juga dapat dilihat dalam bagaimana Kepala Biro Perencanaan KLHK mencegah terbentuknya kelompok tertentu yang mengasingkan pegawai perempuan dan menanamkan pola pikir *nature gender* di lingkungan yang dipimpinnya.

Dengan ini, bias dan stereotip negatif terhadap pegawai perempuan dapat dihapuskan sehingga pegawai perempuan Biro Perencanaan

KLHK dapat tetap menjadi diri mereka sendiri ketika akan mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih profesional. Artinya, nilai-nilai feminim serta peran ganda pegawai perempuan di pekerjaan sekaligus rumah tangganya, bukan sebuah hambatan dan peluang untuk pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK mengembangkan kariernya dapat terbuka lebar. Hal ini terungkap dalam pernyataan yang disampaikan oleh pimpinan perempuan di Biro Perencanaan KLHK bahwa dalam menjalankan tugasnya, pimpinan perempuan Biro Perencanaan KLHK tetap dapat menjadi dirinya sendiri dengan nilai-nilai yang dipegangnya.

Di samping itu, penelitian ini turut membuktikan bahwa keberadaan sosok pemimpin perempuan di dalam sebuah organisasi tidakla memastikan kondisi kesetaraan gender di dalamnya berjalan dengan efektif. Artinya, baik pemimpin perempuan atau laki-laki, keduanya dapat menciptakan sebuah lingkungan yang terbuka akan kesetaraan gender; yaitu memberikan kesetaraan hak untuk perempuan dan laki-laki untuk mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih profesional; atau sebaliknya menghambat kesetaraan gender. Dalam hal ini, Kepala Biro Perencanaan KLHK sebagai pimpinan dengan gender laki-laki dapat membuktikan bahwa di bawah kepemimpinannya pun Biro Perencanaan KLHK dapat memiliki iklim kesetaraan gender yang cukup kuat. Selain itu, keberadaan pemimpin perempuan pada posisi menteri di KLHK memiliki dampak yang positif terhadap praktik kesetaraan gender di lingkungan KLHK sendiri. Hal ini juga disampaikan oleh pimpinan dan pegawai Biro Perencanaan KLHK bahwa penerapan kesetaraan gender di lingkungan Biro Perencanaan KLHK salah satunya didasarkan pada keberadaan menteri perempuan KLHK saat itu, yaitu Siti Nurbaya. Sedangkan pada beberapa kementerian lainnya, sebagaimana pernyataan oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani yang dipertegas oleh Prihatini (dalam Bexley, Dong, & Setyonaluri, 2023) bahwa keberadaan menteri perempuan hanya bersifat representatif saja dan tidak memberikan dampak yang signifikan dalam pengambilan keputusan dikarenakan posisi krusial lain di bawah menteri

masih didominasi oleh laki-laki. Realita ini memperkuat pernyataan bahwa keberadaan pimpinan perempuan tidak secara langsung berpengaruh pada iklim kesetaraan gender di lingkungan yang dipimpinnya.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Kepala Biro Perencanaan KLHK telah berhasil menerapkan konsep kepemimpinan inklusif dengan sangat baik. Bahkan, dengan batasan-batasan yang berada di luar kendalinya, Kepala Biro Perencanaan KLHK tetap dapat menerapkan kepemimpinan inklusif di lingkungan yang dipimpinnya. Dalam hal ini, Kepala Biro Perencanaan KLHK tetap mengusahakan keterlibatan seluruh pegawainya dalam proses pengangkatan jabatannya, walaupun secara tidak langsung. Upaya ini ditunjukkan melalui bagaimana Kepala Biro Perencanaan KLHK mendorong pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK untuk terus mengembangkan kemampuannya melalui berbagai kegiatan yang membangun kapabilitas dan kapasitasnya. Kemudian, Kepala Biro Perencanaan KLHK juga secara tegas mendorong pembentukan lingkungan organisasi yang terbuka akan perbedaan dan kesetaraan gender di lingkungan Biro Perencanaan KLHK.

#### ***Best Practice Implementasi Kepemimpinan Inklusif oleh Kepala Biro Perencanaan KLHK di Tengah Isu Breaking Through the Glass Ceiling Syndrome***

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, tingkat kepemimpinan inklusif dari Kepala Biro Perencanaan KLHK yang berada pada kategori tinggi menunjukkan bahwa upaya Kepala Biro Perencanaan KLHK dalam menangani isu *breaking through the glass ceiling syndrome* terbukti efektif dan efisien dalam meningkatkan peluang pengembangan karier pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK. Oleh karena itu, upaya serta strategi dari Kepala Biro Perencanaan KLHK merupakan salah satu *best practice* yang dapat menjadi contoh untuk kelompok kerja lain di KLHK bahkan instansi/lembaga lain dalam menanggapi berkembangnya isu *breaking through the glass ceiling* di sektor publik Indonesia, yaitu dengan pemenuhan aspek-aspek kepemimpinan inklusif

dalam memimpin kelompok yang dipimpinnya. Adapun upaya serta strategi yang dilakukan oleh Kepala Biro Perencanaan KLHK dalam hal ini, meliputi:

1. Menjadikan isu gender sebuah isu yang umum dibicarakan di lingkungan organisasi.
2. Mengupayakan penyamarataan pola pikir dalam menghadapi isu gender di lingkungan organisasinya melalui edukasi terkait kesetaraan gender yang masif dilakukan.
3. Pemanfaatan latar belakang gender yang berbeda untuk merumuskan inovasi kebijakan yang berdampak pada kemajuan organisasi dengan turut mempertimbangkan perbedaan nilai dan budaya yang berlaku.
4. Pengangkatan jabatan berbasis kompetensi dan kapabilitas, sehingga keberadaan pegawai perempuan bukan hanya bersifat representatif, tetapi juga ikut terlibat di dalam seluruh proses organisasi.
5. Memastikan perlakuan setara antar gender dalam proses pengangkatan jabatan.
6. Membangun kepercayaan pegawai terhadap akuntabilitas proses pengangkatan jabatan yang dilakukan.
7. Memberikan jaminan untuk pegawai perempuan dapat tetap menjadi diri sendiri dalam peran profesionalnya.

Keberhasilan upaya serta strategi ini juga didukung dengan prestasi dari KLHK dalam penghargaan Anugerah Parahita Eka Praya (APE). Dengan menerapkan strategi ini, Kepala Biro Perencanaan KLHK yang sekaligus berperan sebagai Koordinator pelaksana PUG di lingkungan KLHK berhasil membawa KLHK untuk mendapatkan penghargaan Anugerah Parahita Eka Praya (APE) dengan kategori mentor. Predikat yang berhasil didapatkan oleh KLHK ini mewajibkan KLHK untuk terus menjadi contoh untuk lembaga/instansi publik lain dalam menerapkan PUG di lingkungannya, khususnya berkaitan dengan isu *breaking through the glass ceiling syndrome*.

## Hubungan Karakteristik Responden dengan Persepsi terhadap Tingkat Kepemimpinan Inklusif Kepala Biro Perencanaan KLHK

Penelitian ini dilakukan kepada seluruh pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK. Berdasarkan hasil temuan, responden dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam 3 karakteristik, meliputi usia, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerjanya. Berdasarkan usia, responden terbagi ke dalam 3 kategorisasi, yaitu rentang usia 20-13 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan 51-60 tahun. Kemudian berdasarkan pendidikan terakhir, responden terbagi ke dalam kategorisasi yang terdiri dari SMA/Sederajat, Diploma (D1/D2/D3), S1/Sederajat, Magister, dan Doktor. Sedangkan berdasarkan masa kerjanya, responden pada penelitian ini dibagi ke dalam 4 kategorisasi, meliputi masa kerja <1 Tahun, 1-5 Tahun, 6-10 Tahun, dan >10 Tahun.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa tingkat kepemimpinan inklusif pada isu *breaking through the glass ceiling syndrome* di Biro Perencanaan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan termasuk ke dalam kategori tinggi. Keberhasilan Kepala Biro Perencanaan KLHK ini didukung dengan tujuh poin *best practice* yang terdiri dari upaya serta strategi efektif dan efisien dalam menanggapi perkembangan isu *breaking through the glass ceiling syndrome*.

Hal ini dilihat berdasarkan pada dua dimensi kepemimpinan inklusif yang dikemukakan oleh Ashikali (2019), yaitu dimensi kognitif dan dimensi afektif yang turut menunjukkan hasil perhitungan dengan kategori tinggi pada kedua dimensi. Artinya, Kepala Biro Perencanaan KLHK, selaku pimpinan di Biro Perencanaan KLHK, telah dengan sangat baik menerapkan nilai-nilai kepemimpinan inklusif di lingkungannya, khususnya terkait proses pengangkatan jabatan dari pegawai perempuan Biro Perencanaan KLHK. Bahkan, meskipun terdapat batasan-batasan tertentu di luar kendalinya yang dapat menghambat implementasi dari nilai-nilai kepemimpinan inklusif di tengah isu *breaking through the glass ceiling syndrome* ini, Kepala Biro Perencanaan

KLHK tetap mengupayakan implementasi dari nilai-nilai kepemimpinan inklusif dapat dilaksanakan dengan maksimal. Dengan ini, pegawai perempuan di Biro Perencanaan KLHK memiliki akses yang sangat mudah dalam mendapatkan haknya sebagai pegawai Biro Perencanaan KLHK untuk mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih profesional tanpa harus berbenturan dengan batasan-batasan tidak terlihat atau *glass ceiling* di dalam birokrasi organisasi.

Dengan batasan-batasan yang ada dalam implementasi kepemimpinan inklusif di tengah isu *breaking through the glass ceiling syndrome* adapun saran yang dapat direkomendasikan, meliputi:

1. Diperlukan adanya penguatan kebijakan yang dapat meningkatkan inklusivitas dalam proses pengangkatan jabatan pegawai. Hal ini perlu dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa pada proses pengangkatan jabatan, bias gender tidak lagi dilibatkan. Selain itu, penguatan kebijakan ini juga perlu dilakukan untuk meningkatkan transparansi dalam proses pengangkatan jabatan.
2. Diperlukan peninjauan kembali aturan dan kebijakan keluarga serta fleksibilitas kerja. Hal ini didasarkan kepada kekosongan aturan terkait cuti serta fleksibilitas kerja bagi pegawai perempuan.
3. Diperlukan peningkatan dalam advokasi dan komunikasi terkait inklusivitas di tengah isu *breaking through the glass ceiling syndrome*. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan kesadaran dan dukungan dari internal Biro Perencanaan KLHK dan pemangku kepentingan terkait pentingnya inklusivitas dalam memecah *glass ceiling* yang ada di organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of*

- Public Personnel Administration*, 41(3), 1-23.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X1989972>
- Ashikali, T. (2019). Leading towards inclusiveness: developing a measurement instrument for inclusive leadership.  
<https://hdl.handle.net/1887/3642386>
- Alang, T., Pauline Stanton & Mark Rose (2022). Enhancing Employee Voice and Inclusion Through Inclusive Leadership in Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 5(3), 309-329.  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00910260221085583>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Application*. Free Press.
- Biro Perencanaan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. (2022). *Laporan Kinerja 2022 Biro Perencanaan*.
- Biro Perencanaan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. (2023). *Laporan Kinerja 2023 Biro Perencanaan*.
- BKN (2024). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Tahun 2023 Semester II*.
- BPS (2024). *Keterlibatan Perempuan di Parlemen (Persen)*. Retrieved September 20, 2024, from <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/2/NDY0IzI=/keterlibatan-perempuan-di-parlemen.html>
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202-232. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2000 Tentang Pengarusutamaan Gender Dalam Pembangunan Nasional.
- Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. (2020). *Laporan Kinerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan 2020*.
- Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. (2024). *Laporan Kinerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan 2040*.
- Kulik & Belinda (2019). The Glass Ceiling in Organizations. *Business and Management*.  
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.41>
- Lekshmipriya, J. (2019). An investigative study of the glass ceiling effect in relation with gender bias on the career development of women in organizations. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(8), 19-24.
- Lickona, T. (1991). *Educating for Character: How Our School Can Teach Respect and Responsibility*. New York: Bantam Books
- Meng, J., & Neill, M. S. (2021). Inclusive leadership and women in public relations: defining the meaning, functions, and relationships. *Journal of Public Relations Research*, 33(3), 150-167.  
<https://doi.org/10.1080/1062726X.2021.2010556>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 10.1002/job.413
- Nugroho, R. (2008). *Gender dan Administrasi Publik: Studi Tentang Kualitas Kesetaraan Gender Dalam Administrasi Publik Indonesia Pasca Reformasi 1998-2002*. Pustaka Pelajar.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE.
- Oad, L., & Alwi, S. K. K. (2021). Level of Inclusive Leadership Qualities of a Leader: A Perceptions of the Teachers of Tertiary Institutions in Sindh Pakistan. *Global Educational Studies Review*, 6(4), 42-53.  
[http://dx.doi.org/10.31703/gesr.2021\(VI-IV\).05](http://dx.doi.org/10.31703/gesr.2021(VI-IV).05)
- Pai & Vaidya (2009). Glass ceiling: role of women in the corporate world. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(2), 106-113.  
<http://dx.doi.org/10.1108/10595420910942270>
- Pasal 8 Ayat (2) Undang-Undang Pemilu Nomor 7 Tahun 2017 Tentang Pemilihan Umum.

- Prathibha, & Puttanna. (2022). Breaking the Glass Ceiling in Education Sector. *International Journal of Science and Management Studies*, 5(5). 10.51386/25815946/ijSMS-v5i5p113
- Prihatini, E., S. (2023). Gender Diversity in Parliament, Cabinet, and Ambassadorial Appointments: A Work in Progress?. dalam Bexley, A., Dong, S. X., Setyonaluri, D. (Eds.), *Gender Equality and Diversity in Indoensia: Identifying Progress and Challenges* (70-89), ISEAS Publishing.
- Purwaningtyas, G. (2021). Hubungan Antara Kepemimpinan Inklusif dan Pro-Social Rule Breaking: Peran Moderasi Gender. *Skripsi*.
- Randel. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Samosir. (2021, December 27). *PNS Perempuan dan Jabatan Pimpinan Tinggi di Kementerian*. Kompas.id. Retrieved February 26, 2024, from <https://www.kompas.id/baca/opini/2021/12/27/pns-perempuan-dan-jabatan-pimpinan-tinggi-di-kementerian>
- Shore, L. M., & Beth G. Chung (2021). Inclusive Leadership: How Leaders Sustain or Discourage Work Group Inclusion. *Sage Journals Group & Organization Management*.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/105960112199958>