

**KEPIMPINAN INKLUSIF GENDER DAN KEBIJAKAN UPAH MINIMUM  
SEBAGAI STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA  
EKONOMI DAERAH: ANALISIS PANEL 33 PROVINSI DI INDONESIA 2019–2023**

**Hendrianus Janoari Hartadi<sup>1</sup>, Maria Christiana Iman Kalis<sup>2</sup>, Sulistiowati<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis/Jurusan Manajemen, Universitas Tanjungpura

**Article History**

Received : October 28<sup>th</sup> 2025  
Revised : November 9<sup>th</sup> 2025  
Accepted : November 30<sup>th</sup> 2025  
Available Online : December 11<sup>th</sup> 2025

**Corresponding author\*:**  
[b2042232004@student.untan.ac.id](mailto:b2042232004@student.untan.ac.id)

**Cite This Article:** Janoari Hartadi, H., Maria Christiana Iman Kalis, & Sulistiowati. (2025). KEPEMIMPINAN INKLUSIF GENDER DAN KEBIJAKAN UPAH MINIMUM SEBAGAI STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA EKONOMI DAERAH: ANALISIS PANEL 33 PROVINSI DI INDONESIA 2019–2023. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 4(3). Retrieved from <https://journal.admi.or.id/index.php/JEKMA/article/view/2338>

**DOI:**

[https://doi.org/10.56127/je\\_kma.v4i3.2338](https://doi.org/10.56127/je_kma.v4i3.2338)

**1. PENDAHULUAN**

Transformasi pasar tenaga kerja di Indonesia dalam satu dekade terakhir memperlihatkan dinamika yang kompleks, di mana faktor demografi, kebijakan pengupahan, dan representasi gender dalam kepemimpinan organisasi menjadi elemen penting dalam pencapaian kinerja ekonomi yang berkelanjutan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia (MSDM), keseimbangan antara *efficiency-based HR systems* dan *equity-based HR policies* menjadi fondasi strategis bagi peningkatan produktivitas tenaga kerja, inovasi, serta keunggulan kompetitif di tingkat regional (AlJanadi et al., 2025; Balasubramanian et al., 2024).

Kinerja ekonomi daerah, yang dalam penelitian ini diperlakukan melalui Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) riil per kapita, mencerminkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia di tingkat makro—termasuk kebijakan upah minimum dan partisipasi tenaga kerja yang inklusif gender. Upah Minimum Provinsi (UMP) merepresentasikan kebijakan kompensasi yang ditetapkan pemerintah untuk menjamin kesejahteraan dasar tenaga kerja dan mengatur dinamika pasar tenaga kerja formal (Merdiyawati & Al Izzati, 2025). Sebaliknya, komposisi gender dalam posisi kepemimpinan dan manajerial menjadi indikator penting dari keberhasilan organisasi dalam menerapkan prinsip kesetaraan kesempatan (*equal employment opportunity*) yang berdampak pada pengambilan keputusan dan kinerja organisasi (De Acutis et al., 2024).

**Abstract:** Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif gender—diukur melalui proporsi perempuan dalam jabatan manajerial—and kebijakan upah minimum (UMP) terhadap kinerja ekonomi daerah (PDRB riil per kapita) di Indonesia. Menggunakan data panel 33 provinsi periode 2019–2023 dari sumber resmi (BPS, ILOSTAT, Kementerian Ketenagakerjaan), penelitian menerapkan regresi panel dengan model Fixed Effects (FEM) dan Random Effects (REM), disertai uji Hausman, uji asumsi (VIF, Breusch-Pagan, White, Durbin-Watson), serta analisis deskriptif dan korelasi. Hasil menunjukkan bahwa proporsi perempuan manajerial berpengaruh positif terhadap PDRB riil per kapita; demikian pula UMP berpengaruh positif signifikan. Uji simultan mengonfirmasi signifikansi model, dengan FEM sebagai model yang lebih sesuai. Temuan ini menegaskan pentingnya strategi MSDM publik yang mengintegrasikan kebijakan kompensasi yang adil dan kepemimpinan inklusif gender.

**Keyword:** manajemen sumber daya manusia; kepemimpinan inklusif gender; upah minimum; PDRB riil per kapita; panel data

Meskipun Indonesia telah menunjukkan kemajuan dalam partisipasi ekonomi perempuan, tingkat representasi perempuan dalam posisi manajerial masih tergolong rendah dibandingkan dengan negara-negara di kawasan Asia Timur dan Pasifik. Berdasarkan data *International Labour Organization (ILOSTAT, 2025)*, rata-rata proporsi perempuan di posisi manajerial di Indonesia hanya mencapai 35,1% pada tahun 2023, lebih rendah dibandingkan rata-rata global sebesar 41,9%.

Di sisi lain, *Badan Pusat Statistik (BPS, 2024)* mencatat bahwa tingkat partisipasi angkatan kerja (TPAK) perempuan Indonesia berada pada kisaran 54%, jauh di bawah TPAK laki-laki yang mencapai 83%. Ketimpangan ini menandakan adanya hambatan struktural, sosial, dan kelembagaan yang masih membatasi mobilitas vertikal perempuan ke posisi strategis dalam organisasi.

**Tabel 1. Perbandingan Indikator Gender dan Ketenagakerjaan Indonesia (2019–2023)**

Tahun	TPAK Perempuan (%)	Proporsi Perempuan di Jabatan Manajerial (%)	TPAK Laki-Laki (%)	Kesenjangan TPAK (poin)
2019	52,8	29,2	82,9	30,1
2020	53,0	32,1	83,1	30,1
2021	53,8	31,4	82,8	29,0
2022	54,5	33,2	82,6	28,1
2023	54,9	34,9	82,4	27,5

Sumber: diolah dari BPS (2024) dan ILOSTAT (2025)

Data di atas memperlihatkan bahwa meskipun terdapat peningkatan bertahap dalam proporsi perempuan pada posisi manajerial (naik ±5,7 poin persentase dalam lima tahun), kesenjangan gender dalam partisipasi angkatan kerja masih tinggi dan relatif stagnan. Dalam konteks MSDM strategis, kondisi ini menimbulkan pertanyaan tentang seberapa besar representasi perempuan dalam kepemimpinan dapat berkontribusi terhadap kinerja organisasi daerah dan bagaimana kebijakan upah dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut (Huebler & Sigmund, 2025).

Selain dimensi gender, kebijakan upah minimum di Indonesia menunjukkan disparitas signifikan antar-provinsi, mencerminkan perbedaan struktur ekonomi dan produktivitas tenaga kerja. Berdasarkan data BPS dan Kementerian Ketenagakerjaan (2024), UMP tertinggi pada 2023 tercatat di DKI Jakarta sebesar Rp4.901.798, sedangkan yang terendah berada di Maluku Utara sebesar Rp2.812.827. Perbedaan ini berpotensi memengaruhi distribusi tenaga kerja, biaya hidup, serta daya tarik investasi antar-daerah.

**Tabel 2. Perbandingan UMP dan PDRB Riil per Kapita (2019–2023)**

Tahun	Rata-Rata UMP Nasional (Rp)	Pertumbuhan Tahunan (%)	Rata-Rata PDRB Riil per Kapita (Rp)	Pertumbuhan Tahunan (%)
2019	2.430.355	—	60.886.862	—
2020	2.661.197	9,5	60.875.728	-0,02
2021	2.698.177	1,4	65.734.911	8,0
2022	2.889.222	7,1	74.109.996	12,7
2023	2.997.708	3,8	75.520.426	1,9

Sumber: diolah dari BPS (2024) dan data penelitian ini (panel 33 provinsi, 2019–2023)

Keterkaitan antara UMP dan PDRB riil per kapita menunjukkan pola positif ( $r = 0,601$ ), menandakan bahwa provinsi dengan kebijakan upah yang lebih tinggi cenderung memiliki kinerja ekonomi yang lebih baik. Namun, pengaruh UMP terhadap produktivitas tenaga kerja sering kali bersifat tidak langsung, tergantung pada faktor-faktor institusional seperti investasi, kompetensi SDM, dan peran kepemimpinan organisasi daerah (SMERU, 2024).

Dalam perspektif MSDM, kinerja organisasi daerah merupakan hasil agregasi dari sistem pengelolaan SDM, kebijakan insentif, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan (Armstrong & Taylor, 2023). Kepemimpinan yang inklusif gender diyakini mampu memperkuat inovasi dan moral organisasi melalui diversifikasi cara pandang dan pengambilan keputusan (AlJanadi et al., 2025). Sementara kebijakan upah minimum menjadi instrumen kompensasi makro yang memengaruhi motivasi kerja, loyalitas, serta persepsi keadilan (*perceived fairness*) di antara pekerja (World Bank, 2025).

Meskipun hubungan antara faktor-faktor tersebut telah banyak dikaji pada tingkat organisasi privat, penelitian yang menelaah hubungan sistemik antarvariabel MSDM di level regional (provinsi) masih sangat terbatas. Celaah penelitian ini membuka peluang untuk mengevaluasi bagaimana sinergi antara kebijakan pengupahan dan representasi gender dalam kepemimpinan memengaruhi produktivitas dan kesejahteraan ekonomi masyarakat di tingkat daerah (Mubiinzi et al., 2025).

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Konteks Daerah

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern menekankan peran strategis tenaga kerja sebagai aset utama organisasi. Pada level makro, praktik-praktik MSDM seperti kebijakan upah, pengembangan kompetensi, dan kepemimpinan organisasi daerah memengaruhi efisiensi, produktivitas, serta keunggulan kompetitif wilayah (Armstrong & Taylor, 2023).

Pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM) mengasumsikan bahwa praktik SDM yang efektif berkontribusi terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan *human capital*, komitmen, dan motivasi tenaga kerja (Wright & McMahan, 2011). Dalam konteks daerah, kebijakan SDM publik seperti Upah Minimum Provinsi (UMP) dan promosi kesetaraan gender dalam kepemimpinan merupakan implementasi dari strategi MSDM publik yang memengaruhi keseimbangan antara efisiensi ekonomi dan keadilan sosial (Vollmer et al., 2024).

### 2.2. Teori-Teori Pendukung

#### 2.2.1. Human Capital Theory

Teori modal manusia menegaskan bahwa investasi pada manusia—baik melalui pendidikan, pelatihan, maupun pemberian kompensasi yang adil—akan meningkatkan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi (Becker, 1964). Dalam kerangka ini, kebijakan upah minimum dapat dipandang sebagai bentuk investasi pemerintah terhadap kualitas dan kesejahteraan tenaga kerja (Merdkawati & Al Izzati, 2025).

Ketika kebijakan pengupahan sejalan dengan peningkatan kompetensi tenaga kerja, terjadi peningkatan produktivitas yang berdampak langsung pada PDRB riil per kapita. Sebaliknya, kesenjangan upah yang tidak proporsional dapat menurunkan motivasi kerja dan menciptakan ketidakseimbangan tenaga kerja antarprovinsi (ILO, 2025).

#### 2.2.2. Equity Theory dan Keadilan Organisasi

Menurut teori keadilan (*Equity Theory*) yang dikembangkan oleh Adams (1963), individu akan termotivasi ketika merasa diperlakukan secara adil dalam sistem kompensasi. Dalam konteks makro, kebijakan upah minimum menjadi representasi dari prinsip keadilan distributif di pasar tenaga kerja. Ketika UMP mencerminkan kebutuhan hidup layak dan tingkat produktivitas daerah, muncul persepsi keadilan yang meningkatkan loyalitas dan kinerja tenaga kerja (SMERU, 2024).

Ketimpangan upah antarwilayah tanpa perbedaan produktivitas yang jelas justru dapat menimbulkan disinsentif bagi investasi dan migrasi tenaga kerja berkualitas, yang pada akhirnya memengaruhi pertumbuhan ekonomi daerah (IMF, 2025).

#### 2.2.3. Gender Leadership Framework

Kepemimpinan berbasis gender (*gender-inclusive leadership*) merupakan paradigma dalam MSDM yang menekankan pentingnya keberagaman dan kesetaraan dalam proses pengambilan keputusan (Eagly & Carli, 2007). Perempuan cenderung membawa gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif, empatik, dan partisipatif, yang berpotensi memperbaiki kualitas tata kelola organisasi (AlJanadi et al., 2025).

Dalam konteks pemerintahan dan lembaga publik, peningkatan proporsi perempuan dalam jabatan manajerial terbukti dapat memperkuat orientasi organisasi terhadap transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas (De Acutis et al., 2024; Huebler & Sigmund, 2025). Keberagaman kepemimpinan juga dikaitkan dengan inovasi dan kinerja organisasi yang lebih tinggi karena meningkatnya variasi perspektif dalam pengambilan keputusan (Mubiinzi et al., 2025).

### 2.3. Penelitian Terdahulu

#### 2.3.1. Pengaruh Komposisi Gender dalam Kepemimpinan terhadap Kinerja

Meta-analisis oleh AlJanadi et al. (2025) menemukan bahwa representasi perempuan pada posisi manajerial berkorelasi positif dengan praktik pengungkapan dan transparansi organisasi, meskipun pengaruh langsung terhadap profitabilitas bersifat moderat. Hasil ini konsisten dengan penelitian De Acutis et al. (2024), yang menyoroti efek positif keberagaman gender dewan terhadap kinerja jangka panjang melalui inovasi dan reputasi organisasi.

Penelitian di negara berkembang (Mubiinzi et al., 2025) menunjukkan bahwa kehadiran perempuan dalam kepemimpinan publik meningkatkan efisiensi belanja daerah dan akuntabilitas kinerja pemerintah, yang secara tidak langsung berkontribusi pada peningkatan PDRB per kapita. Dalam konteks Indonesia, kajian Setyonaluri et al. (2023) mengonfirmasi bahwa hambatan budaya dan struktural masih menjadi faktor utama rendahnya proporsi perempuan di jabatan manajerial, terutama di luar Pulau Jawa.

#### 2.3.2. Pengaruh Upah Minimum terhadap Kinerja Ekonomi

Kajian empiris oleh Merdikawati dan Al Izzati (2025) menegaskan bahwa kebijakan upah minimum di Indonesia berpengaruh signifikan terhadap penurunan kemiskinan dan peningkatan produktivitas tenaga kerja sektor formal. Namun, efeknya terhadap penyerapan tenaga kerja bergantung pada fleksibilitas pasar tenaga kerja regional.

Penelitian SMERU (2024) dan IMF (2025) menunjukkan bahwa peningkatan upah minimum sebesar 5–10% tidak menurunkan tingkat kesempatan kerja apabila diimbangi dengan pertumbuhan produktivitas dan pengawasan ketenagakerjaan yang efektif. Dengan demikian, kebijakan pengupahan yang proporsional dapat memperkuat kinerja ekonomi daerah, khususnya di wilayah dengan struktur industri yang berkembang.

#### 2.3.3. Hubungan Sinergis antara Kepemimpinan Inklusif dan Kebijakan Upah

Literatur terbaru mengindikasikan adanya hubungan komplementer antara keragaman kepemimpinan dan kebijakan kompensasi yang adil. Menurut Balasubramanian et al. (2024), organisasi yang menerapkan struktur upah yang transparan dan inklusif lebih cenderung menarik serta mempertahankan pemimpin perempuan berkualitas. Dalam konteks publik, kebijakan yang berpihak pada kesetaraan gender memperkuat legitimasi pemerintah daerah dan kepercayaan publik terhadap lembaga (Vollmer et al., 2024).

Penelitian lintas-negara oleh World Bank (2025) menegaskan bahwa kombinasi antara pengupahan layak dan representasi perempuan dalam manajemen publik berkontribusi terhadap peningkatan indeks pembangunan manusia (HDI) dan pertumbuhan ekonomi yang lebih inklusif.

### 2.4. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini mengaitkan tiga konstrak utama dalam MSDM daerah:

1. **Komposisi gender dalam kepemimpinan ( $X_1$ )** – proporsi perempuan dalam jabatan manajerial di provinsi.
2. **Kebijakan upah minimum ( $X_2$ )** – nilai UMP per provinsi per tahun.
3. **Kinerja ekonomi daerah ( $Y$ )** – PDRB riil per kapita (indikator output makro SDM daerah).

Secara teoritis, semakin tinggi proporsi perempuan dalam kepemimpinan dan semakin optimal kebijakan upah minimum yang diterapkan, maka semakin baik pula kinerja ekonomi daerah. Keduanya merupakan instrumen kebijakan SDM publik yang berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi, inovasi, dan keadilan sosial.

### 2.5. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis penelitian ini adalah:

- a) **H1:** Komposisi gender dalam kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja ekonomi daerah.  
*(semakin tinggi proporsi perempuan pada jabatan manajerial, semakin tinggi PDRB riil per kapita provinsi)*
- b) **H2:** Kebijakan upah minimum (UMP) berpengaruh positif terhadap kinerja ekonomi daerah.  
*(kenaikan UMP yang proporsional dengan produktivitas daerah mendorong peningkatan output ekonomi)*

- c) **H3:** Komposisi gender dalam kepemimpinan dan kebijakan upah minimum berpengaruh secara simultan terhadap kinerja ekonomi daerah.  
*(kedua faktor tersebut saling memperkuat dalam menciptakan sistem SDM publik yang produktif dan berkeadilan)*

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan desain data panel, yang menggabungkan dimensi lintas-provinsi (cross-section) dan waktu (time-series). Pendekatan panel memungkinkan peneliti menangkap dinamika perubahan dalam kebijakan sumber daya manusia (terutama kebijakan upah minimum dan representasi kepemimpinan perempuan) terhadap kinerja ekonomi daerah dari tahun ke tahun (Baltagi, 2021; Wooldridge, 2021).

Metode ini dipilih karena mampu mengendalikan heterogenitas antarprovinsi dan mengidentifikasi efek waktu, sehingga memberikan estimasi yang lebih efisien dan tidak bias dibandingkan data potong lintang biasa (Gujarati & Porter, 2020).

#### 3.2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini sepenuhnya menggunakan **data sekunder kuantitatif** yang diperoleh dari sumber resmi:

**Tabel 3. Variabel dan Sumber Data Penelitian**

Jenis Data	Variabel	Sumber Data	Tahun
<b>Proporsi perempuan dalam jabatan manajerial (<math>X_1</math>)</b>	Persentase perempuan di posisi manajerial	Badan Pusat Statistik (BPS) & ILOSTAT	2019–2023
<b>Upah Minimum Provinsi (<math>X_2</math>)</b>	Nilai UMP (rupiah)	BPS & Kementerian Ketenagakerjaan	2019–2023
<b>PDRB Riil (ADHK)</b>	Nilai PDRB riil (miliar rupiah)	BPS	2019–2023
<b>Jumlah Penduduk</b>	Total penduduk (ribu orang)	BPS	2019–2023

Dari data tersebut, dihitung **PDRB riil per kapita (Y)** sebagai indikator kinerja ekonomi daerah.

#### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh provinsi di Indonesia. Sampel yang digunakan terdiri dari 33 provinsi yang memiliki data lengkap untuk semua variabel selama periode 2019–2023, menghasilkan total 165 observasi ( $33 \times 5$ ).

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria:

1. Provinsi memiliki data UMP, PDRB ADHK, dan penduduk untuk setiap tahun observasi.
2. Provinsi memiliki data proporsi perempuan pada jabatan manajerial selama 2019–2023.

#### 3.4. Operasionalisasi Variabel

**Tabel 4. Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel	Konsep MSDM	Indikator	Satuan	Sumber
<b>Kinerja Ekonomi Daerah (Y)</b>	Efektivitas pengelolaan SDM makro dan hasil kebijakan daerah terhadap kesejahteraan ekonomi	PDRB riil per kapita (PDRB ADHK ÷ Jumlah penduduk)	Rupiah per orang	BPS (2024)
<b>Komposisi Gender dalam Kepemimpinan (<math>X_1</math>)</b>	Representasi perempuan dalam jabatan strategis/manajerial yang mencerminkan kepemimpinan inklusif	Proporsi perempuan di posisi manajerial	Persentase (%)	ILOSTAT
<b>Kebijakan Upah Minimum (<math>X_2</math>)</b>	Implementasi kebijakan kompensasi publik yang menjamin kesejahteraan minimum tenaga kerja	Nilai Upah Minimum Provinsi (UMP)	Rupiah	BPS, Kemnaker

#### 3.5. Model Analisis

Untuk menguji pengaruh antarvariabel, digunakan model regresi panel dengan spesifikasi umum:

$$Y_{it} = \alpha + \beta_1 X_{1it} + \beta_2 X_{2it} + \mu_i + \lambda_t + e_{it}$$

Keterangan:

- $Y_{it}$  : PDRB riil per kapita provinsi  $i$  pada tahun  $t$
- $X_{1it}$  : Proporsi perempuan dalam jabatan manajerial
- $X_{2it}$  : UMP (rupiah)
- $\mu_i$  : Efek tetap (fixed effect) provinsi
- $\lambda_t$  : Efek tetap waktu (tahun)
- $e_{it}$  : error term

Model ini akan diestimasi menggunakan dua pendekatan utama:

1. **Fixed Effect Model (FEM)** – mengasumsikan perbedaan konstan antarprovinsi.
2. **Random Effect Model (REM)** – mengasumsikan perbedaan antarprovinsi bersifat acak.

Pemilihan model terbaik dilakukan melalui **Uji Hausman**, dengan kriteria:

- Jika p-value < 0,05 → gunakan Fixed Effect Model.
- Jika p-value > 0,05 → gunakan Random Effect Model.

### 3.6. Teknik Analisis Data

#### 1. Analisis Deskriptif

Menampilkan rata-rata, minimum, maksimum, dan tren variabel untuk menggambarkan variasi antarprovinsi dan antarwaktu.

#### 2. Analisis Korelasi

Mengukur kekuatan dan arah hubungan antarvariabel (Pearson correlation).

#### 3. Analisis Regresi Panel

Mengestimasi pengaruh simultan  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$  menggunakan metode *least squares dummy variable (LSDV)* dan *generalized least squares (GLS)*.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

- a) **Multikolinearitas** → melalui Variance Inflation Factor (VIF).
- b) **Heteroskedastisitas** → melalui uji Breusch-Pagan atau White test.
- c) **Autokorelasi** → melalui uji Durbin-Watson.

#### 5. Uji Signifikansi Statistik

- a) **Uji F** untuk signifikansi model secara keseluruhan.
- b) **Uji t** untuk signifikansi parsial tiap variabel independen.

#### 6. Interpretasi Koefisien Regresi

Hasil analisis akan ditafsirkan secara ekonomi dan manajerial, dengan fokus pada implikasi kebijakan SDM daerah.

### 3.7. Prosedur Penelitian

1. **Pengumpulan Data Sekunder** – dari publikasi BPS, ILOSTAT, dan Kementerian Ketenagakerjaan (2019–2023).
2. **Pembersihan dan Transformasi Data** – penggabungan PDRB dan penduduk untuk menghitung PDRB per kapita; sinkronisasi satuan dan nama provinsi.
3. **Analisis Statistik** – menggunakan perangkat lunak pengolah data (Excel dan Python) untuk menghasilkan tabel tren, korelasi, dan regresi.
4. **Interpretasi dan Diskusi** – penjabaran hasil dalam konteks teori MSDM dan kebijakan publik.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Data Penelitian

Penelitian ini melibatkan 33 provinsi di Indonesia selama lima tahun (2019–2023), menghasilkan 165 observasi. Ketiga variabel utama yaitu PDRB riil per kapita ( $Y$ ), Upah Minimum Provinsi ( $X_2$ ), dan Proporsi Perempuan dalam Jabatan Manajerial ( $X_1$ ) menggambarkan dinamika kinerja ekonomi dan kebijakan SDM daerah di Indonesia.

**Tabel 5. Ringkasan Statistik Deskriptif per Tahun (2019–2023)**

Tahun	Rata-rata PDRB Riil per Kapita (Rp)	Rata-rata UMP (Rp)	Proporsi Perempuan Manajerial (%)
2019	60.886.862	2.430.355	29,25
2020	60.875.728	2.661.197	32,11
2021	65.734.911	2.698.177	31,43
2022	74.109.996	2.889.222	33,19
2023	75.520.426	2.997.708	34,92

Sumber: diolah dari BPS & ILOSTAT (2019–2023)

Data di atas menunjukkan peningkatan rata-rata PDRB riil per kapita sebesar 24% selama lima tahun terakhir. Sementara UMP tumbuh sekitar 5,5% per tahun, dan proporsi perempuan manajerial meningkat 5,7 poin persentase. Tren tersebut menunjukkan adanya sinergi kebijakan ekonomi dan peningkatan inklusivitas SDM daerah.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

##### **4.2.1. Kinerja Ekonomi Daerah (PDRB Riil per Kapita)**

Rata-rata PDRB riil per kapita di Indonesia tahun 2019–2023 berkisar antara Rp60–76 juta per orang per tahun. Provinsi dengan nilai tertinggi konsisten ditempati oleh DKI Jakarta, Kalimantan Timur, dan Kepulauan Riau. Sementara provinsi dengan nilai terendah adalah Nusa Tenggara Timur, Gorontalo, dan Maluku Utara.

Pertumbuhan positif PDRB riil per kapita menunjukkan peningkatan output ekonomi per individu, yang dalam konteks MSDM merefleksikan efisiensi agregat pengelolaan sumber daya manusia di daerah (World Bank, 2025).

##### **4.2.2. Upah Minimum Provinsi (UMP)**

Kebijakan UMP merupakan bentuk kebijakan kompensasi makro yang bertujuan menciptakan keseimbangan antara *fair wage* dan produktivitas daerah. Berdasarkan BPS (2024), kenaikan UMP selama periode 2019–2023 paling signifikan terjadi di Papua Barat (14,2%) dan Sulawesi Tengah (11,5%), sedangkan yang paling moderat di Jawa Barat (3,9%).

UMP berfungsi tidak hanya sebagai alat perlindungan sosial, tetapi juga instrumen peningkatan motivasi kerja dan retensi tenaga kerja formal (Merdikawati & Al Izzati, 2025).

##### **4.2.3. Proporsi Perempuan dalam Jabatan Manajerial**

Indikator ini menunjukkan tingkat inklusivitas gender di tingkat kepemimpinan organisasi daerah. Berdasarkan data ILOSTAT dan BPS (2025), proporsi perempuan manajerial di Indonesia naik dari 29,25% pada 2019 menjadi 34,92% pada 2023. Provinsi dengan tingkat tertinggi adalah DI Yogyakarta (41,5%), DKI Jakarta (39,8%), dan Bali (38,7%), sedangkan tingkat terendah tercatat di Papua (25,4%) dan Kalimantan Utara (26,1%).

Kenaikan ini menggambarkan keberhasilan sebagian daerah dalam mendorong kesetaraan gender di tempat kerja, meskipun disparitas antarwilayah masih cukup besar (Setyonaluri et al., 2023).

#### **4.3. Analisis Korelasi Antarvariabel**

**Tabel 6. Matriks Korelasi Variabel Penelitian (Pooled 2019–2023)**

Variabel	PDRB Riil per Kapita	UMP	Proporsi Perempuan Manajerial
<b>PDRB Riil per Kapita</b>	1.000	0.601	0.011
<b>UMP</b>	0.601	1.000	0.187
<b>Proporsi Perempuan Manajerial</b>	0.011	0.187	1.000

Sumber: hasil olahan data penelitian (2025)

Korelasi antara UMP dan PDRB per kapita sebesar 0,601, menunjukkan hubungan positif moderat, di mana kenaikan upah minimum cenderung disertai peningkatan kinerja ekonomi daerah. Sementara korelasi antara proporsi perempuan manajerial dan PDRB per kapita masih relatif lemah (0,011), menunjukkan bahwa efek kepemimpinan inklusif terhadap output ekonomi belum linear di seluruh provinsi, namun arah hubungannya positif.

#### **4.4. Hasil Regresi Panel**

Untuk menguji hipotesis H1–H3, dilakukan regresi panel dengan dua pendekatan: Fixed Effect Model (FEM) dan Random Effect Model (REM).

**Tabel 7. Hasil Regresi Panel – Model Fixed Effects dan Random Effects**

Variabel	Fixed Effects Coef.	t-Stat	Sig.	Random Effects	z-Stat	Sig.
				Coef.		
<b>Konstanta</b>	11.54	5.82	0.000	10.91	6.12	0.000
<b>Proporsi Perempuan Manajerial (<math>X_1</math>)</b>	0.012	2.04	0.043	0.009	1.91	0.057

<b>UMP (log) (X<sub>2</sub>)</b>	0.621	8.73	0.000	0.588	8.44	0.000
<b>R<sup>2</sup></b>	0.64			0.62		
<b>F-stat (Prob &gt; F)</b>	0.000					
<b>Hausman Test (p-value)</b>	<b>0.028 → FEM</b>					

Sumber: hasil olahan panel data 33 provinsi, 2019–2023

### Interpretasi Hasil

- H1 diterima:** Komposisi gender dalam kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ekonomi daerah ( $\beta = 0,012$ ;  $p = 0,043$ ). Artinya, setiap kenaikan 1% proporsi perempuan di jabatan manajerial berasosiasi dengan peningkatan rata-rata PDRB riil per kapita sebesar 1,2%. Hasil ini memperkuat teori *gender-inclusive leadership* bahwa keragaman kepemimpinan memperkuat inovasi, koordinasi, dan efisiensi organisasi (Eagly & Carli, 2007; De Acutis et al., 2024).
- H2 diterima:** Kebijakan upah minimum (UMP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ekonomi daerah ( $\beta = 0,621$ ;  $p < 0,001$ ). Hal ini berarti bahwa peningkatan 1% UMP diikuti peningkatan rata-rata PDRB per kapita sebesar 0,62%. Temuan ini sejalan dengan pandangan *equity-based HR policy* yang menekankan bahwa upah layak memperkuat produktivitas dan retensi tenaga kerja (Merdiyawati & Al Izzati, 2025; SMERU, 2024).
- H3 diterima:** Kedua variabel (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ekonomi ( $p < 0,001$ ). Ini menunjukkan sinergi kebijakan MSDM berbasis inklusivitas gender dan pengupahan yang adil dalam memperkuat kinerja makro SDM regional.

### 4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

#### 4.5.1. Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Kinerja Ekonomi

Hasil penelitian ini mendukung teori *gender leadership framework* bahwa kehadiran perempuan dalam posisi manajerial membawa gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif, empatik, dan adaptif terhadap perubahan (Eagly & Carli, 2007; Huebler & Sigmund, 2025). Dalam konteks daerah, representasi perempuan memperkuat proses koordinasi antarlembaga dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap tata kelola pemerintah daerah. Temuan serupa juga diidentifikasi oleh Mubiinzi et al. (2025), yang menunjukkan bahwa inklusivitas gender meningkatkan efisiensi belanja publik di negara berkembang.

#### 4.5.2. Pengaruh Kebijakan Upah Minimum terhadap Kinerja Ekonomi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan upah minimum yang proporsional mendorong peningkatan kesejahteraan tenaga kerja tanpa mengurangi kesempatan kerja (SMERU, 2024). Korelasi positif antara UMP dan PDRB per kapita memperkuat argumentasi *Human Capital Theory* bahwa investasi melalui kompensasi yang memadai dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Dalam konteks MSDM daerah, UMP berperan sebagai bentuk kompensasi non-organisasional yang memengaruhi perilaku dan motivasi kerja lintas-sektor (World Bank, 2025).

#### 4.5.3. Sinergi Antara Kepemimpinan Inklusif dan Kebijakan Upah

Interaksi antara variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> menunjukkan hubungan komplementer: provinsi dengan UMP tinggi dan proporsi perempuan manajerial tinggi (misalnya DKI Jakarta dan DI Yogyakarta) cenderung memiliki PDRB per kapita lebih tinggi dibanding provinsi dengan dua indikator rendah (misalnya NTT dan Papua). Hal ini konsisten dengan penelitian Balasubramanian et al. (2024) bahwa *gender-inclusive pay policies* memperkuat daya saing dan inovasi organisasi. Dalam kerangka MSDM publik, sinergi kebijakan upah dan inklusi gender memperkuat nilai keadilan (*organizational justice*) yang meningkatkan moral dan komitmen tenaga kerja (Adams, 1963; Vollmer et al., 2024).

#### 4.5.4. Implikasi Manajerial

Temuan ini mengandung implikasi penting bagi pengelolaan SDM daerah:

- Perluasan akses kepemimpinan bagi perempuan** melalui pelatihan dan mentoring agar tercipta keberagaman keputusan strategis.
- Penyesuaian formula UMP berbasis produktivitas riil daerah** untuk menjaga keseimbangan antara daya saing dan kesejahteraan pekerja.

3. **Integrasi kebijakan MSDM makro** dalam perencanaan pembangunan daerah, sehingga kebijakan pengupahan, pelatihan, dan promosi jabatan menjadi satu sistem terpadu yang mendukung *inclusive growth*.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komposisi gender dalam kepemimpinan dan kebijakan upah minimum terhadap kinerja ekonomi daerah di Indonesia, dengan pendekatan data panel 33 provinsi periode 2019–2023. Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, korelasi, dan regresi panel (Fixed Effect Model), diperoleh beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan inklusif gender berpengaruh positif terhadap kinerja ekonomi daerah.**  
Proporsi perempuan pada jabatan manajerial terbukti meningkatkan kinerja ekonomi ( $\beta = 0,012$ ;  $p = 0,043$ ), mengindikasikan bahwa kehadiran perempuan di posisi strategis memperkuat kualitas tata kelola dan efisiensi organisasi daerah. Hasil ini konsisten dengan kerangka *Gender Leadership Theory* yang menekankan peran perempuan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, empatik, dan berorientasi hasil (Eagly & Carli, 2007; De Acutis et al., 2024).
2. **Kebijakan Upah Minimum Provinsi (UMP) berpengaruh positif signifikan terhadap PDRB riil per kapita.**  
Temuan empiris menunjukkan bahwa kenaikan UMP yang proporsional dengan produktivitas daerah meningkatkan PDRB riil per kapita sebesar 0,62% ( $p < 0,001$ ). Hal ini sejalan dengan teori *Human Capital* dan *Equity Theory* bahwa sistem kompensasi yang adil meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas tenaga kerja (Becker, 1964; Adams, 1963; Merdikawati & Al Izzati, 2025).
3. **Kedua faktor (komposisi gender dan kebijakan upah) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja ekonomi daerah.**  
Uji simultan menunjukkan nilai signifikansi  $F < 0,001$ , menegaskan bahwa kombinasi antara kebijakan upah yang adil dan kepemimpinan yang inklusif gender membentuk sistem MSDM publik yang efektif. Hubungan ini bersifat komplementer, di mana provinsi dengan UMP tinggi dan proporsi manajerial perempuan besar (misalnya DKI Jakarta dan DI Yogyakarta) cenderung memiliki kinerja ekonomi lebih tinggi.
4. **Model terbaik adalah Fixed Effect Model (FEM).**  
Hasil *Hausman test* ( $p = 0,028$ ) menunjukkan bahwa model FEM lebih tepat dibanding Random Effect, menandakan bahwa perbedaan antarprovinsi bersifat unik dan signifikan, sehingga kebijakan SDM daerah perlu dirancang secara kontekstual, tidak seragam secara nasional.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pembangunan ekonomi daerah tidak hanya bergantung pada investasi fisik, tetapi juga pada **investasi sumber daya manusia** melalui kebijakan kompensasi yang adil dan partisipasi kepemimpinan yang setara gender (Vollmer et al., 2024; World Bank, 2025).

### 5.2. Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian memberikan sejumlah implikasi kebijakan di bidang manajemen sumber daya manusia publik dan daerah, antara lain:

1. **Integrasi kebijakan MSDM berbasis kesetaraan gender dalam perencanaan daerah.**  
Pemerintah provinsi perlu menargetkan peningkatan representasi perempuan dalam posisi strategis minimal 40% pada 2030, sejalan dengan *SDG 5 – Gender Equality*. Implementasi *mentoring*, *succession planning*, dan *gender budgeting* dapat mempercepat transformasi ini.
2. **Penetapan UMP berbasis produktivitas daerah dan kebutuhan hidup layak.**  
Formula penetapan UMP sebaiknya memperhatikan *real labor productivity*, tingkat inflasi, dan pertumbuhan PDRB per kapita provinsi. Kebijakan pengupahan yang adaptif menjaga keseimbangan antara keadilan sosial dan daya saing tenaga kerja (ILO, 2025).
3. **Penguatan sinergi antarinstansi dalam kebijakan SDM makro.**  
Kolaborasi antara Dinas Ketenagakerjaan, Dinas Pemberdayaan Perempuan, dan Bappeda perlu diperkuat agar strategi pengupahan, pelatihan tenaga kerja, dan promosi kepemimpinan perempuan berjalan terpadu dan berorientasi hasil.
4. **Penerapan sistem pengukuran kinerja SDM daerah.**  
Pemerintah daerah disarankan mengembangkan *Regional Human Capital Index* (RHCI) yang mengukur kualitas dan produktivitas SDM lintas sektor, termasuk indikator kesetaraan gender dan upah layak.

### 5.3. Implikasi Teoretis

1. Penelitian ini memperluas cakupan teori manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) dengan menempatkan kebijakan publik—seperti upah minimum dan kesetaraan gender—sebagai bentuk implementasi MSDM makro.
2. Hasil empiris mendukung relevansi Human Capital Theory dan Equity Theory dalam konteks regional, di mana kompensasi dan kepemimpinan inklusif terbukti meningkatkan kinerja ekonomi daerah.
3. Penelitian ini juga menegaskan bahwa MSDM publik berperan sebagai pendorong pembangunan ekonomi (strategic enabler), bukan sekadar fungsi administratif.

### 5.4. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian ini antara lain:

1. Data proporsi perempuan manajerial masih bersifat agregat dan tidak membedakan sektor publik–privat, sehingga efek sektoral belum dapat diisolasi.
2. Variabel kontrol seperti tingkat pendidikan, tingkat pengangguran, atau belanja pemerintah daerah tidak dimasukkan karena keterbatasan data panel yang seragam antarprovinsi.
3. Analisis belum mempertimbangkan faktor sosial-budaya (misalnya indeks kesetaraan gender dan norma partisipasi perempuan) yang mungkin memoderasi hubungan antarvariabel.

### 5.5. Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

1. Menambah variabel kontrol MSDM lain seperti tingkat pendidikan tenaga kerja, produktivitas industri, dan partisipasi angkatan kerja perempuan.
2. Menggunakan pendekatan moderasi atau mediasi, misalnya meneliti peran *female labor participation* atau *institutional quality* sebagai variabel antara.
3. Menguji konteks sektoral, misalnya membandingkan efek kepemimpinan inklusif di sektor publik versus sektor swasta antarprovinsi.
4. Memperluas rentang waktu dan wilayah, agar tren jangka panjang ( $\geq 10$  tahun) dan perbedaan kawasan (Jawa vs luar Jawa) dapat diidentifikasi dengan lebih presisi.

### 5.6. Penutup

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan SDM daerah yang adil dan inklusif merupakan pilar utama pembangunan ekonomi berkelanjutan. Sinergi antara kepemimpinan perempuan dan kebijakan upah minimum membentuk dasar bagi tata kelola sumber daya manusia yang adaptif, berkeadilan, dan berorientasi produktivitas.

Dalam konteks visi Indonesia Emas 2045, investasi dalam modal manusia—terutama melalui kesetaraan kesempatan dan kompensasi yang adil—merupakan strategi kunci untuk membangun kinerja organisasi publik dan ekonomi daerah yang tangguh serta berdaya saing global.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Adams, J. S. (1963). *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- [2] AlJanadi, Y., Mardini, G. H., & Maqbool, S. (2025). Gender diversity and disclosure: A meta-analysis. *Journal of Industrial and Business Economics*, 52(1), 12–29. <https://doi.org/10.1007/s40812-025-00311-9>
- [3] Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management* (7th ed.). Kogan Page.
- [4] Balasubramanian, P., Raj, R., & Dasgupta, S. (2024). Does women's economic empowerment promote human development? A meta-analysis. *World Development*, 177, 106312. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106312>
- [5] Baltagi, B. H. (2021). *Econometric Analysis of Panel Data* (6th ed.). Springer.
- [6] Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- [7] Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Ketenagakerjaan Indonesia 2019–2023*. Jakarta: BPS.

- [8] Better Work Indonesia. (2023). *Summary of Minimum Wage Policies 2023*. International Labour Organization.
- [9] De Acutis, C., Maffei, M., & Pizzutilo, F. (2024). The effects of board gender quotas: A meta-analysis. *Labour Economics*, 86(3), 102373. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2024.102373>
- [10] Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- [11] Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2020). *Basic Econometrics* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- [12] Huebler, M., & Sigmund, M. (2025). Do female directors boost firm performance? Evidence from European listed companies. *OeNB Working Paper Series*, 249.
- [13] International Labour Organization (ILO). (2025). *Country Profile: Indonesia – Wages and Gender Indicators*. Geneva: ILO.
- [14] International Labour Organization (ILOSTAT). (2025). *Women in managerial positions – Statistical data by country*. Retrieved from <https://ilo.stat.ilo.org>
- [15] IMF (International Monetary Fund). (2025). *Indonesia: Macroeconomic and Wage Policy Profile 2025*. Washington, D.C.: IMF Publications.
- [16] Merdikawati, N., & Al Izzati, R. (2025). Minimum Wage Policy and Poverty in Indonesia. *World Bank Policy Research Working Paper*, 10645.
- [17] Mubiinzi, G., Kaggwa, N. S., & Uwaoma, N. P. (2025). Economic growth through gender parity: Evidence from Sub-Saharan Africa. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 109, 102176.
- [18] Setyonaluri, D., Suryadarma, D., & Utomo, A. (2023). Social norms and women's economic participation in Indonesia. *Lembaga Demografi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia*.
- [19] SMERU Research Institute. (2024). *Minimum Wage Policy and Poverty in Indonesia*. Jakarta: SMERU.
- [20] Vollmer, H., Evans, L., & Sargiacomo, M. (2024). Public sector accounting and diversity: Towards enabling accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, 95, 102425.
- [21] World Bank. (2025). *Gender Data Portal – Indonesia*. Washington, D.C.: The World Bank Group. Retrieved from <https://datatopics.worldbank.org/gender/>
- [22] World Bank. (2025). *Labor Force Participation Rate, Female (% of total labor force), Indonesia*. Retrieved from <https://data.worldbank.org>
- [23] Wooldridge, J. M. (2021). *Econometric Analysis of Cross Section and Panel Data* (3rd ed.). MIT Press.
- [24] Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104