

# **PENERAPAN GENDER TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN TERKAIT RESULT CONTROL DAN PROCESS CONTROL DI RUMAH MAKAN X**

**Eugenia Rafella Chrispi**

**Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika**

**Universitas Surabaya**

**rafella.chrispi@gmail.com**

***ABSTRACT- This study is to determine the role of gender in MCS and leadership style by finding out how the leadership style is applied, then be associated with gender roles and their impact on the result control and process control, the research was conducted in restaurant X. This research is based on the issue that women tend to have a feminine leadership style and men tend to have a masculine leadership style. The results of the study found Ms. Brenda prefer masculine character but also support the existence of feminine character that impact on assertiveness in process control and the result of result control.***

***Keyword : Gender, leadership, Management Control System***

## **PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan pasti memiliki cara tersendiri dalam mencapai tujuan, sehingga perusahaan membutuhkan suatu sistem pengendalian dan gaya kepemimpinan yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Perusahaan yang sukses didasarkan pada keefektifan keputusan yang dibuat, yang biasanya dibuat oleh CEO, Tim Top Management, dan dewan direksi( Klenke, 2003). Aspek kepemimpinan sangat penting dalam kehidupan organisasi. Namun setiap orang memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda

Perbedaan gender sering kali menjadi tolak ukur dalam menentukan seorang pemimpin untuk mengendalikan suatu perusahaan. Dalam kehidupan masyarakat, feminin dan maskulin tidak dapat dipisahkan dari laki-laki dan perempuan, karena feminin dan maskulin melekat pada karakter perempuan dan laki-laki. Pandangan terhadap gender seringkali mempengaruhi seseorang mengenai bagaimana seharusnya laki-laki dan perempuan dalam bertindak (Eagly & Karau, 2002). Stereotip gender tradisional ini menggambarkan pria sebagai ciri tinggi yang mencerminkan kompetensi, sementara wanita dinilai lebih tinggi dalam sifat yang

mencerminkan kehangatan atau ekspresivitas. Secara khusus, stereotip gender tradisional menggambarkan pria sebagai orang yang berprestasi efektif, kompeten, kuat, aktif, stabil secara emosional, mandiri, dan rasional, sementara perempuan pada umumnya dianggap kurang dalam atribut tersebut (Becker et al., 2002; Heilman et al., 1995 ).

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kemampuan perempuan, yang diperoleh melalui pendidikan dan partisipasi tenaga kerja, tidak tercermin di tempat kerja sehari-hari. Partisipasi perempuan dalam peran pemimpin masih sangat rendah masih relatif sangat rendah melalui pendidikan dan tenaga kerja tingkat partisipasi mereka ( Alonso-Almeida, 2011 ; Appelbaum et al., 2003; Broa dbridge and Hearn, 2008). Sigler, dkk (2015) mengatakan bahwa pemimpin laki-laki dinilai lebih efektif daripada pemimpin wanita dalam semua kondisi dan bahwa para pegawai lebih memilih bekerja untuk pemimpin pria daripada pemimpin wanita

Agar dapat mencapai tujuan perusahaan diperlukan suatu kontrol dalam sistem pengendalian manajemen untuk menyatukan visi misi perusahaan yang kemudian akan dikomunikasikan kepada karyawan-karyawan dalam perusahaan. Kontrol tersebut nantinya bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan berhasil mencapai visi dan misi yang dibuat perusahaan. Dalam banyak organisasi kontemporer, manajer mengakui bahwa kontribusi tim yang baik sangat membantu bagi perusahaan dalam keunggulan kompetitif ( Klenke, 2003). Peran pemimpin serta penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dalam mengendalikan bawahan menjadi penting sebagai penentu apakah visi misi perusahaan dapat tercapai atau tidak. Dalam kaitannya dengan Gender, tidak menutup kemungkinan bahwa perbedaan gender ikut ambil bagian dalam perbedaan sistem pengendalian manajemen yang diterapkan seorang pemimpin.

Karena berbagai teori yang sudah ada sebelumnya , peneliti tertarik untuk meneliti Rumah makan X, karena rumah makan ini dipimpin oleh seorang wanita. Literatur mengenai wanita sebagai pemimpin masih terbatas. Sehingga peneliti tertarik untuk melihat bagaimana implikasi *gender* terhadap gaya kepemimpinan terkait *result control* dan *process control* di rumah makan x. Rumah Makan X merupakan suatu usaha yang menjual makanan dan minuman. Rumah makan X erupakan usaha yang berlokasi di beberapa daerah seperti Surabaya, Bali, Solo dan Sidoarjo. Dalam hal ini setiap cabang rumah makan X dipimpin oleh pemimpin yang memiliki jenis kelamin yang sesuai dengan kebutuhan peneliti.

Adapun *main research* pada penelitian ini adalah “ Bagaimanakah peran gender terhadap gaya kepemimpinan terkait *process control* serta *result control* di Rumah makan X?

Adapun *mini research question* penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan di Rumah makan X dalam memimpin bawahannya?
2. Bagaimana sistem *Process Control* dan *Result Control* yang diterapkan di Rumah Makan X?
3. Bagaimana bentuk peran gender terhadap gaya kepemimpinan pada rumah makan X?
4. Bagaimana penerapan *gender* dalam pengendalian proses dan pengendalian hasil di Rumah Makan X?

## **TELAAH TEORITIS**

Gender yang berlaku dalam suatu masyarakat ditentukan oleh pandangan masyarakat tentang hubungan antara laki-laki dan kelaki-lakian dan anantara perempuan dengan keperempuanan. Pada umumnya, jenis kelamin laki-laki berhubungan dengan gender maskulin, sementara jenis kelamin perempuan berkaitan dengan gender feminin. Dalam Efferin et al. (2016) mengungkapkan bahwa seorang wanita tidak selalu mengambil semua norma sosial begitu saja. Akan tetapi hubungan tersebut bukan merupakan korelasi yang absolut.

Jadi, jika masyarakat percaya pada superioritas ciri maskulin mengenai sifat feminin dalam urusan publik, pemimpin perempuan juga akan berbagi nilai-nilai ini dan menganggapnya sebagai bagian dari kepercayaan intinya dalam mengelola orang. ( Efferin et al. 2016).Selama ini stereotip pemimpin lebih meletakkan nilai yang lebih tinggi pada karakteristik maskulin. Hal ini terjadi karena karakter maskulin yang dekat dengan karakter yang independen, penuh tantangan dianggap lebih efektif dalam memimpin. Dapat disimpulkan bahwa ada keterkaitan antara kepemimpinan yang diterapkan dengan gender yang ada. Efferin et al. (2016) menyatakan bahwa karakter maskulin dan feminin keduanya dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi

Ada berbagai macam gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan karismatik, yang dimana seorang pemimpin terlihat sangat percaya diri dengan arah dan tujuannya. Kepemimpinan karismatik terlihat begitu luar biasa dikarenakan memiliki pemahaman yang baik tentang strategi, berpendirian teguh serta percaya diri, serta memiliki energi yang

dinamis. Dalam kepemimpinan ini, persetujuan dari pemimpin menjadi suatu ukuran kepercayaan diri mengenai nilai bagi bawahan yang bisa dituangkan melalui pujian, pengakuan terhadap prestasi bawahan, sehingga dapat membangun rasa percaya diri dan memperdalam kewajiban untuk ekspektasi pimpinan dimasa yang akan datang ( Merchant dan Van der Stede, 2007 ). Pemimpin karismatik muncul karena adanya krisis. Meski tidak ada krisis, pemimpin dapat menciptakan ketidakpuasan dengan kondisi yang sekarang dan menyediakan visi yang lebih menjanjikan dimasa depan. Dampak dari penggunaan strategi yang tidak biasa lebih besar dari pada menggunakan strategi yang biasa dilakukan jika bawahan menganggap strategi yang lama sudah tidak lagi efektif.

Kepemimpinan lainnya yaitu kepemimpinan transformasional yang merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin sangat berperan dalam mempengaruhi atau meningkatkan kesadaran dari bawahan terhadap pentingnya visi, misi, dan tujuan perusahaan secara keseluruhan serta kontribusi yang dapat diberikan oleh bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pemimpin tipe ini biasanya akan mempunyai pernyataan visi misi yang jelas yang akan membawa perusahaan ke arah tujuan tertentu ( Merchant dan Van der Stede, 2007 ). Menurut (Thoha,2001) Kepemimpinan transformasional dikategorikan sebagai pemimpin demokratis dikarenakan hubungan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para karyawan dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan transformasional sifatnya lebih mengedepankan rasa sosial, perhatian, dan saling memberikan penghormatan atau penghargaan antara atasan dan bawahan. Penghargaan atau penghormatan terhadap setiap individu oleh atasan kepada bawahan dapat mendorong bawahan untuk bekerja secara lebih baik. Pola interaksi inilah yang kemudian akan menentukan derajat keberhasilan pemimpin.

Hanggoro (2002) mengatakan karakteristik tipe kepemimpinan transformasional berfokus pada penetapan dan pencapaian tujuan organisasi secara kolektif, target yang hendak dicapai merupakan keuntungan yang dapat dinikmati semua anggota, membangun hubungan saling percaya antara pemimpin dan bawahan, memberikan motivasi dan dorongan kepada bawahan agar dapat bekerja keras, meningkatkan tanggung jawab antar anggota dan menumbuhkan komitmen bersama terhadap organisasi. Pemimpin transformasional cenderung melibatkan para karyawan atau bawahan dalam mengelola kinerja organisasi. Bawahan dianggap sebagai mitra kerja yang sejajar dan saling membutuhkan. Braun dkk. (2012) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan

kepuasan kerja pengikut baik pada tingkat individu maupun tim dan kinerja tim yang obyektif. Dalam konteks tim proyek internasional yang kompleks, kepemimpinan transformasional juga ditemukan berkorelasi positif dengan kinerja tim, kepuasan kerja dan penyesuaian kerja (Gundersen et al., 2012).

Ada gaya kepemimpinan lain yaitu kepemimpinan transaksional yang merupakan gaya kepemimpinan yang mengandalkan adanya suatu pertukaran seperti misalnya dalam transaksi. Dimana pemimpin menggunakan *reward* dan *punishment* dalam memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Jika karyawan memberikan yang terbaik bagi perusahaan, maka karyawan tersebut akan mendapatkan suatu reward. Sebaliknya, jika karyawan bersikap yang tidak diharapkan oleh perusahaan maka karyawan akan mendapatkan punishment ( Merchant dan Van der Sted, 2007). Sistem balas jasa dapat berbentuk non-material seperti pengakuan pengakuan pemimpin atas tugas yang sudah dihadapi atau bersifat material seperti pemberian bonus (Hasibuan, 2001). Kepemimpinan transaksional memiliki kelemahan yaitu imbalan dan hukumannya bergantung pada kondisi perusahaan dan kepemimpinan transaksional ini memancing karyawan untuk melakukan

Sistem pengendalian manajemen (MCS) adalah gaya kepemimpinan yang dibangun dalam suatu sistem. Karena nilai pemimpin sangat mendasar karakterisasi MCS, ideologi gender masyarakatnya perlu diselidiki dan dijelaskan untuk memahami bias gender dalam desain dan implementasi MCS. Oleh karena itu, jenis kelamin, gaya kepemimpinan dan MCS saling terkait. Namun, aspek MCS dalam jenis kelamin relatif belum dieksplorasi. Literatur MCS cenderung menganggap kontrol itu adalah sebuah isu yang tidak berhubungan dengan gender.

Eferrin, dkk (2016) menyimpulkan bahwa nilai-nilai gender dapat menjadi bagian dari nilai inti pemimpin bisnis keluarga Indonesia berdasarkan proses sosialisasi sejak kecil. Pemahaman seperti itu penting tidak hanya untuk mengembangkan literatur MCS, tapi juga untuk mempromosikan kesetaraan dan pemberdayaan masyarakat dan memanfaatkan potensi mereka. Bahwa MCS tidak harus membedakan karyawan berdasarkan jenis kelamin, tapi mencakup parameter kinerja berdasarkan perspektif gender tunggal. MCS dengan parameter maskulin mengarahkan perhatian anggota organisasi untuk dipusatkan pada perilaku maskulin tertentu seperti misalnya penyampaian, penyelesaian tugas, prestasi individu, produktivitas, disiplin dan komitmen kerja; dan mengajak untuk mengabaikan parameter feminin yang kemungkinan bisa sama pentingnya bagi pencapaian tujuan

organisasi (misalnya membangun tim kerja, kasih sayang, Pemberdayaan, empati dan komunikasi yang baik). Kompetensi maskulin dianggap sebagai satu-satunya yang memiliki nilai. Berdasarkan hasil penelitian Efferin, dkk( 2016) simpati dan dukungannya terhadap karyawan wanita bertujuan untuk memotivasi mereka agar menjadi menjadi maskulin dalam pekerjaan mereka.

Bedasarkan berbagai jurnal penelitian yang telah diambil dan beberapa teori yang ada, dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan antara MCS dengan gender dan leadership. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi bawahan agar visi, misi dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Kepemimpinan juga harus disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan perusahaan karena berperan penting dalam pencapaian tujuan. Perbedaan *gender* tentunya akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang yang berdampak pada *result control dan cultural control* perusahaan. Dalam MCS terdapat 3 macam kontrol yaitu *result control, cultural control, dan process control*. Jika seorang laki-laki memimpin sebuah perusahaan tentunya akan lebih memiliki kepribadian yang maskulin seperti agresivitas dan kemandirian, begitu sebaliknya jika perusahaan dipimpin oleh wanita akan lebih menonjolkan feminismenya seperti lebih melibatkan emosi, sensitivitas yang kemudian akan berdampak pada gaya kepemimpinan dan mempengaruhi *result control dan cultural control*. Mungkin saja gaya kepemimpinan laki-laki akan cenderung lebih menerapkan gaya kepemimpinan transaksional yaitu dengan sistem *reward dan punishment*, sedangkan wanita lebih cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan yang transformasional yaitu dengan memberikan motivasi kepada karyawannya

## **METODE**

Dalam penelitian ini, peneliti melibatkan objek secara langsung, sehingga peneliti dapat mengetahui peran gender dalam kepemimpinan terkait *result control dan process control* objek penelitian. Selain itu peneliti melakukan *field study*, karena dilakukan secara alami tanpa campur tangan peneliti. Penelitian ini menggunakan 2 metode penelitian kuantitatif yaitu observasi dan wawancara. Metodologi yang digunakan adalah *grounded theory method* yang merupakan tipe teori yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif yang membangun menuju teori abstrak dan seringkali dengan menggunakan perbandingan dari observasi empiris ( Neuman, 2011).

### **Metode Pengumpulan Data**

### ***Wawancara***

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi secara langsung baik dari pemimpin rumah makan maupun karyawan yang terlibat. Wawancara dilakukan dengan metode semi struktur. Peneliti akan membuat pertanyaan wawancara sebagai acuan yang kemudian digunakan untuk memperluas pertanyaan selanjutnya. Wawancara sendiri dilakukan untuk mengetahui sejauh mana gender berperan dalam gaya kepemimpinan.

### ***Observasi***

Observasi dilakukan untuk mendapatkan data tentang bagaimana rumah makan tersebut beroperasi dan bagaimana *gender* yang ada pada diri pemimpin mempengaruhi cara mengontrol karyawannya. Dengan melihat interaksi karyawan dan pemimpin rumah makan, peneliti dapat mengetahui sejauh mana peran *gender* tersebut mempengaruhi karyawan. Observasi dilakukan dengan metode *non-participant observation*.

### ***Analisis Data***

Analisis dokumen dilakukan dengan melihat peraturan tertulis dalam rumah makan X dan melihat masing-masing *job description* karyawan.

### **Validitas Data**

Data-data yang telah dikumpulkan dilakukan metode triangulasi guna meminimaisasi bias peneliti (Neuman, 2011; Efferin et al., 2008). Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber yang telah ada. Triangulasi akan dilakukan dengan membandingkan data antar metode. Metode yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara yang akan dilakukan dengan lebih dari satu orang dengan pertanyaan yang sama agar konsistensi data dapat dipastikan, observasi akan dilakukan secara keseluruhan agar mendapat hasil yang jelas dan analisis data dilakukan untuk memastikan kebenaran observasi dan wawancara. Jika terdapat perbedaan maka peneliti akan mencari hubungan yang dapat menjelaskan perbedaan yang ada. Data yang diperoleh pada penelitian perlu memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas untuk dapat dianalisis lebih lanjut ( Efferin et al. 2008).

## **HASIL**

Rumah makan X merupakan rumah makan yang didirikan pada tahun 2014 dan menjual makanan sejenis ayam tumbuk, yaitu ayam goreng tepung yang kemudian ditumbuk dengan menggunakan alu beserta dengan sambal bawangnya. Rumah makan ini didirikan oleh sepasang sahabat yang merupakan teman kuliah. Pada awalnya, rumah makan ini didirikan di warung kecil yang terletak di Manyar Pumpungan dengan bersama dengan 1 orang pegawai saja dengan jam operasional pukul 10.00-17.00. Seiring berjalannya waktu, melihat antusiasme pelanggan terhadap makanan yang dibuatnya ini, pemilik memutuskan untuk memindahkan usahanya ke tempat yang lebih besar dengan jam operasional yang lebih maksimal yaitu pukul 10.00-21.00 di Jalan Dharmawangsa Surabaya dan menambah karyawan menjadi 4. Kemudian karena semakin ramainya pengunjung yang datang, sekarang Rumah makan X telah memiliki jumlah pegawai sebanyak 18 orang di cabang Surabaya dan memiliki cabang diberbagai kota antara lain Sidoarjo, Solo, Bali, dan Kediri.

Rumah Makan X didirikan oleh 2 orang yaitu Randy dan Ferry. Randy dan Ferry adalah sepasang sahabat berusia 25 tahun. Untuk cabang Sidoarjo, Rumah Makan ini dipimpin oleh Ibu Brenda. Ibu Brenda sendiri merupakan ibu rumah tangga berusia 52 tahun. Ibu Brenda lahir dan besar di Surabaya dari ayahnya yang seorang keturunan Belanda dan ibunya keturunan Tionghoa. Ibu Brenda merupakan anak kedua dari empat bersaudara dan merupakan anak perempuan satu-satunya dikeluarganya. Karena Ibu Brenda merupakan anak perempuan satu-satunya dikeluarganya, Ibu Brenda terbiasa hidup manja dengan segala fasilitas yang diberikan orang tuanya. Karena pengaruh budaya kedua orang tuanya, sejak kecil Ibu Brenda diberikan kebebasan untuk menentukan pilihan namun tetap dibatasi.

Sejak kecil ia dididik untuk hidup mandiri tanpa bantuan laki-laki dan terbiasa berkumpul dan berteman dengan laki-laki. Bu Brenda terbiasa mencari uang sendiri dan menjadikan beliau memiliki sifat maskulin dalam dirinya. Menurut hasil penelitian, gaya kepemimpinan Transformasional Bu Brenda memiliki ciri-ciri : Memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat bekerja keras, Membangun hubungan saling percaya antara atasan dan bawahan, Penghargaan atau penghormatan terhadap setiap individu oleh atasan kepada bawahan. Sedangkan untuk kepemimpinan transaksional Ibu Brenda menerapkan *reward* dan *punishment*. Tegas dan berorientasi pada tugas, Berpikir dengan mempertimbangkan faktor-faktor logis, objektif, senang menjalin hubungan dengan bawahan dan perhatian, penuh kebersamaan, melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan dan *team oriented*. Hal



ini menunjukkan bahwa Ibu Brenda memiliki karakter gabungan feminin dan maskulin dalam gaya kepemimpinannya.

### **Bentuk Peran Gender terhadap *Result Control* di Rumah Makan X**

Dalam mencapai hasil yang diinginkan, seorang pemimpin cenderung menggunakan reward dan punishment yaitu gaya kepemimpinan transaksional dengan karakter maskulin yang lebih mengarah kepada hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan agar karyawan menyelesaikan tugas sesuai yang diinginkan. Di sisi lain, terdapat karakter feminin yang menciptakan proses kepemimpinan transformasional yaitu dengan membangun hubungan dengan bawahan sehingga pimpinan akan lebih mudah menjalin komunikasi, hal ini menjadikan *reward* dan *punishment* tidak perlu diterapkan secara tegas. Apabila dikaitkan dengan gaya kepemimpinan ibu Brenda, *result control* yang diterapkan oleh ibu Brenda merupakan kombinasi antara karakter maskulin dan feminin. Bagi ibu Brenda pemberian reward dan punishment tetap dibutuhkan dalam memotivasi karyawan, karena bagaimanapun juga ada diantara mereka yang tidak mementingkan rasa kebersamaan dalam bekerja. Namun, kriteria performanya diluar dari kompetensi feminin yang penting seperti dalam hal kerjasama, mentoring, dan kerjasama tim. Ibu Brenda merasa seharusnya karyawan bekerja dengan kesadaran akan tujuan rumah makan. Hal ini bertentangan dengan kenyataan yang disebutkan sebelumnya bahwa karyawan sering saling membantu karena pada dasarnya karyawan bekerja untuk dirinya sendiri dan mendapat gaji yang layak sehingga penerapan *reward* dan *punishment* tetap harus diberlakukan.

### **Bentuk Peran Gender terhadap *process control* Rumah Makan X**

Briefing yang dilakukan oleh rumah makan X ini dilakukan setiap minggu. Menurut Ibu Brenda, briefing diperlukan untuk memberikan arahan mengenai cara mereka bekerja dan keluh kesah sesama karyawan. Memberikan keluh kesah kepada sesama tim dianggap memberikan manfaat kepada seluruh anggota karyawan karena menurut Ibu Brenda, apabila diantara mereka terdapat konflik yang belum terselesaikan maka akan mempengaruhi cara bekerja mereka dalam hal bekerjasama. Oleh karena itu, beliau harus turun tangan dan bersikap tegas apabila ada masalah antar karyawan yang belum terselesaikan agar tidak mempengaruhi kinerja mereka.

Pengawasan di rumah makan X dilakukan oleh manajer rumah makan setiap harinya. Tentu saja hal ini bertujuan untuk menjaga kualitas pelayanan maupun makanan yang

diberikan oleh pegawai sehingga pelanggan selalu merasa puas. Dalam hal ini kerjasama dibutuhkan satu sama lain agar kepuasan pelanggan tercapai, hal ini muncul sebagai karakteristik feminin, padahal sebenarnya mereka terpaksa melakukannya karena jika pegawai lain melihat salah satu pegawai tidak melakukan apa-apa, hal ini malah akan menimbulkan pemikiran jelek. Pengawasan yang dilakukan di rumah makan X biasanya juga dilakukan Ibu Brenda melalui CCTV yang dipasang, menurut karyawan, hal ini merupakan hal positif karena Ibu Brenda bisa memantau dan menegur langsung kepada karyawannya apabila ada kesalahan yang terlihat di CCTV pengawasan dilakukan oleh Ibu Brenda karena karyawan cenderung ingin segera tutup. Ibu Brenda berpendapat bahwa pengawasan harus dilakukan terus-menerus. Karena menurut pengalaman, apabila tidak diawasi, komplain pelanggan terbukti bertambah banyak, khususnya dalam hal kebersihan dan pelayanan

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan suatu kontrol yang digunakan oleh organisasi untuk mengendalikan segala kegiatan yang dilakukan oleh bawahan agar sejalan dan tidak menyimpang dari tujuan organisasi. Ada *result control* dan *process control* dimana *process control* merupakan kontrol agar dalam prosesnya, karyawan tidak melakukan tindakan yang menyimpang dari tujuan organisasi sedangkan *result control* berguna untuk memastikan apakah karyawan telah melakukan pekerjaan efisien.

Kontribusi gender terhadap gaya kepemimpinan terkait *result control* dan *process control* menunjukkan bahwa perempuan tidak selalu memiliki karakter feminin dan laki-laki memiliki karakter maskulin. Karakter yang melekat pada seseorang itulah yang akhirnya akan membedakan cara memimpin pria dan wanita dalam organisasi. Tidak selalu perempuan cenderung memiliki gaya kepemimpinan transformasional, dan pria memiliki gaya kepemimpinan transaksional, seseorang bisa saja memiliki gabungan kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut akibat dari budaya, kebiasaan, dan nilai yang ditanamkan oleh orang tua. Sehingga perpaduan karakter yang ada pada diri seseorang tersebut pada akhirnya akan saling melengkapi satu sama lain dalam melakukan kontrol baik *process control* maupun *result control*. Seperti yang terdapat dalam rumah makan x, dimana karakter maskulin yang kuat dan mendominasi mengakibatkan kontrol lebih dapat berjalan dengan baik dan hasil yang dicapainya menjadi baik. Selain itu, dengan didukung karakter feminin yang ada menjadikan karyawan di rumah makan x menjadi sosok yang penurut seperti anak kepada ibunya. Hal ini dikarenakan mereka ikut merasakan sendiri kasih sayang seorang pimpinan kepada bawahannya.

## **PEMBAHASAN**

Menurut Merchant dan Van der Stede ( 2007 ) dan Yukl ( 2010 ), ada 3 jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Dalam penelitian ini terdapat dua macam kepemimpinan dalam satu pribadi yaitu kepemimpinan transformasional partisipatif dan transaksional. Hal ini ditunjukkan oleh sifat tegas, berorientasi pada tugas, objektif serta mempertimbangkan faktor-faktor logis. Sedangkan karakter feminin ditunjukkan dari sifatnya yang perhatian, penuh kebersamaan, senang menjalin hubungan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam satu pemimpin bisa terdapat banyak gaya kepemimpinan. Faktor lingkungan, nilai atau ajaran masing-masing individu adalah yang juga sangat berpengaruh dalam pembentukan kepribadian.

Berdasarkan hasil penelitian Efferin et al (2016) MCS berbasis gender didasarkan pada kontrol budaya gender yang membentuk rancangan dan implementasi kontrol proses dan hasil. Dengan memahami landasan budaya MCS, seseorang dapat memahami mengapa proses dan hasil kontrol bekerja dengan cara tertentu, dan MCS tidak harus membedakan karyawan berdasarkan jenis kelamin, tapi itu mencakup dan mengecualikan parameter kinerja berdasarkan perspektif gender sehingga hal ini mendukung penelitian ini yaitu bahwa sebenarnya yang mempengaruhi suatu kontrol bukanlah jenis kelamin, melainkan karakteristik *gender* yang ada pada budaya, ajaran dan nilai yang ada dalam diri pemimpinlah yang berpengaruh terhadap bagaimana cara seseorang memimpin dan menerapkan kontrol proses dan kontrol hasil di suatu perusahaan. hal ini mendukung penelitian ini yang menemukan temuan bahwa kontrol proses dan kontrol hasil yang dilakukan oleh Ibu Brenda selaras dengan karakter maskulin yaitu dengan ketegasannya dalam memberikan *reward* dan *punishment* dalam *result control* walaupun sebenarnya Ibu Brenda mengharapkan agar karyawan dapat merefleksikan dirinya sendiri tanpa perlu dihukum namun karena pegawai cenderung melakukan kesalahan apabila tidak dipantau maka pemberian *reward* dan *punishment* ini harus ditegakkan dan karakter feminin yang diajarkan dari kecil yaitu dengan mengadakan kegiatan bersama untuk mempererat kerjasama dan kedekatan satu sama lain dan sikap perhatian yang ditunjukkan oleh beliau selama proses kontrol berlangsung. Karakter maskulin yang dimiliki oleh Ibu Brenda dibutuhkan dalam mengontrol karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan karakter feminin hanya digunakan sebagai pelengkap untuk mencapai tujuan organisasi sehingga kontrol yang dijalankan mencerminkan

karakteristik beliau dan secara keseluruhan kepemimpinan *gender* mendukung dan memperkuat kepemimpinan.

Sehubungan dengan kehidupan sosial seseorang mempengaruhi akan pandangannya tentang *gender*. Pada penelitian terhadap rumah makan X diketahui bahwa kehidupannya, dalam hal ini yaitu kehidupan masa kecilnya untuk bebas bertindak sesuai yang diinginkan dan tuntutan kehidupan selama di negeri Belanda membuat beliau tumbuh menjadi seorang yang cenderung memiliki karakter maskulin walaupun tidak dapat terhindar dari karakter femininnya. Selain itu, karena beliau harus hidup sebagai *single parent* membuat beliau harus menjadi orang yang kuat dan independen sehingga bagi beliau seorang wanita harus bisa berdiri sendiri tanpa harus bergantung pada orang lain dan harus percaya pada diri sendiri. Hal ini didukung oleh penelitian Efferin et al. (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan seseorang tidak dapat dipisahkan dari pandangan seseorang tersebut terhadap nilai-nilai *gender*. Nilai-nilai tersebut telah disosialisasikan sejak masa kecil melalui didikan keluarga dan lingkungan sosial. Oleh karena itu, jika suatu lingkungan sosial percaya bahwa karakteristik maskulin lebih superior daripada karakteristik feminin, maka pemimpin juga akan membagikan nilai tersebut dan menganggapnya sebagai bagian dari kepercayaannya dalam memimpin orang lain.

Implikasi teoritis yang berkenaan dengan kepemimpinan maskulin. Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa pemimpin lebih cenderung menyukai gaya kepemimpinan maskulin daripada feminin. Beliau mengatakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin dalam bidangnya yang diutamakan dalam karakter seseorang yaitu harus aktif, dominan, tegas, dan berani mengambil keputusan, yang merupakan karakteristik maskulin., walaupun Ibu Brenda sendiri mendukung karakter feminin seperti penuh kebersamaan, perhatian terhadap karyawan, senang menjalin hubungan dengan bawahan. Bagi Ibu Brenda karakter feminin yang dimilikinya hanya agar karyawan merasa nyaman bekerja di rumah makan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Efferin et al. (2016) yang menyatakan bahwa karakter maskulin dan feminin keduanya dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini mendukung penelitian bahwa sebenarnya kedua karakter dibutuhkan untuk saling melengkapi, karakter maskulin dibutuhkan untuk menciptakan kontrol yang kuat sedangkan karakter feminin sebagai pendukung agar hubungan dengan karyawan harmonis.

Berdasarkan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pemimpin wanita dapat menjadi pemimpin yang efektif, hal ini ditunjukkan dari hasil yang telah dicapai rumah makan x,

bahwa Ibu Brenda berhasil mengontrol anak buahnya dengan baik dan membuat anak buahnya tunduk dan bersama-sama berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Bagi mereka yang tidak sejalan dengan tujuan organisasi akan dibiarkan diam ditempat atau harus diberhentikan jika melakukan perlawanan. Hal ini bertentangan dengan penelitian Sigler, dkk(2015) yang mengatakan bahwa pemimpin laki-laki dinilai lebih efektif daripada pemimpin wanita dalam semua kondisi dan bahwa para pegawai lebih memilih bekerja untuk pemimpin pria daripada pemimpin wanita. Hal ini dikarenakan bukanlah jenis kelaminlah yang sebenarnya menentukan ke-efektifan seorang pemimpin, melainkan karakter *gender* yang dimiliki oleh pemimpin tersebut.

## **KESIMPULAN**

Pada penelitian di Rumah Makan X, peneliti menemukan beberapa temuan-temuan penting, yaitu dalam kepemimpinannya, Ibu Brenda memiliki gaya kepemimpinan campuran yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kedua gaya kepemimpinan ini saling mendukung sehingga tujuan organisasi lebih mudah untuk dicapai. Selain itu karakter yang dimiliki oleh Ibu Brenda berasal dari pengalaman masa kecilnya yang mengharuskan untuk hidup mandiri dan bebas sehingga menciptakan karakter maskulin, sedangkan karakter femininnya dipengaruhi oleh kepercayaan yang dimiliki oleh Ibu Brenda bahwa sesama manusia harus saling mengasihi.

Dalam kontrol hasil Ibu Brenda lebih menekankan kepada *reward* dan *punishment* yang lebih mencerminkan karakter maskulin. Ibu Brenda lebih menyukai gaya kepemimpinan yang maskulin daripada gaya kepemimpinan feminin karena beliau lebih berorientasi pada hasil yang dicapai. Gaya kepemimpinan Ibu Brenda yang maskulin membuat karyawannya menjadi lebih hormat terhadap beliau, namun karakter feminin seperti menjalin hubungan yang baik dengan karyawan dan senang mengayomi yang dimiliki Ibu Brenda membuat karyawannya menyukai dan nyaman bekerja bersama beliau.

Keterbatasan Studi yang dihadapi yaitu informasi yang diberikan terbatas karena pekerjaan yang ada pada rumah makan x kurang beragam sehingga hasil yang didapatkan kurang bervariasi. Sehingga saran yang peneliti dapat sampaikan untuk penelitian selanjutnya, yaitu lebih baik jika penelitian dilakukan diperusahaan manufaktur atau perusahaan yang lebih besar sehingga lebih banyak macam pekerja yang bisa diwawancarai sehingga jawaban yang diperoleh lebih beragam.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alice H. Eagly, Steven J. Karau. 2002. *Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. Psychological Review Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc. Vol. 109, NO. 3*
- Antony, R.N., and Govindarajan. 2007. *Management Control System*. 12th Edition. New York: Mc. Graw Hill.
- Eagly, A.H., and Karau, S.J. 2002. Role congruity theory of prejudice towards female leaders. [ Washington, etc]: American Psychological Association.
- Efferin & Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun zi Dalam Pengendalian Manajemen*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Efferin, S. and Hartono, M.S. (2014), "Management control and leadership styles in family business: an Indonesian case study", *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 10 No. 3
- Efferin, S., D. Frisko, and M. Hartanto. 2016. Management control system, leadership and gender ideology: A study of an Indonesian construction company. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 6(4), 314-339.
- Efferin, S., S. H. Darmadji, dan Y. Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- Ely, R. J., and D. E. Meyerson. 2000. "Theories of Gender: A New Approach to Organizational Analysis and Change." *Research in Organizational Behavior* 22
- Eric Patton, Steven H. Appelbaum, (2003) "The case for case studies in management research", *Management Research News*, Vol. 26 Issue: 5
- Fakih, Mansour. 2001. *Analisis Gender dan Transformasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset
- Fletcher, J. K. 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661
- Griffin, Ronald J. Ebert. 2010. *Business essentials*. 8th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- ILO. 2015. *Tren Ketenagakerjaan dan Sosial di Indonesia 2014-2015*. [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms\\_381565.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/publication/wcms_381565.pdf) (unduh 17 May 2016)
- Kartini, Kartono. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Kenneth S. Rhee Tracey H. Sigler , (2015), " *Untangling the relationship between gender and leadership* ", Gender in Management: An International Journal, Vol. 30
- Klenke, Karin. 2003. *Gender Influence in Decision Making Processes in Top Management Team* ", Gender in Management: An International Journal, Vol. 30
- Merchant, K.A., dan W.A Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentive*. 2nd Edition. UK: Prentice Hall
- Neuman, W. L. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 7<sup>th</sup> ed. Boston, USA: Allyn & Bacon.
- Pounder, James S and Coleman, Marianne. 2002. Women- better leadership than men? In general and educational management it still all "depends". *Leadership and organizational journal*. 23, 3/4; ABI/Inform Global.
- Yukl, Gray A. 2010. *Leadership in Organization*. 7th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.