

**IMPLIKASI GENDER TERHADAP KARIR AKUNTANSI:
Studi Kasus pada PT XYZ**

Loretta Liony

**Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Surabaya
crystalsavior@gmail.com**

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menyediakan wawasan mengenai bagaimana *gender* berimplikasi terhadap karir akuntansi di perusahaan dengan mencari tahu bagaimana pandangan pemilik terhadap *gender*, faktor apa yang menyebabkan pemilik memilih akuntan tersebut untuk menduduki posisinya sekarang, bagaimana kinerja akuntan tersebut, dan apakah terdapat perbedaan kinerja antara akuntan-akuntan. Penelitian ini dilakukan dengan studi di bagian akuntansi PT XYZ.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh isu khusus feminin di mana wanita yang diasumsikan berkarakteristik feminin diremehkan dalam diskusi mengenai *gender*. Penelitian-penelitian yang telah ada belum menghubungkan antara *gender* dengan karir akuntansi di perusahaan. Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu *interview*, observasi, dan analisis dokumen.

Hasil temuan dari penelitian menunjukkan bahwa pemilik cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang maskulin dan posisi tertinggi akuntansi membutuhkan akuntan yang maskulin menyebabkan pemilik menuntut akuntan untuk menjadi maskulin, sehingga wanita dengan karakteristik maskulin memiliki jenjang karir yang lebih baik di bidang akuntansi perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan akuntan yang menduduki posisi tertinggi di bidang akuntansi PT XYZ adalah wanita yang maskulin.

Kata kunci : *Gender*, karir, kinerja, kepemimpinan

Abstract – *The purpose of this research is to provide knowledge about gender implication of accounting career in a company by finding out how the owner views gender, what factors cause the owner to choose the current accountant to hold the current position, how the performance of that accountant is, and whether there are differences in performance between the accountants. This research is done at the accounting division in PT XYZ.*

This research is motivated by feminine issue where women who are assumed to have feminine characteristics are underestimated in discussions about gender. The previous researches didn't connect gender and accounting career in a company. This research uses three methods in data mining, which are interview, observation, document analysis.

The result of this research shows that the owner tends to prefer masculine leadership style and the highest position in accounting requires the accountant to be masculine causes the owner to demand women to have masculine characteristics, so that women with masculine characteristics have better career path in accounting at a company. This is proved by the fact that the accountant in the highest position in PT XYZ is a masculine woman.

Keywords: *Gender, career, performance, leadership*

PENDAHULUAN

Persamaan perlakuan terhadap wanita dan pria di dunia kerja masih sulit untuk dicapai sepenuhnya disebabkan karena adanya stereotip pada wanita yang bekerja. Wanita telah dianggap memiliki peran *gender* untuk menemani suami dan membantu keluarga, sehingga wanita bergantung kepada pria (Efferin et al., 2016). Suami sebagai pemimpin dari keluarga dan istri sebagai ibu rumah tangga. Ini yang menyebabkan persepsi yang tertanam dalam benak manusia bahwa pria (maskulin) lebih superior daripada wanita (feminin).

Penelitian sebelumnya mengenai diskriminasi terhadap wanita dalam profesi akuntansi memfokuskan pada menjelaskan akan kekurangan jumlah wanita di perusahaan akuntansi regional di Australia (Adapa et al., 2016); kelangkaan wanita di pangkat tertinggi akuntansi (Dambrin dan Lambert, 2012); dan mengubah dominasi jenis kelamin pada perusahaan akuntansi Big Four (Kornberger et al., 2010).

Tak dapat dipungkiri, diskriminasi terhadap wanita dalam dunia kerja, khususnya dalam bidang akuntansi, masih ada hingga saat ini. Berdasarkan literatur-literatur yang telah disebutkan mengenai penelitian sebelumnya, dapat diketahui bahwa jarang sekali terdapat wanita menduduki posisi yang tinggi dalam sebuah perusahaan, namun pada kenyataannya ada perusahaan yang pangkat tingginya diduduki oleh seorang wanita. Penelitian-penelitian tersebut tidak menjelaskan bagaimana kinerja wanita jika menduduki posisi tertinggi dan apakah kinerja perusahaan menjadi lebih baik jika demikian. Penelitian tersebut juga tidak menjelaskan bagaimana *gender* (feminin dan maskulin) berimplikasi pada karir wanita di perusahaan. Perusahaan yang dibahas dalam kajian literatur sebelumnya juga lebih banyak memfokuskan hanya pada perusahaan akuntansi dan tidak menjelaskan bagaimana di perusahaan selain perusahaan akuntansi.

Penelitian sebelumnya mengenai implikasi *gender* memfokuskan pada implikasi *gender* terhadap kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen perusahaan (Efferin et al., 2016). Efferin et al. (2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang maskulin akan membuat seorang pemimpin dihormati dan

bahwa sistem pengendalian manajemen tidak netral, yaitu lebih cenderung ke arah maskulin.

Pada penelitian ini, peneliti akan membahas tentang PT XYZ, karena di perusahaan ini yang menjabat posisi *Accounting Manager*—yang merupakan posisi tertinggi yang dapat dicapai seorang akuntan dalam PT XYZ—adalah seorang wanita. Peneliti tertarik untuk melihat bagaimana implikasi *gender* pada karir akuntansi di PT XYZ.

Main research question yang diajukan pada penelitian ini adalah “*bagaimanakah gender berimplikasi pada karir akuntansi di PT XYZ?*”. Dari *main research question* tersebut, dapat dijabarkan dalam *mini research question* sebagai berikut :

1. Seperti apakah pandangan pemilik dari perusahaan terhadap *gender* dalam kehidupan berorganisasi?
2. Apa saja faktor yang menyebabkan pemilik dari perusahaan tersebut mengangkat seorang wanita sebagai posisi tertinggi di bidang akuntansinya meskipun adanya stereotip yang memandang rendah wanita?
3. Bagaimanakah kinerja dari akuntan tersebut di mata pemilik dan bawahan?
4. Adakah perbedaan kinerja dari akuntan-akuntan di perusahaan tersebut?

LANDASAN TEORI

Karir dan Kinerja

Masalah utama di dunia kerja adalah bagaimana perusahaan memotivasi dan menyaring karyawan ketika mereka mempunyai informasi yang terbatas mengenai tindakan karyawan dan karakteristik produktif (Frederiksen et al., 2016). Penilaian kinerja yang paling penting seringkali berasal dari atasan-atasan yang mengevaluasi kinerja bawahan mereka.

Pada kebanyakan hubungan ketenagakerjaan, penilaian kinerja secara objektif tidak tersedia. Karena alasan ini, atasan-atasan seringkali diminta untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara subjektif. Namun, penilaian kinerja secara

subjektif dapat dibatasi dengan kolusi, pengaruh biaya, bias, dan sikap pilih kasih. Tetapi, penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja berkorelasi secara signifikan dengan karir (Frederiksen et al., 2016).

Frederiksen et al. (2016) menemukan bahwa penilaian kinerja yang tinggi diasosiasikan dengan kemungkinan kenaikan pangkat yang semakin besar. Korelasi antara kinerja dan kenaikan pangkat adalah positif dan korelasi antara kinerja dan penurunan pangkat adalah negatif tetapi dekat ke angka nol. Sehingga semakin baik kinerja seorang karyawan maka kemungkinan karyawan tersebut mengalami kenaikan pangkat semakin besar dan semakin buruk kinerja seorang karyawan maka kemungkinan karyawan tersebut mengalami kenaikan pangkat semakin kecil. Namun, hampir tidak ada kasus penurunan pangkat karena kinerja yang buruk.

Diskriminasi Gender

Menurut penelitian yang telah dilakukan oleh Efferin et al. (2016), seorang pemimpin yang mendemonstrasikan gaya kepemimpinan yang maskulin akan mendapatkan legitimasi dari bawahan-bawahan sebagai pemimpin yang efektif dan terhormat. Seorang pemimpin harus mengekspresikan karakteristik maskulin yang dominan (contohnya, individualisme, kontrol, ketegasan, dominasi, agresif, independensi, objektivitas, rasionalitas, kepercayaan diri, ambisi, dan impersonalitas) yang diasosiasikan dengan beberapa karakteristik feminin (contohnya, empati, kebersamaan, sensitivitas, kerjasama, intuisi, afeksi, tajam dalam memberi ide, dan memiliki keahlian interpersonal) yang lebih sedikit. Kepemimpinan yang maskulin lebih cenderung disukai daripada kepemimpinan yang feminin (Fletcher, 2004).

Efferin et al. (2016) 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 wanita juga akan membagikan nilai tersebut dan menganggapnya sebagai bagian dari kepercayaannya dalam memimpin orang lain.

Sehingga dia akan mengasosiasikan maskulin dengan kekuatan dan feminin dengan kelemahan.

Penyebab Diskriminasi Gender

Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa penyebab-penyebab adanya diskriminasi *gender* karena: peran wanita adalah sebagai ibu rumah tangga (Mills et al., 2012), jumlah jam kerja wanita lebih sedikit daripada jumlah jam kerja pria (Erosa et al., 2016), sifat dasar wanita yang tidak menyukai kompetisi (Migheli, 2015), dan masyarakat merendahkan keahlian dan kemampuan wanita dalam bekerja (Brown dan Yang, 2015).

Dampak Diskriminasi Gender

Diskriminasi *gender* masih ada hingga hari ini, dibuktikan dengan jumlah pria lebih banyak daripada wanita di peran manajerial, eksekutif, dan kepemimpinan di tempat kerja. Diskriminasi *gender* dapat mempengaruhi jumlah penghasilan (Erosa et al., 2016) dan menyebabkan kurangnya jumlah wanita dalam posisi tinggi di perusahaan (Brown dan Yang, 2015).

Banyak penelitian yang membuktikan bahwa diskriminasi *gender* menyebabkan kesenjangan gaji antara pria dan wanita (Erosa et al., 2016; Migheli, 2015; Ahmed dan McGillivray, 2015; Onozuka, 2016). Migheli (2015) mengatakan bahwa bagaimana manusia bereaksi terhadap kompetisi berhubungan dengan kesenjangan gaji, karena di dalam lingkungan yang kompetitif di mana kinerja yang bagus mendapatkan bonus, maka pekerja yang kompetitif dapat mendapatkan gaji yang lebih banyak. Oleh karena itu, sikap wanita yang menjauhi kompetisi menjelaskan kesenjangan gaji dan diskriminasi *gender*.

Wolfers (2006) dalam Brown dan Yang (2015) membandingkan pengembalian saham dari perusahaan yang dipimpin oleh CEO wanita dengan yang dipimpin oleh CEO pria. Dalam penelitian yang dilakukan Wolfers tersebut, ditemukan bahwa pengembalian saham oleh perusahaan yang dipimpin oleh CEO wanita lebih rendah daripada pengembalian saham oleh perusahaan yang dipimpin oleh CEO pria. Oleh karena itu masyarakat percaya bahwa keahlian wanita lebih rendah daripada keahlian pria, sehingga menyebabkan wanita susah dipercaya untuk memegang posisi tinggi.

Diskriminasi Gender pada Profesi Akuntansi

Sesuai penelitian yang dilakukan oleh Adapa et al. (2016), diskriminasi *gender* di bidang akuntansi ini terjadi karena adanya konsep *hegemonic masculinity*, di mana konsep ini merupakan praktik yang mendukung posisi sosial dominan untuk pria dan posisi sosial bawahan untuk wanita. Oleh karena itu, wanita secara tidak langsung tidak didukung untuk menduduki posisi yang tinggi dalam perusahaan akuntansi. Kaum wanita dianggap lemah akan permintaan orang lain dan lemah akan keterhubungan dengan orang lain.

Adapa et al. (2016) melakukan wawancara dengan sebuah perusahaan akuntansi di Australia dan menemukan bahwa ketika perusahaan menawarkan pilihan antara peluang bekerja paruh waktu dan maju ke posisi senior dalam karir mereka, banyak dari wanita mengambil pilihan bekerja paruh waktu. Wanita yang memilih untuk bekerja paruh waktu tersebut mereka melewatkan diskusi tingkat tinggi dan aktivitas perusahaan mereka karena mereka harus menyeimbangkan antara keluarga dan pekerjaan. Hal ini menyebabkan karir mereka menjadi terhambat atau tertunda. Berbeda dengan pria yang mengambil salah satu pilihan dari kedua pilihan tersebut tanpa memikirkan perlunya menyeimbangkan antara keluarga dan pekerjaan.

Selain itu, Adapa et al. (2016) juga menemukan dari wawancara yang telah dilakukan bahwa wanita di perusahaan akuntansi ukuran sedang lebih merasakan dampak dari batasan *gender* daripada wanita di perusahaan akuntansi ukuran kecil. Wanita-wanita di perusahaan akuntansi ukuran sedang tersebut mengeluh bahwa mereka merasa ditinggalkan ketika bekerja, kurangnya peluang akan pembagian pekerjaan, dan kurangnya pendekatan inovatif. Mereka merasa kesulitan untuk maju ke posisi senior karena adanya batasan-batasan struktural ini. Sedangkan wanita-wanita di perusahaan akuntansi ukuran kecil membicarakan tentang mengalami fleksibilitas lebih di tempat kerja, budaya organisasi yang lebih baik, kepuasan pekerjaan, dan peluang akan pembagian pekerjaan, sehingga wanita dapat maju menuju posisi senior di perusahaan akuntansi ukuran kecil.

Ketika pria ditanya mengenai batasan-batasan yang mereka lihat akan kemajuan dari wanita, mereka mengatakan bahwa pria-pria di perusahaan

akuntansi ukuran sedang menganggap bahwa kemampuan wanita lebih rendah daripada kemampuan pria (Adapa et al., 2016). Stereotip terhadap kemampuan wanita tersebut menyebabkan mereka terjebak di posisi rendah dalam hierarki hanya karena *gender* mereka. Pria yang bekerja di perusahaan akuntansi ukuran sedang mengatakan bahwa wanita memiliki gaya komunikasi yang terlalu emosional dan terlalu lembut sehingga mencegah mereka dari menjadi taktis, kuat, atau berkuasa. Sebaliknya, pria yang bekerja di perusahaan akuntansi ukuran kecil mengatakan bahwa ukuran perusahaan mereka menguntungkan wanita melalui kemudahan dalam komunikasi, pembagian dan penyebaran informasi dalam perusahaan, dan transparansi dari praktik-praktik yang mendorong wanita untuk menginginkan posisi senior dalam karir mereka.

Adapa et al. (2016) mengatakan bahwa wanita dengan tanggung jawab keluarga yang ingin naik ke posisi senior di perusahaan-perusahaan akuntansi seringkali bergantung pada pengaturan untuk mendapatkan akses ke tempat kerja yang fleksibel untuk memenuhi kebutuhan dari karir dan keluarga. Namun dari wawancara yang telah dilakukan, jelas bahwa walaupun perusahaan akuntansi menawarkan pilihan bekerja paruh waktu atau fleksibel, wanita yang memilih pilihan tersebut akan mengalami batasan pada kemajuan karir. Selain itu, wanita juga secara tidak langsung didiskriminasi oleh perusahaan-perusahaan ini karena akuntan-akuntan di tingkat yang lebih tinggi dalam perusahaan (kebanyakan pria) tidak mengikutsertakan mereka dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat penting dan konfidensial. Berbeda dengan di perusahaan akuntansi ukuran kecil, perusahaan mengikutsertakan semua karyawan ketika mendiskusikan keputusan penting untuk perusahaan, sehingga wanita merasa terdorong untuk maju ke posisi senior.

Kesimpulan dari wawancara yang dilakukan oleh Adapa et al. (2016) tersebut adalah batasan yang dialami wanita di perusahaan bervariasi tergantung pada ukuran perusahaan akuntansi tersebut. Wanita di perusahaan akuntansi kecil bernasib lebih baik daripada wanita di perusahaan akuntansi sedang dalam kemajuan karir mereka ke posisi senior.

METODE PENELITIAN

Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pandangan terhadap *gender* dan implikasinya dengan karir akuntansi di perusahaan dari pihak-pihak yang terlibat di dalam perusahaan tersebut. Wawancara dilakukan terhadap pimpinan dari perusahaan, *Accounting Manager*, Akuntan Logistik, dan Akuntan Kas. Wawancara ini dilakukan dengan metode semi terstruktur dan prosesnya direkam agar lebih fleksibel sehingga data yang diberikan partisipan terdokumentasi dengan lebih baik dan dapat membantu dalam penelitian.

Observasi dilakukan untuk mendapatkan data tentang bagaimana perusahaan beroperasi dan bagaimana pandangan karyawan tentang diskriminasi terhadap *gender*. Dengan melihat bagaimana karyawan berinteraksi dengan karyawan lainnya, peneliti dapat mengetahui bagaimana pandangan perusahaan tersebut mengenai diskriminasi terhadap *gender* atau apakah di perusahaan tersebut terdapat diskriminasi terhadap *gender*. Observasi dilakukan dengan metode *non-participant observation*.

Analisis dokumen dilakukan untuk memastikan bahwa dokumen tersebut sah dan benar sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi di perusahaan. Struktur organisasi dan *job description* dianalisis untuk mengetahui hierarki yang terdapat di perusahaan, siapa berwenang atas apa dan siapa. Regulasi mengenai *reward* dan *punishment* yang telah dibuat oleh *Accounting Manager* dianalisis untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan *Accounting Manager*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Y, Bapak A, dan Ibu Z, mereka berpendapat bahwa sebenarnya peran wanita dan pria di dalam rumah tangga berbeda, namun peran mereka dalam pekerjaan itu sama saja, tidak ada satu yang lebih tinggi di antara yang lain. Di dalam kehidupan berorganisasi, wanita dan pria sama-sama memiliki tanggung jawab sesuai dengan *job description* masing-masing. Potensi wanita dan pria untuk mendapat sebuah pekerjaan juga sama.

Dengan pandangan bahwa wanita dan pria sederajat, Bapak Y tidak memperlakukan karyawan pria dan wanita secara berbeda dalam menegur mereka jika mereka melakukan kesalahan, namun Bapak Y lebih cenderung tegas terhadap karyawan *junior* dan lebih mudah memaklumi karyawan *senior*. Bapak Y menganggap bahwa karyawan *junior* masih lebih bisa diubah kebiasaannya, sehingga lebih baik mendidik keras karyawan baru untuk membentuk kebiasaan yang baik.

Bapak Y berpendapat bahwa karakteristik feminin adalah pasif, sensitif, sibuk dengan dirinya sendiri dengan hal-hal nggak penting, cenderung egois, lebih diam daripada maskulin, menghindari tantangan, apa adanya, *let it flow*, pasrah dengan apa yang terjadi. Sedangkan karakteristik maskulin adalah tegas, terbuka, lebih bisa buka omongan, lebih kreatif daripada feminin, lebih aktif daripada feminin, *effort*-nya lebih kuat, keinginan untuk mencapai tujuan lebih besar daripada feminin, bisa memaksa diri, kompetitif, bisa menerima tantangan.

Dari kedua karakteristik *gender* di tempat kerja, yaitu feminin dan maskulin, Bapak Y cenderung lebih menyukai karakter maskulin yang dominan karena dalam sebuah *meeting*, diperlukan karyawan yang aktif dan berani mengeluarkan pendapat-pendapat, lebih baik lagi jika pendapat-pendapat tersebut baik untuk kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, Bapak Y lebih menyukai Ibu Z sebagai karyawan yang memiliki karakteristik maskulin yang dominan karena Ibu Z membantu dalam perkembangan perusahaan dari ide-ide yang disampaikannya dan Ibu Z juga merupakan seseorang dengan jiwa pemimpin sehingga bawahan-bawahan Ibu Z juga lebih terarah.

Dalam wawancara yang dilakukan dengan Bapak Y, terlihat bahwa Bapak Y lebih menyukai seseorang dengan karakteristik *gender* maskulin yang dominan untuk dinaikkan pangkatnya. Beliau yakin bahwa seorang pemimpin harus memiliki karakteristik *gender* maskulin yang dominan untuk mampu memimpin bawahannya, sehingga Ibu Z yang lebih cenderung maskulin mendapatkan posisi tertinggi dalam PT XYZ. Meskipun pada awalnya Ibu Z memiliki kelemahan, yaitu pemalu dan tidak berani mengeluarkan pendapat pada saat meeting yang merupakan karakteristik feminin, di mana hal tersebut esensial untuk menjadi

pemimpin, Bapak Y mau meluangkan waktu untuk mengajak Ibu Z untuk menjadi lebih berani dan Bapak Y pun berhasil membentuk Ibu Z menjadi seseorang yang berani mencetuskan ide-ide kreatif dalam setiap *meeting*. Selain itu, menurut Bapak Y, Ibu Z juga memiliki kualitas yang seharusnya seorang pemimpin punyai dalam dirinya. Maka dari itu, meskipun terdapat stereotip yang memandang rendah wanita, Bapak Y tidak memandang rendah Ibu Z karena beliau melihat potensi di dalam diri Ibu Z dan mengangkat Ibu Z untuk menjadi *Accounting Manager*.

Posisi *Accounting Manager* membutuhkan ketegasan, sehingga *Accounting Manager* dibutuhkan untuk memiliki karakteristik maskulin yang dominan. Sedangkan posisi akuntan kas dan akuntan logistik membutuhkan ketelitian, sehingga akuntan kas dan akuntan logistik dibutuhkan untuk memiliki karakteristik feminin yang dominan. Oleh karena itu, Ibu Z yang memiliki karakteristik maskulin yang dominan diangkat menjadi *Accounting Manager*.

Di mata Bapak Y, Bapak A, dan Ibu V, kinerja Ibu Z sangat bagus. Karakteristik feminin Ibu Z menunjang karakteristik maskulin Ibu Z yang dominan sehingga menjadikan Ibu Z seorang pemimpin yang dihormati karena ketegasannya (maskulin) dan sekaligus disenangi karena karakter *friendly*-nya (feminin). Bapak Y secara tidak langsung telah menanamkan ideologi kepemimpinan maskulin adalah kepemimpinan yang bagus dengan mengajak Ibu Z untuk menjadi dominan dan berani, sehingga Ibu Z menerapkan kepemimpinan maskulin tersebut dalam PT XYZ.

Kinerja Ibu Z, Bapak A, dan Ibu V sama bagusnya, namun terdapat beberapa perbedaan dalam bagaimana mereka melakukan pekerjaan yang membuat Bapak Y lebih menyukai kinerja Ibu Z. Terutama karakteristik *gender* mereka. Ibu Z yang memiliki karakteristik maskulin lebih dominan, aktif, dan kreatif dalam bekerja membuat Ibu Z mendapatkan posisi tertinggi. Sedangkan, Bapak A dan Ibu V yang sama-sama memiliki karakteristik feminin yang dominan, pasif, dan kurang kreatif, membuat mereka menetap di posisi mereka saat ini.

Dari wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Y, Ibu Z, Bapak A, dan Ibu V, dapat disimpulkan bahwa *gender* berimplikasi terhadap karir akuntansi. Pemilik secara tidak langsung menuntut wanita untuk memiliki karakteristik maskulin saat bekerja, sehingga wanita yang memiliki karakteristik maskulin yang dominan lebih terjamin karirnya dan lebih mudah untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi.

Tabel 1. Perbedaan Kinerja Akuntan-Akuntan di PT XYZ

No.	Akuntan	Jabatan	Pengalaman Kerja	Kinerja
1.	Ibu Z	<i>Accounting Manager</i>	3 tahun	Kinerja bagus, aktif, kreatif, pencetus ide yang bagus untuk kemajuan perusahaan, dominan, berani mengeluarkan pendapat dalam <i>meeting</i> , tegas, kemampuan berkomunikasi bagus, sabar dalam mengajari bawahan, bagus dalam <i>teamwork</i> , mampu menjadi pemimpin.
2.	Bapak A	Akuntan Logistik	5 tahun	Kinerja bagus, pasif, kurang kreatif, pengikut, kurang pandai berbicara, tidak mau gerak kalau tidak disuruh, dapat dipercaya, <i>attitude</i> bagus.
3.	Ibu V	Akuntan Kas	5 tahun	Kinerja bagus, pasif, kurang kreatif, pengikut, kurang pandai berbicara, <i>teamwork</i> kurang bagus karena hanya mengerjakan <i>job description</i> sendiri, jarang salah kalau kerja.

KONKLUSI

Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis penelitian ini berkaitan dengan kemajuan karir wanita di perusahaan berukuran kecil lebih baik daripada di perusahaan berukuran besar,

kesenjangan gaji antara pria dan wanita, keahlian wanita lebih rendah daripada keahlian pria, kehidupan sosial seseorang mempengaruhi akan pandangannya tentang *gender*, dan kepemimpinan maskulin.

Implikasi teoritis yang berkenaan dengan kemajuan karir wanita di perusahaan berukuran kecil lebih baik daripada di perusahaan berukuran besar. Pada penelitian yang telah dilakukan, dapat dibuktikan kemajuan karir wanita dapat menjadi pesat hingga pada posisi tertinggi PT XYZ yang merupakan perusahaan berukuran kecil karena batasan-batasan yang dialami (misalnya: komunikasi) lebih sedikit. Hal ini didukung oleh teori yang disampaikan oleh Adapa et al. (2016) yaitu batasan yang dialami wanita di perusahaan bervariasi tergantung pada ukuran perusahaan akuntansi tersebut. Wanita di perusahaan akuntansi kecil bernasib lebih baik daripada wanita di perusahaan akuntansi sedang dalam kemajuan karir mereka ke posisi senior. Sesuai dengan yang terjadi di PT XYZ, batasan-batasan yang dialami lebih sedikit jika perusahaan tersebut berukuran kecil. Seperti yang dikatakan Adapa et al. (2016), pada perusahaan berukuran kecil, wanita lebih diikutkan dalam pengambilan keputusan di dalam *meeting* sehingga wanita lebih termotivasi untuk mencapai posisi tinggi.

Implikasi teoritis yang berkaitan dengan kesenjangan gaji antara pria dan wanita. Pada penelitian yang dilakukan terhadap PT XYZ, tidak terdapat kesenjangan gaji antara pria dan wanita, semua telah disesuaikan dengan masing-masing usaha yang diberikan. Hal ini bertentangan dengan banyak penelitian yang membuktikan bahwa diskriminasi *gender* menyebabkan kesenjangan gaji antara pria dan wanita (Erosa et al., 2016; Migheli, 2015; Ahmed dan McGillivray, 2015; Onozuka, 2016). Migheli (2015) yang mengatakan bahwa bagaimana manusia bereaksi terhadap kompetisi berhubungan dengan kesenjangan gaji, karena di dalam lingkungan yang kompetitif di mana kinerja yang bagus mendapatkan bonus, maka pekerja yang kompetitif dapat mendapatkan gaji yang lebih banyak. Oleh karena itu, sikap wanita yang menjauhi kompetisi menjelaskan kesenjangan gaji dan diskriminasi *gender*. Padahal tidak semua wanita memiliki sikap yang menjauhi kompetisi. Wanita yang menempati posisi tertinggi di PT XYZ memiliki

sifat yang kompetitif yang membuatnya mau mendorong dirinya sendiri untuk menjadi lebih aktif dan dominan sehingga mendapatkan posisi yang diinginkan.

Implikasi teoritis yang berkenaan dengan keahlian wanita lebih rendah daripada keahlian pria. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap PT XYZ, akuntan wanita yang menempati posisi tertinggi memiliki keahlian kerja yang lebih tinggi daripada akuntan pria yang memiliki pengalaman kerja lebih lama. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wolfers (2006) dalam Brown dan Yang (2015) yang menemukan bahwa pengembalian saham oleh perusahaan yang dipimpin oleh CEO wanita lebih rendah daripada pengembalian saham oleh perusahaan yang dipimpin oleh CEO pria, sehingga mereka mengambil kesimpulan bahwa keahlian wanita lebih rendah daripada keahlian pria, sehingga menyebabkan wanita susah dipercaya untuk memegang posisi tinggi. Lain dengan yang terjadi pada PT XYZ, setelah akuntan wanita tersebut memegang posisi tertinggi, perusahaan menjadi lebih teratur dengan dibuatkannya SOP baru.

Implikasi teoritis yang berkaitan dengan kehidupan sosial seseorang mempengaruhi akan pandangannya tentang *gender*. Pada penelitian terhadap PT XYZ, diketahui bahwa kehidupan sosial, dalam hal ini yaitu kesulitan keuangan dalam keluarga, akuntan wanita yang memiliki posisi tertinggi di perusahaan tersebut telah membentuk karakteristik *gender* maskulin dalam dirinya. Selain itu, ajakan pemimpin untuk membiasakan dengan karakteristik *gender* maskulin juga telah membuat beliau mempercayai bahwa karakteristik maskulin lebih baik daripada karakteristik feminin. 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 wanita juga akan membagikan nilai tersebut dan menganggapnya sebagai bagian dari kepercayaannya dalam memimpin orang lain.

Implikasi teoritis yang berkenaan dengan kepemimpinan maskulin. Berdasarkan penelitian terhadap PT XYZ, peneliti menemukan bahwa pemimpin lebih cenderung menyukai gaya kepemimpinan maskulin daripada feminin. Beliau mengatakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin dalam bidangnya, seseorang harus aktif, dominan, dan berani mengutarakan pendapat, yang merupakan karakteristik maskulin. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Efferin et al. (2016) yang menyatakan bahwa ideologi *gender* di Indonesia telah menghasilkan karakter dari seorang pemimpin yang sesungguhnya, yaitu direktif, tegas, kuat, dan berani, yang merupakan karakteristik *gender* maskulin. Jika status sebagai seorang pemimpin tidak didukung dengan gaya kepemimpinan maskulin yang kuat, maka pemimpin tersebut tidak dapat menjadi pemimpin yang sah.

Keterbatasan Studi

Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara. Keterbatasan pada penelitian ini yaitu subjektivitas yang ada pada peneliti. Penelitian ini sangat tergantung kepada interpretasi peneliti tentang makna yang terdapat saat wawancara, sehingga kecenderungan bias peneliti masih ada. Untuk mengurangi bias, maka peneliti melakukan triangulasi dengan cara membandingkan wawancara dengan observasi dan analisis dokumen. Wawancara pun juga dilakukan kepada empat orang, yaitu pemilik dan ketiga akuntan yang terdapat dalam PT XYZ.

Terdapat pula keterbatasan lain pada penelitian ini yaitu pada jumlah akuntan yang terdapat di PT XYZ. Akuntan yang terdapat hanya tiga orang, dua wanita dan satu pria, di mana satu wanita memiliki karakteristik maskulin dominan dan kedua lainnya memiliki karakteristik feminin dominan, sehingga perbedaan yang terdapat pada ketiga akuntan hanyalah perbedaan dalam karakteristik *gender*. Selain itu, ketiga akuntan tersebut juga sama-sama sudah berkeluarga.

Saran yang peneliti dapat sampaikan untuk penelitian selanjutnya, yaitu lebih baik jika jumlah akuntan yang ditanyai lebih banyak dengan karakteristik *gender* yang berbeda-beda dan dengan status yang berbeda-beda. Karena,

mungkin saja hasil yang didapat akan berbeda jika terdapat pria yang maskulin di dalam perusahaan yang bisa diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Adapa, S., J. Rindfleish, and A. Sheridan. 2016. 'Doing gender' in a regional context: Explaining women's absence from senior roles in regional accounting firms in Australia. *Critical Perspectives on Accounting*, 35, 100-110.
- Ahmed, S., and M. McGillivray. 2015. Human capital, discrimination, and the gender wage gap in Bangladesh. *World Development*, 67, 506-524.
- Brown, A., and F. Yang. 2015. Does society underestimate women? Evidence from the performance of female jockeys in horse racing. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 111, 106-118.
- Dambrin, C., and C. Lambert. 2012. Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. *Critical Perspectives on Accounting*, 23, 1-16.
- Efferin, S., S. H. Darmadji, dan Y. Tan. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu: Yogyakarta.
- 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.
- Erosa, A., L. Fuster, and D. Restuccia. 2016. A quantitative theory of the gender gap in wages. *European Economic Review*, 85, 165-187.
- Fletcher, J. K. 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15, 647-661.
- Frederiksen, A., F. Lange, and B. Kriechel. 2016. Subjective Performance Evaluations and Employee Careers. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2016.12.016>
- Harkonen, J., A. Manzoni, and E. Bihagen. 2016. Gender inequalities in occupational prestige across the working life: An analysis of the careers of West Germans and Swedes born from the 1920s to the 1970s. *Advances in Life Course Research*, 29, 41-51.
- Kornberger, M., C. Carter, and A. Ross-Smith. 2010. Changing gender domination in a Big Four accounting firm: Flexibility, performance and client service in practice. *Accounting, Organizations, and Society*, 35, 775-791.
- Leszczynski, J. P. 2009. A state conceptualization: Are individuals' masculine and feminine personality traits situationally influenced? *Personality and Individual Differences*, 47, 157-162.
- Lupu, I. 2012. Approved routes and alternative paths: The construction of women's careers in large accounting firms. Evidence from the French Big Four. *Critical Perspectives on Accounting*, 23, 351-369.

- Migheli, M. 2015. Gender at work: Incentives and self-sorting. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 55, 10-18.
- Mills, M. J., S. S. Culbertson, A. H. Huffman, and A. R. Connell. 2012. Assessing gender biases: Development and initial validation of the gender role stereotypes scale. *Gender in Management: An International Journal*, 27(8), 520-540.
- Mishra, A. 2014. Glass Ceiling and Gender Discrimination: A Study on Causes and Impacts on Female Managers. *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, Vol. 3, Issue 10 (October 2014).
- Neuman, W. L. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 7th ed. Boston, USA: Allyn & Bacon.
- Onozuka, Y. 2016. The gender wage gap and sample selection in Japan. *Journal of The Japanese and International Economies*, 39, 53-72.
- Poulsen, K. M. 2006. Implementing successful mentoring programs: Career definition vs mentoring approach. *Industrial and Commercial Training*, 38(5), 251-258.
- Sekaran, U., and R. Bougie. 2009. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 5th ed. New York, USA: John Wiley & Sons.
- Smith, P., P. Caputi, and N. Crittenden. 2012. A maze of metaphors around glass ceilings. *Gender in Management: An International Journal*, 27(7), 436-448.
- West, C., and D. Zimmerman. 1987. Doing gender. *Gender and Society*, 1(2), 125-151.