

**IMPLIKASI GENDER DALAM KARAKTER KEPEMIMPINAN DAN
MANAGEMENT CONTROL SYSTEM
PADA BISNIS FASHION
STUDI KASUS PT XYZ DAN OUTLET FASHION AB SURABAYA**

Chen Chen

Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya

yLT_Chen1307@yahoo.com

Abstrak - Penelitian ini bertujuan untuk menguji implikasi gender dalam karakter kepemimpinan dan *MCS (Management Control System)* pada bisnis *fashion*. Penelitian ini dilakukan terhadap distributor *brand fashion* AB asal luar negeri, yaitu PT XYZ dan satu outlet *fashion* AB di *mall* dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini dilatarbelakangi karena adanya bias gender yang berkembang dalam masyarakat. Penelitian terdahulu banyak membahas hubungan langsung antara gender dan *leadership*, tetapi hubungan langsung antara gender, *leadership*, dan *MCS (Management Control System)* itu sendiri masih belum dibahas secara spesifik. Oleh karena itu, penulis akan menganalisis implikasi gender dalam karakter kepemimpinan, dan *MCS (Management Control System)* berdasarkan pemaknaan gender karyawan dalam perusahaan dan outlet *fashion*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh bias gender dalam pemaknaan dan penggunaan wacana gender oleh *general manager* dan seluruh karyawan PT XYZ sehingga menimbulkan batasan untuk para karyawan yang bekerja dalam perusahaan, yaitu *stereotype* bahwa pria itu harus maskulin dan wanita itu harus feminim serta adanya keterbatasan pemahaman yaitu faktor pendidikan terkait pemaknaan gender dalam perusahaan. Adanya *stereotype* gender juga mempengaruhi karakter kepemimpinan dan pengendalian dalam hal *MCS (Management Control System)* yaitu *result*, *action*, dan *cultural control*. Hasil analisis ini bertentangan dengan penelitian yang menyatakan bahwa jika seorang pemimpin wanita memiliki karakter maskulin akan direspon negatif oleh bawahannya dan kesulitan untuk duduk dalam level kepemimpinan tertinggi karena faktor keluarga tetapi sesuai dengan penelitian terkait kepemimpinan transformasional yaitu kombinasi karakter maskulin dan feminim pada seorang wanita.

Kata kunci : *Gender, Karakter Kepemimpinan, MCS (Management Control System)*

Abstract - This study aims to examine the implications of gender in leadership character and *MCS (Management Control System)* in the fashion business. This study was conducted on a fashion brand distributor AB from abroad, namely PT XYZ and one fashion outlet in the mall, namely AB using qualitative research methods. This research is motivated because of the growing gender bias in society. Many previous studies discuss the direct relationship between gender and leadership, but a direct relationship between gender, leadership, and *MCS*

(Management Control System) itself has not been specifically addressed. Therefore, the author will analyze the implications of gender in leadership character, and MCS (Management Control System) based on gender meaning of employees in the company and fashion outlets. The findings show that the influence of gender bias in the meaning and use of gender discourse by the general manager and all employees of PT XYZ causing restrictions for employees who work in the company, which is the stereotype that men should be masculine and women should be feminine and the limitations that related to the meaning of gender education in the company. The existence of gender stereotypes also affect the character of leadership and control in terms of MCS (Management Control System) namely result, action, and cultural control. The result of this analysis is contrary to research that states that if a woman has a masculine character leader will be responded negatively by subordinates and difficult to sit in the highest leadership levels because of the family but in accordance with the relevant research transformational leadership is a combination of masculine and feminine character in a woman.

Keywords: Gender, Leadership Character, MCS (Management Control System)

PENDAHULUAN

Bias gender masih menimbulkan ketidaksetaraan gender di beberapa negara, walaupun sebenarnya sudah ada diantara negara tersebut yang menerapkan kesetaraan gender. Menurut voaindonesia.com misalnya, kaum wanita di India sudah memiliki tingkat partisipasi yang tinggi dalam bidang *biosains*, kesehatan, dan medis. Tetapi, tetap ada bias yang muncul yaitu, saat ada seorang mahasiswa yang akan menikah dan berencana terus kuliah, seorang *staff* universitas memberitahu mahasiswa tersebut, “*Untuk apa kuliah lagi setelah menikah? Keluar saja dan lakukan tugasmu sebagai istri secara penuh*”.

Menurut voaindonesia.com pula, muncul banyak persepsi diseluruh dunia, bahwa perempuan harus menikah dan punya anak. Sekali mereka memiliki anak, maka tanggung jawab utama mereka adalah untuk anak-anak tersebut. Seperti di Korea, di mana jumlah perempuan yang bersekolah sama atau lebih tinggi daripada laki-laki namun kemudian menikah dan tinggal di rumah.

Survey yang dilakukan *Fortune 500*, menunjukkan bahwa masih terdapat keraguan sampai sekarang dalam sebuah organisasi dimana wanita bisa setara dengan pria. Statistik terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang awalnya hanya

memiliki satu wanita sebagai manager telah meningkat jumlahnya sejak 1995. Tapi, jumlah itu tidak menunjukkan perubahan yang terlalu signifikan dan cenderung lambat.

Pria dianggap lebih mampu menjadi pemimpin dengan karakter maskulinnya. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jyrkinen, 2014, yang menyatakan bahwa wanita dianggap lebih sulit dalam mengembangkan karirnya karena tekanan dari *manager* pria dan tuntutan bahwa wanita harus memberikan waktu secara penuh hanya kepada keluarga dan menikah sehingga akan banyak mengambil jatah cuti.

Tapi, menurut salah satu studi yang dipublikasikan melalui beritasatu.com, dikatakan bahwa perempuan adalah bos yang lebih baik. Perempuan yang berada dalam posisi manajemen biasanya memimpin secara demokratis, membiarkan bawahan ikut serta dalam pengambilan keputusan, serta mampu mengembangkan saluran komunikasi inter-personal secara lebih baik. Serta, menurut majalah Femina dalam femina.co.id juga mengatakan bahwa memang sudah terjadi keseimbangan antara angkatan kerja pria dan wanita. Tapi begitu sampai tingkat manajerial, jumlahnya turun menjadi 20% dan hanya menyisakan 5% wanita di tingkat kepemimpinan tertingginya atau dengan kata lain masih jarang wanita yang menjadi seorang pemimpin.

Kepemimpinan seorang wanita dapat dilihat dalam industri *fashion*, dimana *fashion* sering diidentikkan dengan wanita karena karakter feminimnya. Walaupun sebenarnya, banyak tokoh dibalik kesuksesan suatu *brand* baik itu pria maupun wanita. Tetapi, munculnya cap dari masyarakat yang menilai bahwa jika ada pria yang sukses dalam bidang *fashion*, maka pria tersebut umumnya adalah pria yang *metrosexual* dan tidak sesuai dengan karakter pria yang seharusnya, yaitu maskulin dan yang cocok untuk bekerja di bidang *fashion* adalah wanita karena karakter feminimnya.

Pria yang terlalu lemah lembut, sensitif, dan menyukai hal yang disukai oleh perempuan sering dinilai memiliki kelainan dan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Seperti yang terjadi pada Oscar Lawalata. Oscar merupakan salah satu *designer* pria sukses di Indonesia yang dulu hampir dipaksa untuk melakukan suntik hormon (suarakita.org)

Industri *fashion* sendiri merupakan industri yang cepat mengalami perubahan terkait mode. Hal ini bisa dilihat pada salah satu produk *fashion*, yaitu misalnya pada berbagai *website* produk *fashion*. Menurut koran Sindo (21 Februari 2014), dikatakan bahwa pada 2013 industri *fashion* di Indonesia memberikan sumbangan sebesar Rp181,6 triliun terhadap produk domestik bruto (PDB).

Menurut Mari Elka Pangestu selaku menteri pariwisata dan ekonomi kreatif dalam (bisnis.news.viva.co.id), dikatakan bahwa *fashion* berpotensi menjadi sumber pemasukan utama negara dan sumber lapangan kerja. Hal ini juga didukung oleh faktor populasi penduduk yang besar, kesadaran yang tinggi akan *fashion*, serta keunggulan Indonesia sendiri dari sisi potensi sumberdaya yang melimpah.

Di Indonesia, masyarakat pada umumnya sudah sadar akan pentingnya *fashion* dengan munculnya berbagai *online shopping*, outlet-outlet *fashion*, kegiatan pekan mode tahunan, dan keterlibatan dalam bursa mode luar negeri, sehingga untuk mewujudkan mimpi Indonesia sebagai salah satu pusat mode dunia bukanlah sesuatu yang mustahil (lensaindonesia.com).

Tapi, dalam Berita Industri pada web Kementrian Perindustrian Republik Indonesia, disebutkan bahwa kondisi ekonomi Asia yang masih belum stabil membuat ekspor produk industri kreatif melemah sehingga produk impor jauh lebih bisa menguasai pasar. Pernyataan ini juga mendukung alasan penulis untuk melakukan analisis di bidang *fashion* dengan fokus pada produk sepatu dan tas dari salah satu outlet asal luar negeri yang masuk ke Indonesia yaitu AB.

Karena bisnis *fashion* menyumbang pendapatan dalam jumlah yang cukup besar bagi negara, kepemimpinan dalam perusahaan yang dibagi menjadi dua tingkat dalam level kepemimpinannya yaitu kepemimpinan tingkat pertama dari *general manager* kepada bawahan di kantor dan kepemimpinan tingkat kedua dari *headstore* outlet kepada karyawan outlet, dimana *general manager* dan *headstore* outlet ini adalah wanita, serta dominasi karyawan wanita dalam perusahaan, menjadikan alasan bagi penulis menggunakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *fashion* sebagai obyek, yaitu PT XYZ sebagai perusahaan pemegang lisensi *brand fashion* AB di Indonesia.

Industri *fashion* tidak hanya terbatas pada pakaian saja. Penelitian yang ada dalam jurnal-jurnal kebanyakan meneliti *fashion* tetapi dikaitkan dengan tekstil (Lo, Yeung, dan Cheng, 2012) dan lebih membahas penerapan teknologi (Dale et al., 2001) misalnya dalam proses pembuatan dipabrik dan pengendalian kualitas (berkaitan dengan produk cacat).

Oleh karena itu, dengan adanya bias gender di masyarakat, mendorong penulis untuk melakukan penelitian terkait pengaruh gender, yaitu karakter feminim dan maskulin terhadap kepemimpinan seorang wanita untuk mengendalikan suatu perusahaan, dalam hal ini disebut *MCS (Management Control System)*. Peneliti ingin melihat bagaimana bentuk pengendalian manajemen (*MCS*) yang dilakukan pemimpin wanita di PT XYZ dan outlet *fashion* AB yang ada di *mall* Surabaya. Aspek *MCS (Management Control System)* yang juga akan penulis bahas adalah tentang ketiga bentuk pengendalian dalam aktivitas penting di PT XYZ dan outlet *fashion* AB yaitu pengendalian hasil, proses, dan budaya, serta cara pimpinan menghadapi permasalahan karyawan. Sedangkan dari aspek kepemimpinan dan gender, penulis ingin menganalisis karakter kepemimpinan seorang wanita sebagai *general manager* dalam kantor utama dan kepemimpinan *headstore* di outlet (kepemimpinan dua tingkat), bias antara karakter feminim dan maskulin sehingga berpengaruh terhadap posisi seorang wanita dan pria ditempat kerja, *stereotype* masyarakat terhadap karakter feminim dan maskulin, serta kesesuaian sikap alamiah wanita dan karakter kepemimpinannya.

Penulis ingin menghubungkan antara *gender, leadership, dan MCS (Management Control System)* karena menurut Gueldenberg dan Hoffmann (1998), *leadership* merupakan perantara agar *MCS* bisa dijalankan dengan baik. Kesuksesan sebuah perusahaan diukur secara nyata melalui kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan seluruh anggotanya sehingga dapat berjalan selaras dalam mencapai target yang sudah ditentukan (*visible result*).

Adanya keterbatasan bagi wanita di tempat bekerja dan *stereotype* dari masyarakat menimbulkan *gap* terkait bias gender dan karakter kepemimpinan seseorang dalam mengendalikan perusahaan. Penelitian terkait adanya hubungan langsung antara *gender, leadership, dan MCS (Management Control System)*

belum dibahas secara spesifik. Penelitian yang ada kebanyakan membahas hubungan antara *leadership* dan gender, dimana disebutkan berdasarkan Kusterer, Lindholm, dan Montgomery (2013), terdapat budaya tertentu yang mengatakan bahwa wanita harus memimpin sesuai dengan sifat yang ditentukan yaitu secara lemah lembut dan baik hati sesuai dengan karakter feminimnya sedangkan pria otoriter sesuai dengan karakter maskulin. Jika wanita memimpin dengan karakter maskulin, maka akan dianggap menyimpang dan membawa pengaruh kepada kepercayaan bawahan.

Karakter feminim pada wanita dan maskulin pada pria merupakan karakter yang mempengaruhi posisi dan kepemimpinan seseorang dalam mengendalikan perusahaan serta pencapaian target. Lerner dan Almor (2002) dalam Mitchelmore dan Rowley (2013) menunjukkan adanya hubungan positif antara *strategic planning* dan performa bisnis perusahaan dengan kepemimpinan seorang *manager* wanita. Hal ini juga didukung oleh Brandt dan Laiho (2013), yaitu bahwa karakter kepemimpinan dalam diri seorang mencakup kombinasi antara karakter feminim dan maskulin.

Tetapi, didalam jurnal Jyrkinen (2014), dikatakan bahwa terdapat keterbatasan bagi wanita untuk duduk mengembangkan karir dan duduk dalam level kepemimpinan tertinggi karena peran wanita itu sendiri, penampilan, dan umur. Bahkan seorang wanita yang lebih senior dianggap masih kalah kemampuannya dengan seorang pria karena hanya pria yang dianggap lebih mampu untuk menjadi seorang pemimpin.

Freedman (1992) dalam Gueldenberg dan Hoffmann (1998), menyatakan bahwa kesuksesan kepemimpinan dalam perusahaan diukur dari hasil yang nampak. Melalui kepemimpinan pula, manajemen dapat berjalan seimbang karena dilakukan pengendalian dalam setiap aktivitasnya. Kepemimpinan juga mencerminkan konsep tradisional manajemen tentang pemisahan fungsi *designing, guiding, planning, decision making, organizing, execution, control, dan motivation*.

Gueldenberg dan Hoffmann (1998) juga mengatakan bahwa kepemimpinan yang baik tergantung dari kemampuan pemimpin menciptakan *feedback* dari setiap proses dengan memperhatikan keadaan lingkungannya.

Kepemimpinan mencerminkan semua proses yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat bertahan dalam jangka panjang dengan tetap mempertahankan identitas melalui pencerminan visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, walaupun belum terdapat penelitian yang dipublikasikan terkait hubungan langsung antara gender, *leadership*, dan *MCS (Management Control System)*, penulis menduga terdapat hubungan langsung antara gender, *leadership* dan *MCS (Management Control System)* dengan melihat adanya *stereotype* dari masyarakat serta adanya hubungan antara *leadership* yang digunakan sebagai penghubung untuk pelaksanaan *MCS (Management Control System)*.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, studi *field research*, dan *cross sectional study*. Penulis melakukan pengamatan secara langsung di *outlet* secara alamiah sesuai dengan aktivitas operasional harian dan penelitian dilakukan pada titik-titik waktu tertentu dengan melibatkan informasi dari berbagai pihak dalam PT XYZ dan *outlet fashion AB*.

Desain Studi yang dilakukan pada penelitian ini memiliki pertanyaan penelitian yang terdiri dari *main research question* dan *mini research question*. Metode pengumpulan data secara keseluruhan adalah dengan menggunakan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Untuk metode wawancara, penulis menggunakan metode *semi-structured* dimana penulis menyusun terlebih dulu poin pertanyaan yang akan ditanyakan kepada narasumber menggunakan kombinasi pertanyaan yang bersifat deskriptif, struktural, dan kontras.

Metode wawancara dilakukan dengan sumber data orang yang terlibat secara langsung dengan kegiatan operasional PT XYZ dan *outlet fashion AB* Surabaya, seperti *general manager* PT XYZ, *team leader* divisi operasional *finance*, *HRD (Human Resource and Development)*, *inventory*, *warehouse* dan pengiriman, serta *IT (Information Technology)* dan *staff* PT XYZ, serta *headstore*, *SPG (Sales Promotion Girl)* dan kasir *outlet AB*.

Observasi ini dilakukan tanpa melakukan partisipasi atau *non-participant*, dimana penulis selalu bertindak sebagai pihak yang independen. Metode analisis dokumen dapat digunakan untuk mendukung pencarian informasi – informasi yang relevan untuk penelitian. Analisis dokumen dilakukan untuk melihat kesesuaian antara teori dan kondisi di lapangan. Penulis menggunakan berbagai sudut pandang dalam memahami suatu fenomena yaitu kombinasi dari ketiga metode pengumpulan data untuk meminimalkan bias, yaitu triangulasi sehingga data yang dikumpulkan dapat memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (Efferin, Darmadji, dan Tan, 2008, hal. 332).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan wawancara dan observasi pada PT XYZ dan outlet *fashion* AB, diperoleh informasi terkait kepemimpinan dua tingkat dalam perusahaan yaitu tingkat pertama adalah kepemimpinan *general manager* (Ibu L) kepada seluruh karyawan PT XYZ dan kepemimpinan tingkat kedua dari *headstore* kepada seluruh karyawan outlet walaupun tetap kepemimpinan keseluruhan satu perusahaan PT XYZ dan outlet *fashion* AB berada dibawah *general manager*. Kepemimpinan tingkat pertama meliputi kepemimpinan baik di level teratas, menengah, maupun bawah, dimana Pada level kepemimpinan teratas, *general manager* bertugas menetapkan visi-misi dan tujuan perusahaan, di level menengah, *general manager* akan mengalokasikan tugas untuk menjamin bagaimana tujuan yang sudah ditentukan dapat tercapai, dan pada level kepemimpinan paling bawah meliputi evaluasi dari semua usaha yang sudah dilakukan. Dan pada kepemimpinan tingkat kedua, merupakan lapisan kepemimpinan bagian akhir karena penilaiannya berupa evaluasi pencapaian target yang sudah ditetapkan atau langsung pada praktek kerjanya.

Karakter kepemimpinan dari *general manager* adalah melihat secara langsung kinerja bawahan, mampu membuat semua karyawan menuruti perintah Ibu L, sentralisasi dalam pengambilan keputusan, berorientasi pada *job description*, memberikan teguran disertai pembetulan kepada karyawan, mudah panik, tidak mudah emosi karena hal kecil, dan melakukan pembahasan permasalahan bersama. Walaupun semua karyawan bekerja dalam ruangan

tersendiri, Ibu L selaku *general manager* tetap turun melihat langsung kinerja bawahannya, Ibu L juga memiliki karisma sehingga dapat membuat semua karyawan menuruti perintahnya dan selalu berfikiran menerima setiap perintah karena tentu setiap perintah akan memiliki dampak positif. Walaupun Ibu L tidak berada di PT XYZ, tetapi tetap semua prosedur dilakukan secara tersentralisasi dan selalu berorientasi kepada *job description*. Ibu L juga memperhatikan perasaan dari karyawan yang ditegur, yaitu tanpa menegur langsung dihadapan banyak karyawan. Ibu L lebih memilih memanggil karyawan ke ruangnya untuk membahas kesalahannya. Tapi jika kesalahan kecil saat pengawasan, misal terkait format laporan, Ibu L akan langsung mengarahkan bagaimana format laporan yang benar. Dan jika karyawan masih mengulangi kesalahannya, Ibu L terkadang sungkan jika harus menegur karyawan kembali dan langsung memindahkan pekerjaan kepada karyawan lain. Ibu L tidak mudah emosi karena hal kecil dan selalu melakukan pembahasan permasalahan bersama melalui *meeting bulanan*. Kekurangan dari karakter Ibu L adalah mudah panik, dimana Ibu L terlihat kurang mampu untuk mengatur pekerjaan dan kesibukan untuk keluar kota saat harus melakukan *meeting* dengan pihak Jakarta.

Sedangkan karakter kepemimpinan tingkat kedua, yaitu T (*headstore outlet AB*) adalah berorientasi pada peraturan dan tegas, kurang mampu membatasi diri dengan bawahan, kreatif, peka kepada bawahan, dan berorientasi kepada target. *Headstore* selalu berorientasi kepada target dan peraturan sehingga jika bawahannya melanggar peraturan akan langsung ditegur. Tetapi, *headstore* terlihat kurang mampu membatasi diri karena terlalu peka dengan bawahan sehingga batasan antara pimpinan dan bawahan tidak terlihat jelas.

Penggunaan dan pemaknaan gender dalam PT XYZ dan outlet *fashion AB* terkait *MCS (Management Control System)*, dimaknai oleh seluruh karyawan baik karyawan wanita maupun pria secara umum berdasarkan *stereotype* yang berkembang dimasyarakat. Ibu L menilai wanita lebih sesuai untuk bekerja dibidang *fashion* karena dominannya *customer* wanita yang datang dan membeli produk *fashion*, sifat wanita yang lebih sabar dalam menghadapi orang lain, kemampuan untuk membawa suasana, dan penurut jika dibandingkan dengan pria, serta adanya keinginan untuk memberikan pelayanan yang nyaman kepada

customer wanita yang datang ke outlet sehingga PT XYZ mengusahakan agar karyawan di outlet adalah wanita. Berbeda dengan pria dimana sifatnya akan berusaha selalu mendominasi dalam lingkungan kerja dan emosional.

PT XYZ sebenarnya tidak membedakan karyawan yang bekerja di perusahaan walaupun di outlet. Tetapi, karena perusahaan bergerak di bidang *fashion* khususnya *ladies footwear* dan *accessories*, maka karyawan yang bekerja didalamnya juga mayoritas adalah wanita sehingga pimpinan untuk *general manager* dan *headstore* juga wanita.

Dalam PT XYZ sendiri juga memiliki beberapa divisi yang diisi oleh karyawan pria. Baik pria maupun wanita juga bisa bekerja dalam bisnis *fashion*, tetapi jumlahnya tetap lebih dominan pekerja wanita daripada pria. Dan, selama gaya kepemimpinan seseorang dapat diterima dengan baik, maka respon bawahan juga akan baik.

Ada tiga bentuk kontrol terkait dengan karakter kepemimpinan *general manager* dan *headstore* yaitu *action*, *result*, dan *cultural control*. Ketiganya memiliki kriteria tersendiri yang sudah terlaksanakan dalam PT XYZ maupun outlet *fashion* AB di *mall* yang tercermin dalam setiap aktivitas operasionalnya. Aktivitas di PT XYZ terbagi menjadi aktivitas operasional harian PT XYZ, pemesanan *inventory* ke Jakarta dan penerimaan barang oleh PT XYZ, pengiriman *inventory* ke outlet *fashion*, dan *meeting* bulanan. Dalam aktivitas operasional harian PT XYZ, *general manager* akan mengendalikan seluruh karyawan PT XYZ meliputi *team leader* dan *staff*. Sedangkan untuk pemesanan *inventory*, *general manager* akan mengawasi divisi *warehouse* dan *inventory* terkait jumlah pemesanan dan jenis barang yang di pesan ke Jakarta. Untuk pengiriman *inventory* ke outlet, *general manager* akan mengawasi melalui laporan yang dibuat oleh divisi *inventory* dan *warehouse*. Aktivitas terakhir dalam PT XYZ adalah *meeting* bulanan, dimana *general manager* akan melakukan evaluasi kepada seluruh *team leader* dari setiap divisi.

Sedangkan aktivitas di outlet *fashion* AB di *mall* terdiri dari aktivitas operasional harian outlet *fashion* AB, penerimaan dan penyimpanan *inventory*, pembuatan rekap penjualan, dan penyeteroran pendapatan harian ke PT XYZ.

Dalam outlet *fashion, headstore* akan mengendalikan *SPG (Sales Promotion Girl)* dan kasir.

Tabel 4.1
Bentuk Penerapan *MCS (Management Control System)* dalam PT XYZ

Aktivitas	Rincian	Kontrol
1. Operasional harian PT XYZ	a) Pelaksanaan aktivitas sesuai dengan <i>job description</i>	<i>action control</i>
	b) Pembuatan laporan dan penyimpanan dokumen penting	<i>action dan cultural control</i>
	c) Pembatasan akses (<i>link</i>) komputer, kunci kantor, dan CCTV	<i>action control</i>
	d) Pembatasan wewenang dalam pengambilan keputusan	<i>action dan cultural control</i>
	e) <i>Store visit</i> ke outlet oleh divisi PT XYZ	<i>action dan result control</i>
	f) Penerimaan pendapatan harian	<i>action control</i>
	g) Pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> kepada karyawan	<i>result dan action control</i>
	h) Penilaian kinerja kepada karyawan	<i>result control</i>
2. Pemesanan <i>inventory</i> ke Jakarta dan penerimaan barang oleh PT XYZ		<i>action control</i>
3. Pengiriman <i>inventory</i> ke outlet <i>fashion</i>		<i>action dan result control</i>
4. <i>Meeting</i> bulanan		<i>result dan cultural control</i>

Wanita dianggap tidak mampu bersaing dengan pria karena wanita memiliki tugas untuk lebih fokus mengurus keluarga daripada bekerja di kantor. Dan jika ada wanita yang memiliki sifat tegas, otoriter, berorientasi kepada hasil (*task oriented*) maka dalam sebuah tingkatan kepemimpinannya akan menimbulkan dampak yang negatif, yaitu cenderung ditolak oleh bawahannya serta selalu dibandingkan dengan sosok yang seharusnya memiliki sifat tersebut.

Kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari kemampuannya untuk mempengaruhi orang lain dan bagaimana usahanya dalam mengarahkan semua anggota perusahaan sehingga memiliki kesamaan arah dan pandangan tentang apa yang mau dicapai termasuk kemampuan untuk peka terhadap sesama dan mengetahui permasalahan yang terjadi dalam diri karyawan sesuai dengan hubungan antara *leadership* dan *MCS (Management Control System)*.

Melalui kepemimpinan, *MCS* dapat diterapkan dengan baik dalam perusahaan. *MCS* akan memberikan arah sehingga pemimpin dapat menentukan bagaimana bentuk kepemimpinannya (*guiding and controlling*). Keberhasilan perusahaan dilihat dari *visible result*, dalam hal ini PT XYZ akan berfokus kepada target penjualan. Dimana, untuk dapat mencapai target tersebut, seorang pemimpin harus dapat mengarahkan dan mengendalikan seluruh karyawan sehingga karyawan tersebut memiliki kesamaan visi dan misi dengan perusahaan.

Kemampuan ini sebenarnya dimiliki baik oleh pria maupun wanita. Tapi, karena dalam bisnis *fashion*, dimana *fashion* lebih sering diidentikkan dengan wanita dan karena pemimpin tertinggi dalam PT XYZ yaitu *general manager* dijabat oleh wanita, penulis akan berfokus kepada karakter kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin wanita. Wanita memiliki sifat alamiah untuk peduli kepada sesama, kemampuan komunikasi yang baik, peka, wanita juga mampu menjadi sosok yang mandiri dan tegas saat dibutuhkan oleh lingkungan karena dengan sendirinya, sifat yang dibutuhkan itu akan muncul.

Jika dalam memimpin, seorang wanita tidak dapat menyesuaikan antara lingkungan yang akan dipimpin dan hanya pasrah dengan karakter alami sebagai wanita, maka ia tidak akan mampu didengar dan dihormati oleh bawahannya. Tetapi, jika seorang wanita mampu beradaptasi dan memiliki kekuatan, tegas, maka semua karyawan akan percaya dengan kemampuannya dan mau untuk

bekerja bersama dalam mencapai tujuan terlebih lagi jika nantinya akan mendapat *reward* yang dinikmati bersama.

Jadi, jika seseorang memiliki karakteristik maskulin dan feminim dalam dirinya secara bersamaan, selama bisa digunakan secara seimbang dan dapat mengendalikan perusahaan dengan baik, maka akan menghasilkan dampak positif dalam segi kepemimpinannya.

Evaluasi diri dibutuhkan untuk menilai kemampuan setiap individu dan dibutuhkan *feedback* yang membangun untuk memperbaiki diri. Wanita mampu bersaing dengan pria karena masing-masing diantaranya memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri. Terbukti, dengan adanya respon positif atas kepemimpinan pemimpin wanita oleh karyawan pria di lingkungan kerja. Tapi, kesempatan untuk berkembang dirasakan masih sulit karena adanya *stereotype* yang berkembang sampai sekarang di masyarakat tentang gender itu sendiri sehingga cenderung memberikan keuntungan kepada salah satu karakter.

Karakteristik kepemimpinan dalam diri seseorang yang menggunakan kombinasi dari karakter feminim dan maskulin dapat bermanfaat untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi didalam lingkungan pekerjaannya. Tetapi, jika hanya dominan pada salah satu karakter saja, maka akan menimbulkan permasalahan dalam perusahaan sehingga menghambat kinerja operasional. Dalam PT XYZ dan outlet *fashion* AB, jika terlalu dominan menggunakan karakter maskulin atau feminim saja, maka akan muncul permasalahan yaitu *lack of direction* dan *personal limitation* pada diri karyawan.

Tidak selamanya karakter kepemimpinan bisa digunakan sepenuhnya secara efektif untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam perusahaan. Permasalahan dapat muncul setiap saat dan dibutuhkan penyesuaian diri terkait bagaimana seharusnya bersikap untuk mampu mengatasinya. Dibutuhkan karakter yang tepat untuk menghadapi permasalahan yang nantinya akan muncul.

Seorang pemimpin yang baik adalah seorang pemimpin yang mampu selalu beradaptasi dengan perubahan, mampu bersaing dengan kompetitor, kreatif, mempertahankan kinerjanya yang tinggi, memiliki kesadaran diri, merubah perilaku, membangun kekompakan, diterima dengan baik oleh bawahan, mengkombinasikan karakter feminim dan maskulin dan meningkatkan interaksi

antar pribadi tanpa mempedulikan *stereotype* tentang gender yang berkembang di masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- “ACFTA Percepat Pertumbuhan Industri Kreatif”**. *Brief to* http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=86:acfta-percepat-pertumbuhan-industri-kreatif-&catid=54:bind-berita-kementerian&Itemid=98 diakses pada 27 Mei 2014.
- Amagoh, Francis. (2009). **“Leadership development and leadership effectiveness”**, *Management Decision*, Vol. 47 No. 6, pp. 989-999.
- “Amudra Berikan Wadah Bagi Brand Fashion Lokal”**. *Brief to* <http://dailysocial.net/post/amudra-berikan-wadah-bagi-brand-fashion-lokal> diakses pada 29 Mei 2014.
- “Bisnis busana: Peluang Usaha yang tidak pernah usang dengan Potensi Pasar yang luas”**. *Brief to* <http://www.peoplehope.com/chat/bisnis-busana-peluang-usaha-yang-tidak-pernah-uzur-dan-potensi-pasar-yang-luas> diakses pada 27 Mei 2014.
- Brandt, Tiina dan Laiho, Maarit. (2013). **“Gender and personality in transformational leadership context”**, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 34 No 1, pp. 44-66.
- Bridson, Kerrie dan Evans, Jody. (2014). **“The secret to a fashion advantage is brand orientation”**, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32 No 8, pp. 403-411.
- Choi, Tsan Ming., Hui, Chi Leung., Ng, Sau Fun., dan Yu, Yong. (2014). **“Fast fashion sales forecasting with limited data and time”**. *Decision Support Systems* 59, 84-92.
- Dale, B.G., Elkjaer. M.B.F., Wiele. A. Van der., Dan Williams, A.R.T. (2001). **“Fad, fashion and fit: An examination of quality circles, business process re-engineering and statistical process control”**. *Int. J. Production Economics* 73, 137-152.
- DeChurch, Leslie A. (2010). **“Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact”**, *The Leadership Quarterly* 21, 1069-1085.
- Efferin, Sujoko., Darmadji, Stevanus Hadi., Tan, Yuliawati. (2008). **Metode Penelitian Akuntansi; Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif**. Graha Ilmu: Yogyakarta.

- Efferin, Sujoko dan Soeherman, Bonnie. 2010. **Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen**. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Ely, Robin J. Dan Meyerson, Debra E. (2000). **“Theories of Gender in Organization: A new Approach to Organizational Analysis and Change”**, *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 22, pp. 103-151.
- “Fortune 500 Executive Officer Positions Held by Women”**. Brief to <http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overview-women-workplace> diakses pada 8 Januari 2014.
- Goetsch, David L. 2005. ***Effective Leadership***. Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Gueldenberg, S. And Hoffmann, W. (1998): *Die Lernende Organisation-auf dem Weg zum Wissenscontrolling, Ergebnisse des Arbeitskreises Controlling State-of-the-Art*, Wien.
- Harris, Lloyd C. dan Ogbonna, Emmanuel. (2011). **“Antecedents and consequences of management-espoused organizational cultural control”**, *Journal of Business Research* 64, 437-445.
- “Indonesia Fashion Week 2014 resmi dibuka”**. Brief to <http://www.lensaindonesia.com/2014/02/20/indonesia-fashion-week-2014-resmi-dibuka.html> diakses pada 30 Mei 2014.
- “Industri Fashion Sumbang 181,6 triliun”**. Brief to <http://www.koran-sindo.com/node/369085> diakses pada 27 Mei 2014.
- “Jadi Bos Para Staf Pria”**. Brief to <http://www.femina.co.id/isu.wanita/karier/jadi.bos.para.staf.pria/005/001/174> diakses pada 27 Mei 2014.
- Jogulu, Uma D. Dan Wood, Glenice J. (2006). **“The role of leadership theory in raising the profile of women in management”**, *Equal Opportunities International*, Vol. 25 No 4, pp. 236-250.
- Jyrkinen, Marjut. 2014. **“Women managers, careers, and gendered ageism”**, *Scandinavian Journal of Management* 30, 175-185.
- Klarbach, Heike Mensi. (2014). **“Gender in top management research”**, *Management Research Review*, Vol. 37 No 6, pp. 538-552
- Kusterer, Hanna Li., Lindholm, Torun., dan Montgomery, Henry. (2013). **“Gender typing in stereotypes and evaluations of actual managers”**, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 No 5, pp. 561-579.

- Kyriakidou, Olivia. (2011). **“Gender management and leadership”**, *Equality, Diversity, and Inclusion, International Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 4-9.
- Lam, Kevin C.K., McGuinness, Paul B., Vieito, Joao Paulo. (2013). **“CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises”**, *Pacific-Basin Finance Journal* 21, 1136-1159.
- Lo, Chris K.Y., Yeung, Andy C.L., dan Cheng, T.C.E. (2012). **“The impact of environmental management systems on financial performance in fashion and textiles industries”**, *Int. J. Production Economics* 135, 561-567.
- Malmi, Teemu and David A. Brown. 2008. **“Management Control System as a Package-Opportunities, challenges and research directions”**, *Management Accounting Research* 19, 287 – 300.
- Margerison, Charles., McCann, Dick., dan Wyler, Olivier. (1996). **“Managing a fashion boutique”**, *Management Development Review*, Vol. 9 No 5, pp. 13-15.
- Merchant, K.A., dan Stede, Van der. 2007. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. Prentice-Hall: London, UK.
- Mitchelmore, Siwan dan Rowley, Jennifer. (2013). **“Growth and planning strategies within women-led SMEs”**. *Management Decision*, Vol. 51 No.1, pp. 83-96.
- Park, Daewoo. (1996). **“Gender role, decision style and leadership style”**, *Woman in Management Review*, Vol. 11 No. 8, pp. 13-17.
- “Oscar Lawalata: Jalan Terjal Menjadi Desainer”**. *Brief to* <http://www.suarakita.org/2012/06/oscar-lawalata-jalan-terjal-menjadi-desainer/> diakses pada 21 Februari 2015.
- “Pemerintah Keluhkan Industri Kreatif Diambil Negara Lain”**. *Brief to* <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/461959-pemerintah-keluhkan-industri-kreatif-diambil-negara-lain> diakses pada 27 Mei 2014.
- “Produk Domestik Bruto Menurut Lapangan Usaha”**. *Brief to* <http://www.bps.go.id/pdb.php> diakses pada 27 Mei 2014.
- “Sektor Fesyen Topang Ekspor”**. *Brief to* <http://www.kemenperin.go.id/artikel/8586/Sektor-Fesyen-Topang-Ekspor> diakses pada 27 Mei 2014.
- Singhapakdi, Anusorn., Sirgy, M. Joseph., Lee, Dong-Jin., Senasu, Kalayanee., Yu, Grace B., dan Nisius, Amiee Mellon. (2014). **“Gender disparity in**

job satisfaction of Western versus Asian managers”, *Journal of Business Research* 67, 1257-1266.

“Stereotip Halangi Perempuan Jadi Ilmuan”. *Brief to* <http://www.voaindonesia.com/content/stereotip-halangi-perempuan-jadi-ilmuan/1550125.html> diakses pada 30 November 2014.

Strom, Reidar Oystein., D’Espallier, Bert., dan Mersland, Roy. (2014). **“Female leadership, performance, and governance in microfinance institutions”**, *Journal of Banking and Finance* 42, 60-75.

“Studi: Perempuan adalah Bos yang Lebih baik”. *Brief to* <http://www.beritasatu.com/karier/38895-studi-perempuan-adalah-bos-yang-lebih-baik.html> diakses pada 30 Mei 2014.

Tambo, Torben. (2014). **“Collaboration on technological innovation in Danish fashion chains : A network perspective”**, *Journal of Retailing and Consumer Services*.

“Tingkatkan Brand Awareness, Uniqlo Buka Outlet di Jakarta”. *Brief to* <http://swa.co.id/corporate/tingkatkan-brand-awareness-uniqlo-buka-outlet-ke-2-di-taman-anggrek> diakses pada 30 Mei 2014.

Unay, Fatma Genc dan Zehir, Cemal. (2012). **“Innovation intelligence and entrepreneurship in the fashion industry Procedia-Social and Behavioral Science”**, *Innovation intelligence and entrepreneurship in the fashion industry* 41, 315-321.

Vecchio, Robert P. (2002). **“Leadership and gender advantage”**, *The Leadership Quarterly* 13, 643-671.

Wang, An-Chih., Chiang, Jack Ting-Ju., Tsai, Chou-Yu., Lin, Tzu-Ting., dan Cheng, Bor-Shiunan. (2013). **“Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance”**, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 122, 101-113.

Young, Angela M. dan Hurlic, David. (2007). **“Gender enactment at work : The importance of gender and gender-related behavior to person-organizational fit and career decisions”**, *Journal of Managerial Psychology* Vol. 22 No 2, pp. 168-187