

Implikasi Gender terhadap Kinerja Pekerjaan dalam satu tim di Bagian Keuangan Universitas Surabaya

Henny Agustin

Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika
hennyagustin01@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menyediakan wawasan mengenai kelebihan dan kelemahan masing-masing perempuan dan laki-laki yang dilihat dari perspektif *gender* dalam hubungannya dengan proses menghasilkan kinerja pekerjaan di bidang keuangan yang tergabung dalam satu tim. Hasil temuan dari penelitian menunjukkan tidak adanya perbedaan hasil kinerja antara laki-laki dan perempuan yang akan mempengaruhi kinerja tim secara signifikan. Masing-masing individu dalam tim akan bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan, tetapi proses penyelesaian tiap individu berbeda. Kinerja tim juga dipengaruhi oleh faktor-faktor selain gender, yaitu *leadership, commitment to shared objectives, member skills and role clarity, internal organization and coordination, external coordination, resources and political support, mutual trust and cooperation, collective efficacy and potency*. Semua hal tersebut menyebabkan suasana kerja nyaman dan mempengaruhi kinerja tim. Sifat dan sikap yang sering diasosiasikan dengan karakter maskulin dan feminin tidak selalu konsisten atau tetap. Seseorang yang berkarakter maskulin dapat memiliki beberapa sifat feminin dan tidak memiliki beberapa sifat maskulin yang seharusnya atau sebaliknya. Hasil analisis tersebut bertentangan dengan beberapa teori terkait setiap *gender* dengan karakteristiknya, sedangkan hasil analisis lainnya mendukung teori yang menyatakan perempuan telah melakukan berbagai perjuangan dan kepuasan serta penghargaan setiap harinya. Hal tersebut dibuktikan melalui penelitian bahwa dua orang perempuan telah memperoleh kenaikan pangkat.

Kata kunci : *Gender, Feminisme, Maskulinisme, Kinerja, Tim*

PENDAHULUAN

Perbedaan gender merupakan topik yang tidak akan ada habisnya. Salah satu topik yang paling hangat pada zaman dahulu adalah diskriminasi gender. Diskriminasi tersebut muncul dilatarbelakangi oleh pengalaman dan situasi kehidupan laki-laki sehingga banyak praktek sosial, dimana sebagian besar dibuat oleh dan untuk laki-laki, menjaga tatanan sosial *gender* dimana laki-laki dan bentuk-bentuk tertentu dari maskulinitas mendominasi (lihat Acker, 1990; Ely dan Meyerson, 2000). Dengan seiring berjalannya waktu, gerakan membela kaum perempuan muncul pertama kali di Indonesia sekitar tahun 1900 yang dipelopori oleh Raden Ajeng Kartini. R.A. Kartini melihat perjuangan perempuan agar

memperoleh kebebasan, otonomi dan persamaan hukum sebagai bagian dari gerakan yang lebih luas. Setelah gerakan emansipasi perempuan tersebut, para perempuan mulai menunjukkan kemampuannya dalam melakukan pekerjaan, seperti kalimat yang dikutip berikut : “*The power of woman and girls ... is one of the greatest forces for global transformation* (Jensine Larsen, 2010).” Oleh karena itu, di era modern ini banyak perempuan memiliki peranan penting dalam perusahaan terutama di bidang keuangan dan tidak mau kalah dalam menimba ilmu pengetahuan. *Two women who have begun to flourish with such support, Vasanti and Jayamma, is a backdrop for theorizing social justice and change for women across boundaries* (Nussbaum, 2000). Kutipan narasi Nussbaum di atas menyatakan bahwa kaum perempuan telah mampu melewati batasnya yang telah ditetapkan dahulu dengan dukungan-dukungan berbagai pihak.

Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap jumlah mahasiswa di mata kuliah isu-isu kontemporer dalam akuntansi keuangan Universitas Surabaya, peneliti menemukan bahwa jumlah mahasiswa yang mengikuti mata kuliah tersebut adalah 6 orang, 33,33%, dari total 18 orang. Meningkatnya proporsi perempuan lulus dengan gelar akuntansi dan manajemen dan dengan peningkatan mereka dalam tenaga kerja ekonomi barat merupakan salah satu kekuatan untuk mengharapkan perhatian yang lebih besar terhadap dimensi feminin dalam manajemen strategis dan literatur penelitian akuntansi (Choudhury; 1988; Parker, 2008; Broadbent, 2008).

Seiring dengan perkembangan zaman, semakin banyak kaum perempuan yang membuktikan kemampuannya tidak jauh di bawah laki-laki, maka menimbulkan pertanyaan mengenai apakah yang membedakan kedua kaum tersebut terhadap proses dan hasil pekerjaan mereka. Kemudian, berbagai penelitian mengenai hal tersebut mulai dikembangkan dalam berbagai aspek, termasuk berbagai penelitian tentang peran perempuan dalam perusahaan yang dimasukkan ke dalam penelitian mengenai *gender*. Hingga sekarang, terdapat lebih dari 800 program studi mengenai *gender* di USA, 45 di Cina, dan 100 jurnal tentang *feminist* di seluruh dunia (Lehman, 2012). Berbagai penelitian tersebut di antaranya mengenai perbedaan gender, hubungan gender dengan perubahan organisasi, dengan penghargaan dan hukuman, dengan peran senior manajemen,

dengan manajemen strategis dan proses akuntansi yang membentuk dimesi *gender* itu sendiri (Levy dan Loken, 2014; Ely dan Meyerson, 2000; Linstead et al, 2005; Parker, 2008; Adapa et al., 2015; Parker, 2008). Selain itu, penelitian-penelitian mengenai feminisme terus bermunculan (Spender, 1980; Rossi, 1988; Greer, 2006, Broadbent, 2008; Naoko Komori, 2008; Lehman, 2012)

Isu khusus feminis pada tahun 1992 dalam diskusi mengenai *gender* adalah penulis menguji konflik, hak ekonomi, filosofi, diskriminasi umum, dan ekologi (Ciancanelli, 1992; Cooper, 1992; Gallhofer, 1992; Hammond and Oakes, 1992; Moore, 1992; dan Welsh, 1992). Selain itu, penelitian Lehman tahun 2012 menyelidiki mengenai *women and development literature, meanings of histories, power, race, slave trade in women, false dichotomies and binary thinking's impact on women, and sulbatern struggles*. Penelitian oleh Lehman (2012) tersebut juga menghasilkan pengetahuan bahwa kaum perempuan telah melakukan beragam perjuangan dengan pandangan ke depan dan kepuasan serta penghargaan setiap harinya. Pernyataan tersebut didukung dengan bagian *a small wall* dalam jurnal “*We’ve come a long way! Maybe! Re-imagining gender and accounting*” oleh Cheryl Lehman (2012). Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa kaum feminis atau perempuan memiliki kelebihan-kelebihan dalam pekerjaan di berbagai bidang, termasuk bidang keuangan dan akuntansi. Namun, penelitian-penelitian tersebut tidak menghubungkan antara kemampuan perempuan dalam prosesnya menghasilkan informasi keuangan dan akuntansi. Lebih lagi, penelitian-penelitian tersebut tidak membahas mengenai kemampuan atau kelebihan laki-laki terutama yang berhubungan dengan proses pembuatan informasi keuangan dan akuntansi.

Penelitian ini bertujuan untuk menyediakan wawasan mengenai kelebihan-kelebihan dan kelemahan-kelemahan masing-masing perempuan dan laki-laki yang dilihat dari perspektif *gender* dalam hubungannya dengan proses menghasilkan kinerja pekerjaan di bidang keuangan yang tergabung dalam satu tim. Dengan demikian, penelitian ini menguji peran perempuan dan laki-laki serta pandangan dari berbagai pihak yang merasakan hasil pekerjaan dari masing-masing kaum tersebut yang terbentuk dalam satu tim. Peneliti berfokus pada penelitian mengenai kelebihan dan kekurangan masing-masing laki-laki dan

perempuan yang dilihat dari perspektif *gender* yang dapat berpengaruh pada kegiatan atau proses pembuatan informasi keuangan. Pada akhirnya, hal tersebut akan memengaruhi kinerja pekerjaan tim di bidang keuangan tersebut yang terdiri dari berbagai *gender*. Kemudian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja pekerjaan tim di bidang keuangan yang dihasilkan tersebut dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pengguna jasa yang dihasilkan oleh tim tersebut, baik pimpinan tim, pimpinan bagian keuangan, rekan kerja, dan pelanggan yang menggunakan hasil pekerjaan tim tersebut. *Main research question* dalam penelitian adalah bagaimana kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh masing-masing kaum laki-laki dan perempuan mempengaruhi kinerja pekerjaan dalam satu tim di bidang keuangan? Dan disertai oleh *mini research questions* :

1. Apa saja kelebihan dan kelemahan yang dimiliki oleh kaum laki-laki dan perempuan dari perspektif *gender*?
2. Bagaimana kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh masing-masing kaum laki-laki dan perempuan tersebut mempengaruhi kinerja pekerjaan dalam satu tim di bidang keuangan?
3. Bagaimanakah kinerja pekerjaan tim tersebut di bidang keuangan yang dipengaruhi oleh kelebihan dan kekurangan masing-masing kaum laki-laki dan perempuan yang dilihat dari perspektif *gender*?
4. Apa dan bagaimana faktor-faktor selain *gender* yang dapat mempengaruhi kinerja tim tersebut sehingga memiliki kinerja yang baik atau sebaliknya?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan *basic research* dengan metode kualitatif dan mengangkat sosok perempuan serta membedakannya dengan laki-laki dalam hal kinerja pekerjaan dalam tim yang dihasilkan di bagian keuangan Universitas Surabaya. Selain itu, penelitian ini membahas mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi hasil kinerja tim sehingga mencapai hasil kinerja yang terbaik. Penelitian ini merupakan *case study* dimana peneliti mencoba untuk mencermati suatu hal secara mendalam dan menemukan semua faktor penting yang melatarbelakangi terwujudnya suatu hal tersebut. Faktor-faktor tersebut diperoleh

dari pandangan partisipan dan pandangan literatur sehingga kedua pandangan tersebut harus digabungkan dan dijembatani (Efferin dan Hopper, 2007; Efferin dan Hartono, 2015). Penelitian ini dilakukan selama enam bulan dan prosesnya berawal dari: pengumpulan data dari berbagai literatur → mengumpulkan data dari berbagai partisipan di Universitas Surabaya → menganalisis data yang diperoleh → menarik kesimpulan. Di dalam prosesnya, peneliti melakukan berbagai teknik untuk mengumpulkan data-data, yaitu *interview* dan observasi.

Mini research question pertama di jawab oleh peneliti dengan menggunakan data dari berbagai sumber terpercaya, khususnya jurnal internasional yang dirilis oleh Science Direct dan Emerald. Metode lain yang digunakan adalah metode *interview* terhadap lima karyawan laki-laki dan empat karyawan perempuan di departemen keuangan Universitas Surabaya. Metode *interview* yang digunakan adalah metode semi terstruktur dengan *open-ended questions* sehingga *interviewee* bebas untuk menjawab sesuai dengan pendapatnya masing-masing. *Interview* dilakukan secara langsung dan direkam dengan menggunakan perekam suara dengan alokasi waktu kurang lebih 20 menit per partisipan serta ditulis pada catatan oleh peneliti. Seluruh percakapan dilakukan dalam bahasa “suroboyoan”. Jika ada pertanyaan lain yang menyusul, maka peneliti akan melakukan *interview* lanjutan secara langsung kepada partisipan yang dituju. *Interview* tersebut dilakukan agar peneliti mengetahui kelebihan dan kelemahan masing-masing individu yang disebabkan oleh perbedaan karakter individu dan karakter tersebut dilihat berdasarkan perspektif *gender*.

Mini research question kedua di jawab dengan menggunakan data dari hasil *interview* dan observasi. *Interview* dilakukan dengan melibatkan lima karyawan laki-laki dan empat karyawan perempuan pada departemen keuangan Universitas Surabaya. Metode *interview* yang digunakan adalah metode semi terstruktur dengan *open-ended questions*. *Interview* dilakukan dengan alokasi waktu kurang lebih 20 menit per partisipan serta ditulis pada catatan oleh peneliti. Observasi yang *non-participant* dilakukan di departemen keuangan selama tiga hari agar peneliti mengetahui faktor-faktor lain berupa lingkungan kerja di Universitas Surabaya yang dapat mempengaruhi proses pembuatan informasi keuangan. Data

dari observasi dikumpulkan melalui kegiatan sehari-hari, baik kegiatan formal maupun informal, tanpa adanya campur tangan peneliti.

Mini research question ketiga di jawab oleh peneliti dengan melakukan *interview* dengan manajer keuangan dan manajer akuntansi di Universitas Surabaya. Metode *interview* yang digunakan adalah metode semi terstruktur dengan *open-ended questions*. *Interview* dilakukan dengan alokasi waktu kurang lebih 20 menit per partisipan serta ditulis pada catatan oleh peneliti.

Mini research question keempat di jawab dengan menggunakan studi literatur dan membandingkannya dengan fakta yang terjadi di lapangan. Peneliti mencoba menganalisis fakta kinerja tim keuangan dan tim akuntansi serta mencocokkannya dengan teori yang ada mengenai kinerja tim yang baik.

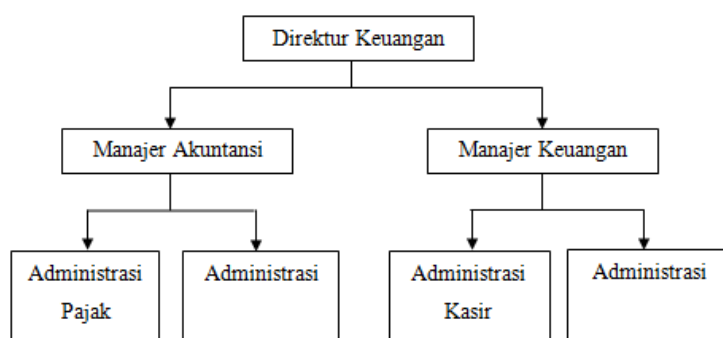
Untuk meminimalisasi bias, peneliti menguji validitas dan reliabilitas data yang telah dikumpulkan. Dalam menguji validitas, peneliti akan melakukan seleksi terhadap setiap data yang diperoleh. Seleksi dilakukan agar data yang diperoleh sesuai dengan tujuan penelitian dan menyisihkan data yang tidak berkaitan dengan tujuan penelitian. Data yang tidak berkaitan tersebut adalah data hasil *interview* dan observasi berupa karakter individu yang dilihat dari perspektif *gender* dan faktor-faktor lain selain *gender* yang tidak mempengaruhi proses pembuatan informasi keuangan. Partisipan yang dipilih disesuaikan dengan kebutuhan penelitian, seperti manajer akuntansi, manajer keuangan, dan karyawan-karyawan lain (baik perempuan maupun laki-laki) yang bekerja di departemen keuangan dan akuntansi. Manajer akuntansi dan manajer keuangan merupakan pimpinan tim yang terlibat langsung dengan pembentukan dan pengaturan tim sehingga tim dapat mencapai kinerja yang baik.

Data yang sudah disaring dari uji validitas selanjutnya diuji reliabilitasnya. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara hasil *interview* asli dan hasil observasi dengan data yang melewati hasil uji validitas. Hal tersebut dilakukan agar peneliti dapat mengetahui apakah ada perbedaan di antara keduanya. Jika ada perbedaan, peneliti akan mengkomunikasikan kembali dengan partisipan untuk mengetahui sebab terjadinya perbedaan tersebut. Kemudian, peneliti akan menguji apakah ada data dari hasil uji validitas berdasarkan hasil observasi yang bertentangan antara satu partisipan dengan partisipan lainnya. Jika

ada data yang saling bertentangan, peneliti akan mengkomunikasikan kembali dengan partisipan. Kemudian, peneliti menghubungkan antara hasil uji validitas dan uji reliabilitas dari hasil observasi dan *interview* sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan akhir mengenai faktor-faktor apa sajakah yang dapat mempengaruhi kinerja pekerjaan tim di bidang keuangan dan akuntansi.

Agar data yang dihasilkan dapat diandalkan, maka peneliti melakukan *interview* kepada sembilan orang staf administrasi dan dua orang manajer. Kemudian, peneliti akan menggabungkan keseluruhan data yang sesuai satu dengan yang lainnya dan dapat menarik kesimpulan mengenai keadaan yang terjadi di dalam lingkungan kerja Universitas Surabaya. Selain itu, peneliti melakukan *interview* kepada para staf administrasi keuangan maupun akuntansi yang telah menempuh pendidikan sarjana ekonomi karena partisipan-partisipan tersebut memiliki pengetahuan yang sama akan setiap pekerjaan yang berhubungan dengan bagian keuangan. Dengan demikian, latar belakang pendidikan tersebut dapat menyebabkan seseorang bekerja dengan lebih baik karena telah menguasai bidang pekerjaan yang diembannya. Orang yang tidak memiliki latar belakang pendidikan ekonomi juga akan kesulitan dalam mengenali berbagai dokumen beserta cara perlakuan dokumen tersebut dan bahkan tidak mengetahui istilah-istilah penting di dalam keuangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN



Gambar 1. Struktur Organisasi Bagiak Keuangan Universitas Surabaya

Manajer akuntansi selama 27 tahun menjabat telah menanamkan prinsip-prinsip bekerja yang dipatuhi oleh setiap staf akuntansi, antara lain :

- 1) Kalau bekerja jangan suka absen. Jika tidak terlalu penting, lebih baik anda masuk bekerja.

- 2) Jika terlambat masuk bekerja, setidaknya anda pulang terlambat untuk, istilahnya, mengganti kekurangan jam saat masuk bekerja karena anda terlambat.
- 3) Pekerjaan kalau bisa diselesaikan hari ini, terutama bagian akuntansi yang berurusan dengan keuangan. Apabila hari ini ada puluhan transaksi, maka sore hari pada hari yang sama puluhan transaksi itu sudah pindah ke tingkat pimpinan, sehingga ada perasaan lega saat kita pulang dari kantor.
- 4) Penataan dokumen harus tertata rapi. Jadi, apabila pimpinan membutuhkan suatu data, maka bagian akuntansi ini dapat memberikan data tersebut dengan cepat dan benar. Setelah selesai, dokumen tersebut dikembalikan ke tempat semula.

Dengan demikian, manajer akuntansi menerapkan kepemimpinan transformasional. Beliau merubah dan memotivasi para stafnya untuk meningkatkan kesadaran mereka mengenai isu etika dan melakukan lebih daripada harapan awal mereka. Kemudian, manajer akuntansi berhasil menerapkan prinsipnya tersebut sehingga tertanam di benak para stafnya. Akibatnya, manajer akuntansi juga berhasil membujuk para stafnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi atau tim.

Prinsip-prinsip itulah yang juga yang menjadi pedoman bagi manajer akuntansi sendiri untuk menilai kinerja dari stafnya. Setiap enam bulan sekali juga beliau akan mengisi formulir penilaian. Formulir penilaian tersebut merupakan formulir evaluasi bagi setiap karyawan Universitas Surabaya yang apabila lolos akan diberikan penghargaan berupa kenaikan golongan, yang sama artinya dengan kenaikan pangkat. Hasil pengisian formulir semua akan dikelola oleh bagian Sumber Daya Manusia (SDM). Untuk memperoleh penghargaan tersebut, setiap karyawan harus mendapatkan total nilai seratus dalam waktu delapan (8) semester. Sebaliknya, apabila staf gagal dalam mencapai nilai standard yang ditentukan, yaitu 12,5 per semester, maka staf tersebut akan dikenakan hukuman yang ditentukan oleh masing-masing pimpinan unit. Penilaian kinerja ini menunjukkan diterapkannya kepemimpinan transaksional, di mana akan memotivasi para karyawan dan karyawatnya dengan menarik kepentingan pribadi mereka dan menukarkannya dengan manfaat serta tidak membagikan komitmen

dan antusiasme terhadap tujuan penugasan.. Hukuman merupakan wewenang pimpinan unit untuk stafnya yang mendapatkan nilai di bawah standar.

Karakter kepribadian masing-masing staf mempengaruhi keberhasilan tim karena merekalah yang menjalankan dan membuat informasi keuangan tersebut. Pimpinan tim berperan penting untuk mengarahkan, mengatur, dan memonitor para stafnya agar setiap staf mengetahui apa tugasnya, bagaimana cara mengerjakan, dan kapan tugas tersebut harus diselesaikan. Manajer akuntansi melalui kepemimpinan transformasionalnya berhasil memotivasi komitmen stafnya untuk mencapai tujuan bersama. Hal tersebut terlihat ketika ada tugas kemudian langsung dibagi dan langsung diselesaikan bersama-sama meskipun mengharuskan setiap staf akuntansi untuk lembur dan mereka setuju lembur. Selain itu, di bagian akuntansi ini terdiri dari staf-staf yang sudah lama bekerja di sana sehingga memiliki pengetahuan dan keahlian tentang pekerjaan akuntansi serta para staf sudah mengerti apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan kapan harus diselesaikan. Pembagian kerja berdasarkan keahlian masing-masing juga dibutuhkan dan telah dilaksanakan oleh manajer akuntansi melalui pembagian tugas berdasarkan ketentuan yang terdapat di Universitas Surabaya. Tim akuntansi juga telah melakukan koordinasi dengan pihak luar agar mengerti peristiwa di luar organisasi yang mempengaruhi kinerja tim dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan mengenai segala peraturan baru di bidang akuntansi. Tim akuntansi juga telah mendapatkan dukungan penuh dari Universitas Surabaya agar dapat melakukan tugasnya dengan sangat baik. Dengan kepemimpinan transformasional tersebut, manajer akuntansi berhasil untuk membangun kerja sama yang tinggi dan adanya saling kepercayaan yang tinggi sehingga adanya rasa kekeluargaan yang sangat kental di dalam bagian akuntansi Universitas Surabaya. Kepercayaan akan kemampuan menyelesaikan misi dengan sukses juga tumbuh di dalam bagian keuangan ini.

Staf bagian akuntansi yang terdiri dari banyak perempuan dan sedikit laki-laki juga dapat menjadi penyebab munculnya rasa kekeluargaan yang sangat kental. Karakter kepribadian feminin meningkatkan rasa empati terhadap orang lain sehingga rasa kekeluargaan tersebut muncul dengan cepat dan kental di bagian akuntansi ini. Rasa kekeluargaan yang kental ini memicu kondisi

lingkungan kerja yang nyaman sehingga mendukung para staf akuntansi untuk bekerja dengan hati yang bahagia dan memperoleh hasil pekerjaan tim akuntansi tersebut berhasil baik serta memberikan kesan tersendiri bagi manajer akuntansi sendiri, seperti yang telah dibahas sebelumnya.

“Giat kerja karena kompak. Artinya, begitu ada pekerjaan banyak, kita bagi, diajak lembur mau, cepet selesai. Kita hampir setiap hari lembur, mreka mau, padahal sudah berkeluarga dan pekerjaan harus selesai hari itu juga.”

Di bagian akuntansi, penilaian kinerja yang lebih diperhitungkan adalah penilaian yang berasal dari pimpinan, yaitu mulai dari manajer akuntansi ke atas. Penilaian kinerja yang dilakukan di Universitas Surabaya ini masih mengandung unsur subyektifitas di mana penilaian kinerja didasarkan kepada prinsip bekerja masing-masing individu. Apabila terdapat perbedaan prinsip, maka perbedaan nilai juga akan terjadi. Tetapi selama ini karyawan administrasi yang berada di bagian akuntansi mentaati prinsip-prinsip yang dipegang teguh oleh manajer akuntansi, sehingga penilaian manajer akuntansi terhadap kinerja stafnya baik semua, tidak pernah ada staf yang dipindahtugaskan akibat melanggar aturan tidak tertulis tersebut. Namun, di bagian akuntansi juga pernah terjadi perpindahan staf administrasi. Perpindahan tersebut disebabkan oleh keinginan staf administrasi sendiri dan bukannya keinginan manajer akuntansi maupun direktur keuangan. Perpindahan tersebut dapat terjadi karena sistem perekrutan karyawan di Universitas Surabaya memang di buat agar karyawan internal dapat berpindah divisi atau bagian. Awalnya, karyawan yang jenuh akan pekerjaannya sekarang dan ingin pindah ke bagian lain akan memasukkan formulir dan beberapa dokumen lainnya yang diperlukan kepada bagian yang sedang membutuhkan orang. Selanjutnya, proses perekrutan karyawan akan sama seperti perekrutan karyawan dari luar Universitas Surabaya. Karyawan yang ingin berpindah tersebut akan diuji dengan mengikuti berbagai rangkaian tes untuk melihat apakah karyawan tersebut memiliki kemampuan di bidang yang ingin dimasukinya. Hal tersebut membuktikan bahwa kinerja perorangan di dalam bagian keuangan-akuntansi Universitas Surabaya cukup baik, yang kemudian akan berdampak pada kinerja keseluruhan tim akuntansi.

“Selama 30 tahun ya pernah ada. Dulu ada staf mungkin bosan terus kita tawarkan ke unit lain, dia pindah. Begitu juga sebaliknya kita butuh ada unit lain yang di sana mungkin udah jenuh kita trima jadi semacam pertukaran. Jarang terjadi bisa katakan 2 tahun 3 tahun skali.”

Selama 27 tahun terdapat satu peristiwa pelanggaran etika bekerja yang dilakukan oleh salah satu karyawannya. Namun, peristiwa tersebut tidak mengakibatkan trauma berarti bagi diri manajer akuntansi dan Universitas Surabaya, sehingga tidak ada perbedaan sikap antara kaum laki-laki dan perempuan.

“Pernah tapi katakanlah 7 tahun yang lalu. Itu pernah anak buah kami itu nakal dalam arti masalah uang, sehingga setelah di audit, di periksa, di sidang, ngaku ya mau gak mau dikeluarkan. Itu pernah. Pria. Wanita tidak pernah. Semua sama. Kita gak membedakan.”

Meskipun hasil kinerja karyawan laki-laki dan perempuan tidak ada masalah pada akhirnya, tetapi ada perbedaan di antara keduanya di dalam prosesnya melaksanakan setiap *job-description*. Salah satunya yang dikatakan oleh manajer akuntansi adalah perbedaan kedisiplinan kerja. Karyawan laki-laki yang lebih diletakkan di kegiatan yang memerlukan mobilitas cenderung lebih melakukan tindakan yang abstrak, yang lebih mementingkan kepentingan pribadinya selagi memiliki kesempatan. Tetapi, karyawan perempuan lebih disiplin dan mengikuti arah aturan dalam setiap tugas yang diberikan, yang cenderung diam di dalam kantor.

“Kalau wanita ya baik-baik saja, artinya tertib mereka. Cuma kalau yang laki itu kadang-kadang mereka kan di lapangan ya mbak. Saya mau ke bank, mungkin satu sampai dua jam udah cukup, mereka bisa tiga sampai empat jam.”

Sama halnya dengan bagian akuntansi, manajer keuangan menyatakan tidak adanya perbedaan hasil kinerja akhir antara laki-laki dan perempuan yang berdampak pada hasil kinerja akhir tim keuangan. Perbedaan kinerja muncul dari perbedaan latar belakang, termasuk pendidikan, pengalaman, dan usia. Tetapi, bagian keuangan terdapat rasa kekeluargaan yang tidak sekental kekeluargaan

yang terdapat di bagian akuntansi dan beberapa staf keuangan cenderung ke individualistis.

Penilaian kinerja yang dilakukan di bagian keuangan mengikuti penilaian kinerja yang dikelola oleh bagian SDM dan tidak menerapkan prinsip tertentu, seperti yang terdapat di bagian akuntansi. Manajer keuangan menilai kinerja setiap stafnya berdasarkan *judgement* pribadi dan tetap mengikuti aturan yang ada di Universitas Surabaya mengenai penilaian kinerja, yang lebih kepada sifat kepemimpinan transaksional.

“Penilaian kinerja di keuangan gak punya patokan soalnya udah di set oleh SDM. Saya menggunakan penilaian itu untuk menilai staf saya.”

Staf keuangan yang terdiri dari empat laki-laki dan dua wanita ini mungkin menyebabkan kondisi lingkungan kerja di dalam bagian keuangan lebih individual daripada bagian akuntansi, walaupun lebih banyak yang memiliki karakter kepribadian feminin dibandingkan maskulin. Laki-laki dengan karakter kepribadian maskulin hanya dimiliki oleh Bapak D dan Bapak H. Kondisi lingkungan tersebut didukung dengan hanya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh manajer keuangan. Meskipun penilaian kinerja tidak berdasarkan prinsip-prinsip tertentu yang dianut oleh masing-masing individu atau lebih kepada kepemimpinan transaksional, penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajer keuangan tetap dianggap subyektif. Penilaian kinerja tersebut masih sangat mengandung unsur kualitatif dan termasuk di dalam unsur tersebut adalah pemikian akan tindakan seseorang yang menyenangkan terhadap orang yang menilai atau tidak.

“Menurut saya selama empat tahun terakhir udah gak efektif lagi, lebih banyak sisi subyektifnya, belum bisa mencerminkan obyektif kerjanya.”

Penilaian kinerja akan berakhir pada penghargaan dan hukuman, di mana penghargaan yang diterima oleh seseorang dianggap mencerminkan adanya hasil kinerja yang positif dari individu tersebut sehingga mempengaruhi kinerja tim. Oleh karena itu, penghargaan dapat menjadi tolak ukur hasil kinerja anggota tim. Selama menjabat sebagai manajer keuangan, beliau menjumpai ada dua karyawan yang pernah mendapatkan penghargaan sehingga naik golongan atau naik pangkat. Kedua perempuan tersebut masing-masing naik pangkat menjadi

pimpinan Tata Usaha (TU) Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Manajer Administrasi, dan Direktur Administrasi Umum.

Perpindahan anggota tim dari satu tim ke tim lainnya juga dapat digunakan sebagai tolak ukur dari penilaian anggota tim. Apabila banyak anggota tim yang dipindahtugaskan, maka dapat menjadi pertanda adanya pencegahan atas kinerja yang buruk dari tim tersebut dari pimpinan tim. Perpindahan antar tim keuangan dengan tim lainnya tidak terlalu sering dilakukan atau bahkan jarang dilakukan. Apabila terdapat perpindahan atau rotasi, perpindahan antar divisi tersebut terjadi karena potensi yang dimiliki setiap individu di dalam bagian keuangan. Dengan demikian, kinerja tim keuangan apabila dilihat dari kinerja masing-masing anggota timnya masuk ke dalam kategori kinerja yang baik sehingga menghasilkan kinerja tim yang baik pula. Kinerja tim tetap baik, walaupun rasa kekeluargaan di dalam bagian keuangan tidak sekuat rasa kekeluargaan yang terdapat di bagian akuntansi atau dapat dikatakan lebih individualistis. Kondisi lingkungan yang lebih individualistis ini secara langsung dan tidak langsung telah mempengaruhi kinerja tim keuangan secara keseluruhan, yaitu kinerja tim yang baik tetapi masih dalam tingkat biasa-biasa saja dan belum memberikan kesan spesial kepada pimpinan tim.

Salah satu penyebab kondisi lingkungan menjadi lebih individualistis di bagian keuangan adalah cara pemimpin unit keuangan dalam memimpin timnya. Manajer keuangan telah memotivasi agar para stafnya mencapai tujuan yang ditetapkan bersama dalam tim keuangan, memilih staf yang memiliki pengetahuan dan keahlian bekerja di bidang keuangan sehingga staf keuangan mengerti apa yang harus dilakukan, bagaimana cara melakukannya, dan kapan tugas tersebut harus diselesaikan, mengatur posisi stafnya berdasarkan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing anggota, melakukan pelatihan-pelatihan untuk memotivasi karyawan serta mengetahui segala peristiwa di luar tim yang dapat mempengaruhi kinerja tim. Manajer keuangan di atas telah menyatakan bahwa perpindahan karyawan jarang dilakukan dan apabila dilakukan berdasarkan potensi dari masing-masing staf. Kondisi perpindahan yang jarang dilakukan memberikan arti manajer keuangan telah memadumadankan posisi dengan keahlian staf dengan baik.

Bagian keuangan juga telah didukung oleh Universitas Surabaya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sama seperti bagian akuntansi. Dengan demikian, manajer keuangan juga menanamkan kepercayaan bahwa tim keuangan mampu menyelesaikan segala tujuan tugasnya dengan sukses. Tetapi, kepercayaan bersama akan keberhasilan tersebut kurang kuat sehingga para staf keuangan kurang termotivasi dan semangat di dalam menyelesaikan tugasnya, mereka menyelesaikan tugasnya lebih kepada pikiran agar menghindari hukuman akibat akuntabilitas tugas yang tidak tercapai. Hal tersebut menurut Yukl (2006) disebabkan oleh kepemimpinan yang dilaksanakan oleh manajer keuangan berupa kepemimpinan transaksional, yang diturunkan oleh Universitas Surabaya. Tetapi hal-hal di atas tidak menjamin terbentuknya kinerja tim yang baik, kinerja tim yang baik harus disertai dengan kerja sama dan kepercayaan yang tinggi di antara para staf atau anggotanya. Manajer keuangan kurang berhasil dalam menerapkan kerja sama dan kepercayaan yang tinggi yang terbukti dari rasa kekeluargaan yang kurang kental di dalam bagian keuangan. Kondisi kekeluargaan yang kental terasa akan meningkatkan tingkat kerja sama dan kepercayaan dalam suatu tim.

Perbedaan latar belakang yang telah disinggung oleh manajer keuangan erat kaitannya dengan karakter kepribadian seseorang. Karakter kepribadian seseorang akan mempengaruhi proses seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya meskipun hasil pekerjaannya sama-sama baik. Misalnya, seseorang yang emosional bila ditegur akan bekerja asal pekerjaan selesai, tetapi ada pribadi yang ketika ditegur langsung lebih semangat untuk bekerja membuktikan kemampuan diri tidak seperti teguran tersebut, sehingga pekerjaan terselsaikan dengan lebih cepat dan baik. Ibu A, yang tentunya berjeniskelamin perempuan dan memiliki karakter kepribadian feminin yang dominan, menyelesaikan setiap *job description*-nya dengan mengikuti arah aturan atau sistem yang berlaku, konservatif, membangun hubungan interpersonal dengan teman-teman karyawan maupun karyawan lainnya, tidak kompetitif, suka menghindari risiko, lebih berhati-hati dalam melaksanakan setiap kewajibannya, selalu berkonsultasi dengan atasan apabila menemukan kesulitan dalam bekerja, dan efisien dalam menyelesaikan permasalahan di dalam pekerjaan. Tetapi di sisi lain beliau juga

memiliki karakteristik maskulin, seperti sikap tidak berorientasi sosial, tidak peka terhadap kualitas hubungan, kurang fasihnya dalam kemampuan verbal karena lebih suka untuk bekerja, dan tidak ingin melewati batas tradisional.

Ibu B yang berkarakteristik feminin yang dominan, sama seperti Ibu A, di mana karakteristik femininnya tersebut antara lain lebih interaktif, fasih dalam kemampuan verbal, mementingkan hubungan interpersonal, agresif, fokus terhadap persetujuan membangun diri, konservatif, menghindari risiko, lebih berhati-hati, dan kurang percaya diri. Dan karakteristik maskulin yang juga dimiliki oleh Ibu B berupa sikap kompetitif, tidak suka melewati batas tradisional, kurang berinovasi, dan fokus terhadap promosi. Dan Ibu E memiliki karakteristik feminin yang sangat kental dan sangat dominan dibandingkan Ibu A dan Ibu B. Beliau memiliki tiga belas karakteristik feminin dan dua karakteristik maskulin. Karakteristik feminin yang dimilikinya antara lain sikap mementingkan hubungan interpersonal, peka terhadap kualitas hubungan, loyal terhadap *individual service providers*, lebih percaya terhadap intuisi, empati, membantu dan membagi kekuatan bersama, emosional, sensitif terhadap rangsangan negatif di lingkungan sekitar, lebih berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya, menghindari risiko, fokus terhadap persetujuan membangun diri dengan menerima segala masukan dari orang lain, dan suka melewati batas tradisional. Sedangkan dua karakteristik maskulin lainnya antara lain kurang memiliki kemampuan motorik dan kurang komprehensif serta lengkap dalam memasukkan dan memproses data.

Berbeda dengan Ibu E, yang sangat kental dengan karakteristik feminin, Ibu F memang memiliki karakteristik feminin yang lebih banyak tetapi hampir seimbang dengan karakteristik maskulinnya. Karakteristik feminin lebih unggul tiga ciri-ciri dibandingkan karakteristik maskulin, di antaranya lebih memiliki kemampuan motorik, kemampuan dalam perhitungan matematika, kecepatan dalam pemrosesan perhitungan dan tugas, ulet, emosional, empati, membagi kekuatan bersama teman-teman, efisien dalam menyelesaikan permasalahan, sensitif terhadap rangsangan negatif di lingkungan sekitar, serta lebih berhati-hati dalam melaksanakan kewajibannya. Karakteristik maskulin yang dimiliki beliau, seperti sikap tidak mementingkan hubungan interpersonal, kurang peka terhadap kualitas hubungan, tidak interaktif, kurang komprehensif dan lengkap dalam

memasukkan dan memproses data, loyal terhadap entitas multi orang, kompetitif, serta percaya diri akan hasil kinerjanya. Selain itu, karakteristik feminin yang dominan tidak hanya dimiliki oleh perempuan, laki-laki juga dapat memiliki karakteristik feminin yang dominan, seperti Bapak C, Bapak G, dan Bapak I. Bapak C memiliki karakteristik feminin yang hampir sama dengan karakteristik maskulinnya, di mana karakteristik femininnya berjumlah delapan dan karakteristik maskulinnya berjumlah enam. Karakteristik feminin yang dimiliki oleh Bapak C, seperti sikap lebih interaktif untuk membangun hubungan interpersonal yang baik, peka terhadap kualitas hubungan, selalu mengikuti arah aturan yang ada, emosional, empati, ulet di dalam bekerja, dan efisien dalam menyelesaikan permasalahan. Karakteristik maskulin yang juga dimiliki oleh beliau antara lain suka kepada kontrol dan koordinasi, prosesor data yang selektif atau lebih selektif dalam memasukkan dan memproses data sehingga beliau kurang cocok dalam kompetensi keuangan, rasional, fokus terhadap promosi, serta kurang loyal terhadap entitas multi orang atau badan usaha. Begitu pula dengan Bapak G yang memiliki karakteristik feminin berjumlah tujuh karakter dan karakteristik maskulin berjumlah empat karakter. Karakteristik feminin milik Bapak G, yaitu ulet, suka melewati batas tradisional dirinya, interaktif, peka terhadap kualitas hubungan, suka pada hubungan interpersonal, empati, dan emosional. Sedangkan karakteristik maskulin milik Bapak G adalah optimis, kompetitif, logika, dan rasional.

Di lain pihak, Bapak I juga memiliki karakteristik feminin yang dominan, seperti Bapak C dan Bapak G, tetapi karakteristik feminin milik Bapak I jauh lebih banyak dibandingkan karakteristik maskulinnya. Karakteristik femininnya yang berjumlah sepuluh karakteristik membuat beliau menjadi seorang laki-laki yang lebih interaktif, menyukai hubungan interpersonal, peka terhadap kualitas hubungan, loyal terhadap *individual serviceproviders*, emosional, efisien dalam menyelesaikan permasalahan di dalam pekerjaan, suka berinovasi, mengikuti arah aturan atau sistem yang berlaku, menghindari risiko, dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan kewajiban pekerjaannya. Sedangkan karakteristik maskulin, yang seharusnya dimiliki lebih banyak sebagai laki-laki, hanya dimiliki lima karakteristik oleh Bapak I, di mana hanya setengah dari seluruh karakteristik

femininnya. Karakteristik maskulinnya, yaitu sikap yang lebih rasional, fokus pada promosi, logika, obyektif, dan memiliki pemikiran yang abstrak yang mengarah pada perilaku yang abstrak pula.

KESIMPULAN DAN SARAN

Setiap badan usaha pasti menginginkan kinerja yang terbaik dari para stafnya yang terbentuk dalam satu tim, sehingga banyak badan usaha yang melakukan penilaian kinerja tersebut. Peneliti melakukan penelitian di bagian keuangan Universitas Surabaya dalam menilai tim keuangan. Tim keuangan sendiri terbagi menjadi tim akuntansi dan tim keuangan. Penilaian kinerja dilakukan setiap enam bulan sekali yang dinilai oleh manajer, rekan kerja, dan pelanggan yang berasal dari berbagai unit. Manajer akuntansi menerapkan kepemimpinan transformasional dalam timnya dengan memasukkan prinsip pribadinya kepada staf dan melakukan segala faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja timnya menjadi lebih baik, yaitu *commitment to shared objectives, member skills and role clarity, internal organization and coordination, external coordination, resources and political support, mutual trust and cooperation, collective efficiency and potency*. Akibatnya, kondisi lingkungan di dalam bagian akuntansi lebih menuju ke suasana kekeluargaan. Suasana kekeluargaan tersebut semakin erat dirasakan karena didukung dengan jumlah perempuan lebih banyak dibandingkan jumlah laki-laki dan karakter feminin lebih dominan dibandingkan karakter maskulin. Oleh sebab itu, tim akuntansi yang bagaikan keluarga ini telah memberikan kesan spesial kepada manajer akuntansi sebagai pemimpin tim.

Sedangkan manajer keuangan hanya menerapkan penilaian kinerja yang dibentuk oleh bagian Sumber Daya Manusia, yang merupakan penerapan dari kepemimpinan transaksional. Dan manajer keuangan hanya menerapkan sebagian besar dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tim menjadi lebih baik, yaitu *commitment to shared objectives, member skills and role clarity, internal organization and coordination, external coordination, resource and political support*, dan kurang dalam menerapkan *collective efficacy and potency, mutual trust and cooperation*. Kepemimpinan transaksional menyebabkan kurangnya

penyatuan visi misi dalam tim, kerja sama, dan kepercayaan antar tim yang kuat. Kepemimpinan transaksional tersebut menyebabkan kondisi lingkungan yang lebih individualistis dibandingkan campuran antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kondisi lingkungan yang individualistis juga disebabkan oleh jenis kelamin laki-laki yang lebih dominan dibandingkan jenis kelamin perempuan di bagian keuangan Universitas Surabaya, meskipun karakter kepribadian feminin lebih dominan dibandingkan karakter kepribadian maskulin.

Implikasi *gender* hanya terdapat pada proses penyelesaian informasi keuangan, yang mungkin saja menyebabkan hambatan kecil dalam prosesnya, tetapi hasil akhir tidak terlalu dipengaruhi. Setiap individu akan berusaha mencapai target yang ditetapkan yayasan sejak awal agar tidak mendapatkan hukuman. Dengan demikian, kinerja tim lebih banyak ditentukan oleh pemimpin tim dalam menciptakan suasana kerja dan kesadaran pribadi para stafnya.

Keterbatasan studi selama melakukan penelitian di Universitas Surabaya adalah penelitian ini hanya dilakukan dengan wawancara beberapa partisipan di bagian keuangan Universitas Surabaya secara acak dan seluruh partisipan yang diwawancarai telah berkeluarga atau menikah. Status partisipan, yang telah menikah atau belum, juga akan mempengaruhi kinerja para partisipan. Partisipan yang sudah menikah sebagian besar akan bekerja untuk memenuhi kebutuhan rumah tangganya dan apabila kebutuhan tersebut dirasa sudah terpenuhi, maka beliau kurang memiliki semangat untuk memberikan kinerja yang lebih agar memperoleh penghargaan lainnya. Partisipan yang sudah menikah juga cenderung kurang fokus dan semangat saat bekerja apabila sedang mengalami masalah keluarga, seperti anak yang sedang sakit. Harapan peneliti untuk penelitian ke depannya agar penelitian selanjutnya melakukan wawancara kepada lebih banyak partisipan yang terdiri dari latar belakang yang berbeda dan berbeda status sehingga dapat membedakan kinerja antara partisipan yang telah menikah dan belum menikah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adapa, S., J. Rindfleish, dan A. Sheridan. 2015. 'Doing gender' in a regional context: Explaining women's absence from senior roles in regional accounting firms in Australia. *Critical Perspective on Accounting*:1-11.
- Albaum, G. Dan R. A. Peterson. 2006. Ethical attitudes of future business and leaders: do they vary by gender and religiosity? *Business and Society* 46:300-321.
- Burke, S. Dan K. M. Collins. 2001. Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*. Vol. 16 pp. 244-257.
- Childs, J. 2012. Gender differences in lying. *Economics Letters* 114 pp. 147-149.
- Coate, C. J. dan K. J. Frey. 2000. Some evidence on the ethical disposition of accountings students context and gender implications. *The Journal of Business Ethics* 50(4), 383-391.
- Dreber, A. Dan M. Johannesson. 2008. Gender differences in deception. *Economic Letters* pp. 197-199
- Efferin, Sujoko, dan M. S. Hartono. 2015. Management control and leadership styles in family business. *Journal of Accounting & Organizational Change* Vol. 11(1):130-159.
- Fakih, Mansour. 2001. *Analisis Gender & Transformasi Sosial*. Yogyakarta:Pustaka Pelajar Offset.
- Glover, S. H., M. A. Bumpus, G. F. Sharp, dan G. A. Munchus. 2002. Gender differences in ethical decision making. *Women in Management Review*. Vol. 17 pp. 217-227.
- Huang, C. Y., C. S. R. Li, W. Y. Lin, dan C. W. V. Sun. 2007. Gender differences in punishment and reward sensitivity in a sample of Taiwanese college students. *Personality and Individual Differences* 43:475-483.
- Lehman, Cheryl. 2012. We've come a long way! Maybe! Re-imagining gender and accounting. *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, Vol. 25:256-294. (akses tanggal 20-04-2015)
- Linstead, Stephen, J Brewis dan A Linstead. 2005. Gender in Change : Gendering Change. *Journal of Organizational Change Management* 18:542-560.
- Loo, R. 2003. Are woman more ethical than men? Findings from three independents studies. *Woman in Management Review* 18:169-181.
- Lund, D. B. 2008. Gender differences in ethics judgement of marketing professionals in the United States. *Journal of Business Ethics* 77(4):501-515.
- Luthar, H. K. Dan R. Karri. 2005. Exposure to ethics education and the perception of linkage between organizational ethical behavior and business outcomes. *Journals of Business Ethics* 61:353-368.
- McDaniel, C., N. Schoeps, dan J. Lincourt. 2001. Organizational ethics: Perception of linkage between organizational ethical behavior and business outcomes. *Journal of Business Ethics* 33:245-256.
- McGregor, J. Dan D. Tweed. 2001. Gender and managerial competence: support for theories of androgyny?. *Women in Management Review*. Vol. 16, pp. 279-287.

- McLeane, B. Dan P. Elkind. 2004. *The smartest guys in the room*. New York: Penguin Group.
- Meyers-Levy, J. Dan B. Loken. 2014. Revisiting gender differences: What we know and what lies ahead. *Journal of Consumer Psychology* 25 (1):129-149.
- Parker, L. D. 2008. Strategic management and accounting processes : acknowledging gender. *Accounting, Auditing, and Accountability Journal* Vol. 21 (4):611-631
- Roivainen, E. 2011. Gender differences in processing speed: A review of recent research. *Learning and Individual Differences* 21(2): 145-149
- Roxas, M. L. Dan J. Y. Stoneback. 2004. The importance of gender across cultures in ethical decision-making. *Journals of Business Ethics* 50(2):149-165.
- Sebald, A. Dan M. Walzl. 2015. Optimal contracts based on subjective performance evaluations and reciprocity. *Journals of Economic Psychology* 47:62-76.
- Thiruvadi, S. 2012. Gender differences and audit committee diligence. *Gender in Management: An International Journal*. Vol. 27 pp. 366-379.
- Torelli, C. J. 2006. Individuality or Conformity? The Effect of Independent and Independent Self-Concepts on Public Judgements. *Journal of Consumer Psychology* 16(3), 240-248.
- Torres, A., E. Gomez-Gil, A. Vidal, O. Pluig, T. Boget, dan M. Salamero. 2006. *Gender Differences in Cognitive Functions and Influence of Sex Hormones*. Institut Clinic de Neurociencias.
- Trinidad, C. dan A. H. Normore. 2005. Leadership and gender: a dangerous liaison? *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 26 pp. 574-590.
- Tuten, T. L., P. E. Neidermeyer, dan A. A. Neidermeyer. 2003. Gender differences in auditors' attitudes towards lowballing: implications for future practices. *Women in Management Review*. Vol. 18 pp. 406-413.
- Warfield, T. D., D. E. Kieso, dan J. J. Weygandt. 2011. *Intermediate Accounting Volume 1 IFRS Edition*. US : John Wiley & Sons, Inc.
- Willemsen, T. M. 2002. Gender Typing of The Successful Manager-A Stereotype Reconsidered. *Sex Roles* 46:385-391.
- Wulsin, F., A. Anandarajan, I. Hasan, dan G. Moyes. 2002. Gender, ethnicity, and demographic factors influencing promotions to managers for auditors: An empirical analysis, in Cheryl R. Lehman (ed.) *Mirrors and Prisms Interrogating Accounting (Advances in Public Interest Accounting, Volume 9)* Emerald Group Publishing Limited, pp.1 – 29.
- Yukl, Gary. 2006. *Leadership in Organization*, 6th Edition. River, New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization*, 7th Edition. London, UK : Prentice Hall.