

**IMPLIKASI GENDER DALAM KEPEMIMPINAN TERHADAP  
SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN AGAR  
MENGATASI MASALAH MOTIVASI  
DI CV. M SURABAYA**

**Nathania Gunawan**

Jurusan Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika / Universitas Surabaya

[nathaniagunawan.ng@gmail.com](mailto:nathaniagunawan.ng@gmail.com)

**Abstrak** – Penelitian ini membahas pemahaman atau gambaran tentang bagaimana implikasi *gender* dalam kepemimpinan terhadap sistem pengendalian manajemen agar dapat mengatasi masalah motivasi pada karyawan. Objek penelitian yang digunakan merupakan badan usaha yang bergerak di bidang jasa konstruksi. Dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa *gender* memberi pengaruh dalam karakteristik seorang pemimpin untuk menerapkan sistem pengendalian manajemen. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin juga memiliki keterkaitan dengan sistem pengendalian manajemen untuk mengendalikan perilaku karyawan sehingga dapat mengatasi terjadinya masalah motivasi yang dihadapi oleh setiap karyawan badan usaha. Apabila gaya atau karakteristik pemimpin yang diterapkan sesuai, maka dapat membentuk sistem pengendalian manajemen yang secara efektif dapat mengatasi perilaku karyawan yang berperilaku buruk. Dengan demikian, masalah motivasi karyawan dapat diatasi dengan baik.

**Kata kunci:** *gender*, kepemimpinan, sistem pengendalian manajemen, masalah motivasi.

**Abstract** – *This research discusses the description about how does leadership implication gender of management control system could resolve the motivation's problems of employes. The object of this research is business entity that work on contruction services. This research shows that gender affects the characteristics of leader to apply management control system. Characteristics of leader relate to management control system to control the behavior of the business entity's employes so they could resolve the motivation's problems. When the characteristics of leadership applied appropriately, management control system formed effectively and it helps to resolve the bad behavior of the employes. Therefore, motivation's problem of the employes could resolved well.*

**Keywords:** *gender, leadership, management control system, motivational problem*

## **PENDAHULUAN**

Pemimpin dan karyawan merupakan fondasi utama dalam suatu badan usaha. Fondasi ini dibangun berdasarkan keselarasan antara pemimpin dan karyawan. Jika pemimpin dan karyawan tidak dapat bersatu, maka dapat menyebabkan terjadinya ketidaksiharasan antara pemimpin dan karyawan yang dapat menimbulkan adanya masalah pengendalian, khususnya masalah motivasi. Dalam kepemimpinan, perbedaan *gender* memiliki pengaruh terhadap kesuksesan pemimpin yang ditentukan dari sifat pemimpin laki-laki ataupun perempuan.

Dalam sebuah badan usaha, dominasi laki-laki sebagai pemimpin lebih tinggi jika dibandingkan dengan perempuan. Perempuan membutuhkan upaya ekstra untuk dapat sampai ke posisi puncak yang diukur berdasarkan pendidikan maupun pengalaman di bidang terkait. Tetapi saat ini pemimpin perempuan mulai dapat dipercaya untuk dapat memimpin suatu badan usaha. Berdasarkan survei yang dilakukan Grant Thornton (SWA) pada tahun 2016, menyatakan bahwa ada lebih banyak perempuan Indonesia yang duduk di posisi senior manajemen. Indonesia menempati posisi ke-6 secara global dan posisi ke-3 di antara negara Asia Pasifik. Perempuan sebagai pemimpin lebih memiliki orientasi sosial, kedudukan yang sederajat, berdasarkan persamaan, peduli diri, dan lebih bersifat asuh dibandingkan dengan laki-laki (Djasmoredjo, 2004). Pemimpin perempuan juga dapat membawa beragam kekuatan, perspektif, dan inovasi ke dalam pelaksanaan kepemimpinan.

Untuk menjadi pemimpin yang baik, pemimpin perempuan juga harus dapat mengetahui cara untuk menjaga setiap perilaku karyawan, sehingga dapat mengatasi masalah motivasi karyawan dengan diterapkannya sistem pengendalian manajemen. Sifat dari pemimpin perempuan tidak hanya pada karakteristik feminim saja, tetapi juga akan memiliki karakteristik maskulin. Dengan begitu, pemimpin perempuan dapat membuktikan dirinya bahwa perempuan juga bisa untuk menjadi pemimpin untuk suatu badan usaha. Hal inilah yang menjadi daya tarik bagi peneliti untuk dapat meneliti peran pemimpin perempuan di CV. M dalam mengendalikan karyawannya yang kebanyakan mayoritas laki-laki.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan *basic research* yang dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan teori yang sudah ada tanpa mencari pemecahan dalam suatu masalah yang terjadi. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan *explanatory research*, karena bertujuan untuk memberikan pemahaman dan gambaran berdasarkan teori yang sudah ada. Prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Teknik wawancara dilakukan secara semi structured kepada Direktur Utama, Direktur Keuangan, Divisi Keuangan, dan Divisi Teknik. Sedangkan untuk observasi dilakukan secara langsung pada saat jam operasional dengan menggunakan metode non-participant. Selain itu, analisis dokumen dilakukan dengan meneliti struktur organisasi, *job description*, peraturan badan usaha, serta sistem dan prosedur pengelolaan kas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

CV. M merupakan badan usaha yang bergerak di bidang jasa konstruksi dan didirikan pada tahun 1972. CV. M pada awalnya merupakan badan usaha yang bergerak di bidang jasa kontraktor kelistrikan dan terletak di Jember. Kemudian berkembang pada tahun 1991, orang tua dari Bapak B selaku pemilik dan Direktur Utama meninggal dunia dan kemudian Bapak B yang merupakan anak laki-laki tertua harus melanjutkan pekerjaan orang tua bersama dengan istrinya Ibu S yang merupakan pemimpin dan Direktur Keuangan. Berkembang pada tahun 1994, CV. M berkembang hingga di Surabaya, dan saat ini kantor pusatnya terletak di Jalan Sidosermo, Surabaya. CV. M tidak hanya memberikan jasa konstruksi saja, melainkan menjual berbagai macam produk yang digunakan untuk proses pembangunan.

Pemimpin memiliki kewenangan dalam mengendalikan karyawan dan badan usahanya. Efferin dan Hartono (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan. Sebaik apapun desain sistem pengendalian manajemen, akan sia-sia tanpa didukung

dengan kepemimpinan yang kuat. Dalam CV. M, ada beberapa masalah motivasi yang dihadapi oleh karyawan, yaitu pelanggaran jam masuk kerja, pelanggaran peraturan kerja, keterlambatan dalam penyelesaian tugas, dan pencurian barang. Masalah motivasi dapat terjadi karena adanya ketidakselarasan antara motif pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya masalah motivasi ini, kepemimpinan dan sistem pengendalian manajemen memiliki peran yang penting. Sistem pengendalian manajemen dapat memberikan koridor bagi seorang pemimpin untuk melakukan fungsi pengendaliannya dan pemimpin pada akhirnya juga dapat memperbaharui desain dan implementasi sistem pengendalian manajemen, sehingga dapat mengatasi masalah motivasi dalam badan usaha.

Kepemimpinan Ibu S berasal dari karakteristik dan pengalaman pribadinya sendiri. Ibu S yang memiliki sikap mandiri, tegas, disiplin, dan bekerja keras dapat memberikan contoh yang baik untuk dapat memimpin suatu badan usaha. Ibu S juga berusaha menerapkan rasa kekeluargaan dalam memimpin CV. M. Dengan sikap yang dimiliki Ibu S, dapat diketahui bahwa dalam memimpin CV. M Ibu S memiliki karakteristik, yaitu berperan langsung dalam mengendalikan karyawan, membagi tugas sama rata kepada setiap karyawan, mampu membuat karyawan mematuhi perintah Ibu S, membantu dalam memberikan solusi untuk permasalahan yang dihadapi karyawan, mengambil keputusan berdasarkan kewenangan bersama, dan berusaha untuk menciptakan kondisi kerja yang nyaman.

Berdasarkan karakteristik dan sikap dari Ibu S, maka gaya kepemimpinan dari Ibu S ini merupakan kombinasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan karakteristik maskulin dan feminim. Kemampuan Ibu S untuk berkomunikasi dengan karyawan dapat membantu Ibu S untuk mengendalikan setiap tindakan mereka. Ibu S juga dapat memahami situasi karyawan dan selalu menjaga kondisi kerja agar tetap nyaman sehingga mampu memotivasi karyawan untuk dapat ikut berperan dalam setiap pengerjaan proyek baru. Ibu S juga memberikan imbalan bagi karyawan yang ikut berperan dalam pengerjaan proyek baru, serta *punishment* bagi karyawan yang melanggar peraturan. Hal ini juga didukung dari pernyataan Efferin et al. (2016), bahwa

kepemimpinan menciptakan karakter maskulin seperti individualism, kontrol, tidak keras kepala, dapat menguasai materi, tidak agresif, tidak bergantung/mandiri, objektif, rasional, percaya diri, berambisi, dan tidak melemparkan permasalahan ke orang lain, sedangkan untuk karakter feminim termasuk lembut, empati, kebersamaan, sensitif, kerja sama, memiliki hati yang mudah tergerak (emosional), membawa pengaruh baik untuk sekitar, giat dalam memberikan pendapat, dan mempunyai kemampuan menguasai diri (Fletcher, 2004; Korac-Kakabasde et al., 1998).

Dalam mengatasi masalah motivasi karyawan, tidak hanya dibutuhkan kepemimpinan saja tetapi juga dengan diterapkannya sistem pengendalian manajemen. Ada empat pengendalian yang diterapkan oleh CV. M yaitu *action control*, *result control*, *personnel control*, dan *cultural control*. Bentuk *action control* yang diterapkan CV. M adalah *behavioral constraint* dengan pengendalian tindakan yang diterapkan secara fisik maupun administratif. *Behavioral constraint* dalam CV. M meliputi pembatasan akses dokumen setiap divisi, mesin absensi berupa *fingerprint*, pemisahan tugas sesuai dengan struktur organisasi dan *job description*, serta pengambilan keputusan atas persetujuan dari Bapak B atau Ibu S. pengendalian yang diterapkan oleh Ibu S ini sesuai dengan karakteristik feminim yang ingin memberikan pengaruh baik bagi sekitarnya. Hal ini dipengaruhi dari karakteristik Ibu S dalam mengendalikan karyawannya. Pemisahan tugas juga sangat dibutuhkan, jika ada kerangkapan tugas maka dapat menyebabkan penurunan motivasi bekerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Selain itu, karyawan juga diberikan kesempatan untuk memberikan ide atau saran dengan persetujuan dari Bapak B atau Ibu S. Hal ini didukung dengan karakteristik feminim yang dimiliki pemimpin karena lebih mementingkan kerja sama antar karyawan.

*Preaction reviews* diterapkan dengan adanya *breafing* atau *meeting* yang dilakukan setelah mengawasi proyek di lapangan serta mengawasi setiap laporan rencana anggaran biaya untuk mengetahui terlebih dahulu biaya yang dikeluarkan untuk satu pengerjaan proyek. Dalam *breafing* atau *meeting*, karyawan diberi kesempatan untuk memberi ide atau saran. Hal ini dapat memberikan semangat bagi

karyawan CV. M, yang juga sesuai dengan karakteristik kepemimpinan dengan sifat feminim bahwa seorang pemimpin mementingkan kerja sama, dan lebih senang untuk memberikan pendapat atau ide. *Action accountability* diterapkan dengan adanya peraturan kerja yang bersifat tertulis serta pemberian *reward* dan *punishment*. Dengan adanya *reward* dan *punishment* ini, dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan peraturan yang tertulis maupun tidak tertulis. Hal ini sesuai dengan karakteristik pemimpin dengan sifat maskulin dan feminim, bahwa seorang pemimpin lebih mementingkan motivasi pekerja dengan memberikan pengaruh baik bagi sekitar dengan adanya *reward* dan *punishment*, dan juga sikap tegas dengan diberlakukannya peraturan.

Bentuk *result control* yang pertama adalah *measuring performance*, diterapkan dengan menilai setiap kinerja berdasarkan nilai dan jumlah proyek yang telah didapatkan dalam satu tahun. Dengan adanya pengukuran kinerja dalam pencapaian target, Ibu S selalu memberikan semangat pada karyawannya sehingga dapat mencapai target yang diinginkan dan karyawan pun juga tidak dirugikan. Hal ini sesuai dengan karakteristik pemimpin dengan sifat feminim, bahwa seorang pemimpin dapat berkomunikasi dengan baik dan mengutamakan kerja sama, sehingga dapat membuka kesadaran diri setiap karyawan. Kedua adalah *setting performance target*, penentuan target berdasarkan evaluasi kegagalan pencapaian target pada tahun-tahun sebelumnya. Penentuan target ini dapat memicu motivasi mereka, sehingga dapat mencapai target yang diharapkan oleh CV. M. Hal yang diterapkan oleh Ibu S ini sesuai dengan karakteristik pemimpin dengan sifat feminim, bahwa seorang pemimpin ingin membawa pengaruh baik bagi badan usaha sehingga dapat berpikir panjang dan hati-hati dalam pengambilan keputusan sehingga tidak merugikan karyawan dan badan usaha. Ketiga *providing reward and punishment*, dengan adanya pemberian *reward* dan *punishment* maka secara tidak langsung dapat membangkitkan semangat karyawan untuk bekerja sesuai dengan target yang telah ditentukan. Bonus diberikan bagi karyawan yang ikut dalam pengerjaan proyek, *punishment* diberikan bagi karyawan yang tidak mematuhi peraturan dan menghambat proses pengerjaan. Hal ini sesuai dengan dengan karakteristik pemimpin dengan sifat feminim dan maskulin, bahwa seorang

pemimpin menunjukkan sikap empati dengan cara menghargai setiap hasil kinerja dengan pemberian *reward* atau *punishment* bagi karyawan yang bersangkutan.

Selain *action* dan *result control*, ada juga *personnel control*. Pengendalian yang pertama adalah *selection and placement*, diterapkan dengan adanya seleksi dan penempatan karyawan baru yang ditentukan berdasarkan persyaratan yang berlaku dalam peraturan CV. M yang meliputi surat pernyataan, data-data, serta wawancara dengan Ibu S. Setiap syarat diberlakukan bagi setiap calon karyawan baru yang berasal dari kerabat dekat, pihak luar, ataupun teman. Hal ini sesuai dengan karakteristik pemimpin dengan sifat maskulin, bahwa seorang pemimpin memiliki sikap objektif, rasional, tidak membedakan, dan memberlakukan peraturan bagi semua karyawan dan calon karyawan. Kedua, *training* diterapkan secara internal melalui pengawas senior yang melatih karyawan junior sehingga dapat lebih percaya diri dan mandiri dalam mengerjakan tugasnya. Penerapan ini dapat mengatasi masalah motivasi, khususnya keterlambatan penyelesaian tugas. Hal ini sesuai dengan karakteristik pemimpin dengan sifat maskulin dan feminim, bahwa seorang pemimpin memiliki sikap mandiri, kebersamaan dengan kerja sama, dan percaya diri. Ketiga adalah *job design and provision of necessary resources*, pemimpin CV. M memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan agar dapat menjaga kondisi kerja tetap nyaman. Ibu S menyediakan berbagai fasilitas yang dibutuhkan oleh karyawan, sehingga dapat meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan karakteristik kepemimpinan dengan sifat feminim, bahwa seorang pemimpin ingin membawa pengaruh baik dan memelihara sekitarnya dengan memberikan rasa nyaman.

Dalam *cultural control*, pengendalian yang pertama adalah *codes of conduct* diterapkan dengan adanya peraturan tertulis yang bersifat formal. Selain itu, juga diterapkan adanya nilai-nilai budaya terutama rasa kekeluargaan, kebersamaan, kemandirian, dan kerja sama. Hal ini sesuai dengan karakteristik pemimpin dengan sifat maskulin dan feminim, yang terdapat dalam peraturan tertulis yang diterapkan dengan tegas dan nilai-nilai yang secara langsung diterapkan terhadap karyawannya termasuk kekeluargaan, kebersamaan, kemandirian, dan kerja sama. Penerapan

yang dilakukan Ibu S ini dapat mencegah terjadinya masalah motivasi seperti pelanggaran peraturan kerja. Kedua yaitu *group based reward*, pemberian bonus diberikan kepada individu yang ikut berperan dan mampu mencapai target yang diharapkan CV. M. Pemberian reward ini menjadi salah satu yang dapat memicu motivasi karyawan. Hal yang diterapkan Ibu S ini, sesuai dengan karakteristik kepemimpinan dengan sifat maskulin dan feminim, bahwa seorang pemimpin memiliki sikap objektif dengan menilai sesuai dengan kinerja karyawan dan mengutamakan kerja sama antar karyawan dengan memberikan *reward* untuk tujuan meningkatkan kinerja mereka. Ketiga adalah *physical and social arrangement*, diberlakukannya peraturan untuk berpakaian rapi, menggunakan tanda pengenal, dan menjaga tata krama pada saat jam kerja. Pengendalian ini bertujuan untuk meningkatkan kerja sama dan kekompakan bagi setiap karyawan CV. M. Dengan diberlakukannya peraturan ini, sesuai dengan sifat feminim yang dimiliki oleh pemimpin, bahwa seorang pemimpin ingin membawa pengaruh baik bagi CV. M dengan menjaga kekompakan karyawannya. Keempat adalah *tone at the top*, pemimpin menjadi teladan bagi karyawannya. Karyawan cenderung akan mengikuti setiap tindakan dan perilaku pemimpinnya. Ibu S sendiri memiliki sikap tegas, disiplin, mandiri, mau berkomunikasi dengan karyawannya, dan juga perhatian. Sikap yang dimiliki Ibu S dalam kesehariannya dapat menjadi contoh yang baik untuk diterapkan oleh karyawan CV. M. Nilai dan karakteristik yang dimiliki Ibu S inilah yang mampu membuat karyawan mematuhi setiap perintah pemimpinnya.

Dengan diterapkannya kepemimpinan terhadap sistem pengendalian manajemen, maka dapat mengatasi masalah motivasi yang terjadi di dalam CV. M, meliputi:

1. Pelanggaran jam masuk kerja
2. Pelanggaran peraturan kerja
3. Keterlambatan penyelesaian tugas
4. Pencurian barang

<b>Masalah Motivasi Sebelumnya</b>	<b>Penerapan SPM, Gaya Kepemimpinan Ibu S</b>	<b>Masalah Motivasi Sesudahnya</b>
Pelanggaran jam masuk kerja	(+) Karakteristik Ibu S: berperan langsung dalam mengendalikan karyawan, mampu membuat karyawan mematuhi perintah Ibu S. (Transformasional dengan sifat feminim) (+) <i>Action accountability</i> (+) <i>Selection and placement</i> (+) <i>Codes of conduct</i> (+) <i>Tone at the top</i>	Pelanggaran jam masuk operasional dan keterlambatan sudah berkurang. Kebanyakan karyawan sudah masuk tepat waktu dan sesuai dengan ketentuan hari yang telah diberlakukan.
Pelanggaran peraturan kerja	(+) Karakteristik kepemimpinan Ibu S: berperan langsung dalam mengendalikan karyawan, mampu membuat karyawan mematuhi perintah Ibu S. (Transformasional dengan sifat feminim) (+) <i>Action accountability</i> (+) <i>Selection and placement</i> (+) <i>Codes of conduct</i> (+) <i>Physical and social arrangement</i> (+) <i>Tone at the top</i>	Karyawan telah mematuhi peraturan kerja, meskipun masih ada beberapa hal-hal kecil yang dilanggar, tetapi hal tersebut tidak menimbulkan kerugian bagi badan usaha.
Keterlambatan penyelesaian tugas	(+) Karakteristik kepemimpinan Ibu S: berperan langsung dalam mengendalikan karyawan, mampu membuat karyawan mematuhi perintah Ibu S, membagi pekerjaan sama rata, memberikan solusi untuk permasalahan karyawan, berusaha menciptakan kondisi kerja yang nyaman. (Transformasional dan transaksional dengan sifat maskulin dan feminim) (+) <i>Behavioral constraints</i> (+) <i>Result control</i> (+) <i>Selection and placement</i> (+) <i>Physical and social arrangement</i> (+) <i>Tone at the top</i>	Keterlambatan penyelesaian tugas sudah jarang terjadi. Tetapi hambatan ini tergantung dari tugas yang dikerjakan oleh karyawan.
Pencurian barang	(+) Karakteristik kepemimpinan Ibu S: berperan langsung dalam mengendalikan karyawan, memberikan solusi untuk permasalahan karyawan. (Transformasional dengan sifat feminim) (+) <i>Behavioral constraints</i> (+) <i>Action accountability</i> (+) <i>Selection and placement</i> (+) <i>Codes of conduct</i> (+) <i>Tone at the top</i>	Tidak ada kasus pencurian barang yang dilakukan oleh karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Efferin et al. (2016) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin perempuan juga memiliki pengaruh dalam memimpin badan usahanya. Jika pemimpin perempuan mampu menerapkan sistem pengendalian dengan baik, maka pemimpin perempuan juga dapat mencegah terjadinya masalah motivasi. Efferin et al. (2016) menyatakan bahwa maskulin dan feminim saling mendukung satu sama lain, sehingga dapat lebih mudah bagi pemimpin untuk mempengaruhi setiap karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi.

## **KESIMPULAN**

Kesimpulan ini ditulis berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan berisi fakta mengenai implikasi *gender* dalam kepemimpinan terhadap SPM dalam mengatasi masalah motivasi di CV. M. Berikut hasil temuan-temuan penting, antara lain:

1. CV. M dipimpin oleh pemimpin perempuan. Pemimpin CV. M memiliki gaya kepemimpinan campuran berupa kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan karakteristik kepemimpinan maskulin dan feminim yang saling mendukung satu sama lain untuk mengendalikan karyawan dan badan usaha.
2. Karakter feminim pemimpin, dapat dilihat berdasarkan sifat pemimpin yang mampu berkomunikasi dengan nyaman, saling memberi kepercayaan, mementingkan kebersamaan, dan memberikan perhatian kepada karyawannya. Untuk karakter maskulin dapat dilihat berdasarkan sifat pemimpin yang tegas dalam mengambil keputusan, mandiri, serta memberikan *reward* dan *punishment* untuk mengendalikan perilaku karyawannya.
3. Pemimpin dan karyawan memiliki kedekatan, tidak hanya sekedar rekan kerja melainkan rasa kekeluargaan dan kebersamaan. Hal ini dipengaruhi oleh karakteristik pemimpin yang ingin mendekati diri, memberikan perhatian, dan memberikan rasa nyaman pada setiap karyawannya.

4. Pemimpin yang turun langsung dalam memberikan arahan kepada karyawannya, serta berbaur bersama untuk memperoleh ide-ide dan pendapat dari karyawannya, sehingga karyawan juga dapat merasakan bahwa mereka juga memiliki hak untuk memberikan ide dan pendapatnya dengan nyaman dan tidak merasa terbebani.
5. *Training* atau pelatihan untuk karyawan hanya dilakukan untuk karyawan baru dengan sistem pelatihan interna. Pelatihan ini dilakukan oleh karyawan senior untuk karyawan junior, tanpa ada pelatihan dari luar badan usaha.
6. Faktor utama yang menyebabkan terjadinya masalah motivasi yang dihadapi oleh karyawan dikarenakan kelelahan dalam bekerja dan kurangnya penghasilan yang diperoleh.

Cara kepemimpinan Ibu S secara perlahan dapat memberikan pengaruh bagi karyawannya untuk meningkatkan motivasi mereka dalam bekerja dan berperilaku baik dalam mengikuti peraturan CV. M, memotivasi karyawannya dengan berbagai solusi dalam setiap permasalahan serta adanya pemberian *reward* serta *punishment*.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*, 12<sup>th</sup> ed. Mc Graw-Hill/Irwin: Boston, MA.
- Bussines Insider. 2014. *Why Women Are More Effective Leaders Than Men*. <http://www.businessinsider.com/study-women-are-better-leaders-2014-1?IR=T&r=US&IR=T> (diunduh tanggal 8 Juni 2017)
- Chandler, Diane. 2011. What Women Bring to the Exercise of Leadership. *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 3 (2): 1-12.
- Djajendra. 2010. Hubungan Pemimpin dengan Karyawan. <http://djajendra-motivator.com/?p=2017> (diunduh tanggal 7 Juni 2017)
- Djasmoredjo, Bene D. M. 2004. Persepsi Karyawan Laki-laki Terhadap Pemimpin Perempuan: Apakah Pemimpin Perempuan Lebih Bersifat Asuh Daripada

- Pemimpin Laki-laki?. *Jurnal Widya Manajemen & Akuntansi*, Vol. 4 (2): 316-333.
- Efferin, S dan B. Soeherman. 2010. Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi. PT Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Efferin, S dan Monika S. Hartono. 2015. Management control and leadership styles in family business: An Indonesian case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 11(1): 130-159.
- Efferin, S., Dianne Frisko, dan Meliana Hartanto. 2016. Management control system, leadership and gender ideology: A study of an Indonesian construction company. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, Vol. 6 (4): 314-339.
- Fakih, Mansour. 2001. Analisis Gender & Transformasi Sosial. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset.
- Fitriani, Annisa. 2015. Gaya Kepemimpinan Perempuan. *Jurnal TAPIS*, Vol. 11, No. 2.
- Fletcher, J. K. 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership Quarterly*, Vol. 15: 647 – 661.
- Griffin, Ronald J. Ebert. 2010. Business Essentials, 8<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River, NJ: Practice Hall.
- Handayani, Trisakti dan Sugiarti. 2002. Konsep dan Teknik Penelitian Gender, Cetakan Pertama. Penerbitan Universitas Muhammadiyah Malang: Malang.
- Llopis. 2014. *The Most Undervalued Leadership Traits of Women*. <https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/02/03/the-most-undervalued-leadership-traits-of-women/#6c931d6138a1> (diunduh tanggal 8 Juni 2017)
- Merchant, K.A., dan W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2<sup>nd</sup> Edition. Prentice Hall: London, UK.

- Pew Research Center. 2008. Men or Women: Who's the Better Leader. <http://www.pewsocialtrends.org/2008/08/25/men-or-women-whos-the-better-leader/> (diunduh pada tanggal 7 Juni 2017)
- Pounder, James S and Coleman, Marianne. 2002. Women- better leadership than men? In general and educational management it still all “depends”. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 (3): 122 – 133.
- SWA. 2016. Pemimpin Perempuan RI Terbanyak ke-6. <https://swa.co.id/swa/trends/business-research/pemimpin-perempuan-ri-terbanyak-ke-6> (diunduh pada tanggal 7 Juni 2017)
- Walker, Lisa S., dan Woehr David J. 2014. Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99 (6): 1129-1145
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organization*, 7<sup>th</sup> Edition. Upper-Saddle Reiver, NJ: Pearson Education