

**IMPLIKASI LEADERSHIP STYLE DAN GENDER TERHADAP
KINERJA PADA FAMILY BUSINESS:
Studi Kasus pada Bakery X, Yogyakarta**

Shira Talitha

**Jurusan Akuntansi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya
shiratalitha@yahoo.com**

Abstrak- Penelitian ditujukan untuk mengamati implikasi *leadership style* dan *gender* pada kinerja yang dikhususkan pada *family business*. Dilatarbelakangi oleh kurangnya penelitian yang mengamati implikasi *gender* terhadap kinerja yang dikhususkan pada *family business*. Padahal di Indonesia, tercatat 95% perusahaan yang terdaftar memiliki bentuk usaha *family business*. Menggunakan bentuk penelitian *explanatory research*, penelitian menjelaskan hubungan sebab akibat dari perbedaan *gender* dengan hasil kinerja perusahaan yang dikhususkan dalam bentuk *family business*. Dengan didasarkan pada salah satu *family business* di Indonesia, peneliti menganalisis implikasi perbedaan gender dengan kinerja yang dimiliki dengan melakukan *interview*, analisis dokumen dan observasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin pada *family business* yang diteliti memiliki *gender* maskulin dan seorang lagi memiliki *gender* feminin. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pada *family business*, keberadaan pemimpin dengan *gender* feminin dapat memberikan keuntungan secara *financial* maupun *non-financial* yang lebih baik dibandingkan dengan pemimpin dengan *gender* maskulin. Keuntungan berupa *net income* yang lebih tinggi serta kenyamanan karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan *profit* perusahaan.

Kata Kunci: *Gender, Kinerja, Family Business, Gaya Kepemimpinan*

Abstract- *The study aimed to examine the implications of gender and performance leadership style that is devoted to the family business. Motivated by the lack of studies have looked at gender implications for the performance of which is devoted to the family business. And in Indonesia, carrying 95% of listed companies have a family business establishment. Using this form of explanatory research, the study describes the causal relationship of gender differences in performance results in the form of a company devoted family business. On the basis of one of the family business in Indonesia, researchers analyzed the implications of gender differences in performance owned by conducting interviews, document analysis and observation.*

Results showed that the leaders of the family business which has investigated the masculine gender and a longer had the feminine gender. The results also show that the family business, where the leader of the feminine gender may provide both financial and non-financial benefits higher than the leader of the

masculine gender. The advantage of the comfort of employees is expected to increase customer satisfaction and profitability.

Keyword: *Gender, Performance, Family Business, Leadership Style*

PENDAHULUAN

Dalam dua dekade terakhir, jumlah pemimpin perempuan dalam perusahaan besar telah bertumbuh pesat. Namun meskipun dengan pertumbuhan tersebut, jumlah pemimpin perempuan tetap pada angka yang lebih rendah jika dibandingkan dengan pemimpin laki-laki (Eagly dan Carli, 2003; Goodman et al., 2003; Lamsa dan Sintonen, 2001). Status perempuan dalam angkatan kerja juga lebih rendah dibanding laki-laki dan perempuan cenderung untuk menerima gaji yang lebih rendah dan menikmati lebih sedikit peluang karir dibanding laki-laki (Abele et. al., 2000 dalam Danziger dan Eden, 2007). Secara lebih rinci, dunia manajemen dan kepemimpinan masih didominasi oleh laki-laki (Vinkenbug et al., 2011 dalam Kyriakidou, 2012). Dominasi laki-laki dalam dunia kerja dapat dipengaruhi beberapa hal, salah satunya adanya pandangan perusahaan terhadap *gender* maskulin yang lebih diminati untuk mengisi posisi pemimpin dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena perempuan cenderung dinilai kurang pengalaman, adanya perbedaan sifat mendasar *gender*, dan adanya *gender-based stereotypes* (O'Neil, 2004). *Stereotypes* ini yang membuat pandangan laki-laki memiliki sifat maskulin, sehingga lebih diminati di dunia kerja untuk mengisi posisi pemimpin dalam perusahaan karena dinilai memiliki keinginan dalam persaingan kerja yang lebih tinggi.

Adanya kesenjangan dimana pemimpin masih didominasi laki-laki, padahal terdapat nilai positif jika perempuan yang menempati posisi tersebut mendasari munculnya berbagai penelitian selanjutnya. Penelitian oleh Dwyera et al. (2003) dan Krishnan dan Parsons (2008) menunjukkan bahwa perbedaan *gender* dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam mencari pertumbuhan. Kemudian Khan dan Vieito (2013) menambahkan bahwa perbedaan *gender* yang menempati posisi CEO pada perusahaan besar di Amerika Serikat akan memberikan dampak pada kinerja perusahaan. Khan dan Vieito menggunakan ROA sebagai tolok ukur penilaian kinerja perusahaan besar di Amerika Serikat dalam kurun waktu 1992 hingga 2004 dan menemukan hasil bahwa dengan adanya perempuan yang mengisi

posisi tinggi perusahaan, hasil yang didapatkan perusahaan lebih tinggi daripada perusahaan dengan laki-laki saja sebagai pemimpin perusahaan.

Sayangnya penelitian mengenai pengaruh keragaman *gender* dalam posisi tinggi pada suatu bentuk usaha yang dikhususkan seperti *family business* masih jarang ditemukan padahal bentuk usaha *family business* merupakan penopang ekonomi yang memiliki peran cukup besar di dunia, khususnya di Indonesia. Hal ini yang kemudian mendasari peneliti untuk melakukan penelitian pada *family business* yang ada di Indonesia. Peneliti ingin berfokus pada *research gap* terhadap penelitian oleh Khan dan Vieito (2003) mengenai peran *gender* CEO dengan kinerja perusahaan besar di Amerika Serikat, dengan meneliti *family business* di Indonesia.

Peneliti akan menganalisis peran *gender* terhadap kinerja yang dihasilkan pada jenis usaha *family business* yang bergerak di bidang *bakery*. Peneliti akan melengkapi *research gap* dari penelitian terdahulu oleh Khan dan Vieito tahun 2013 yang menguji keterkaitan *gender* CEO terhadap *firm performance* yang dilakukan dari perusahaan besar tanpa spesifikasi, dengan meneliti *family business*. Usaha *bakery* yang menjadi objek penelitian merupakan salah satu usaha dengan tipe *family business*. Dibuat dan dikembangkan di Yogyakarta sejak 2006, pada 2011, usaha Bakery X membangun 1 toko cabang dimana pada kedua toko tersebut memiliki kegiatan operasional yang sama, namun produksi masak dilakukan pada toko pusat. Dua toko tersebut masing-masing memiliki satu Pemimpin cabang, dimana toko pusat dipimpin oleh Ibu NS, dan toko cabang dipimpin oleh Pak YT. Kedua pemimpin tersebut masih memiliki hubungan keluarga dengan pemilik usaha. Pemimpin cabang untuk setiap toko memiliki tugas pengawasan dan tanggung jawab baik kegiatan operasional seperti pelayanan pelanggan, pengurusan pemesanan hingga kegiatan terkait tenaga kerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *leadership style gender* dengan kinerja pada bentuk usaha *family business*. Penelitian dapat dikategorikan sebagai *explanatory research* dengan menjelaskan hubungan sebab akibat dari perbedaan *gender* dengan hasil kinerja perusahaan yang dikhususkan dalam bentuk *family business*. Penelitian ini memiliki *main research question* “Bagaimana implikasi *leadership style gender* terhadap kinerja pada *family*

business?” Kemudian *main research question* dapat dirinci oleh peneliti ke dalam beberapa *mini research question* sebagai berikut:

1. Bagaimana *leadership style* pemimpin *bakery X* pada masing-masing toko pusat dan toko cabang?
2. Bagaimana *leadership style* pemimpin ditinjau dari perspektif *gender* pada *Bakery X*?
3. Bagaimana implikasi *leadership style gender* terhadap kinerja yang dihasilkan pada setiap cabang *Bakery X*?

LANDASAN TEORI

Gender

Gender sering kali disamakan dengan jenis kelamin, namun kedua hal tersebut tidaklah sama. *Gender* berbeda dari seks atau jenis kelamin laki-laki dan perempuan yang bersifat biologis. Santrock (2003) mengemukakan bahwa istilah *gender* dan seks memiliki perbedaan dari segi dimensi. Isilah seks (jenis kelamin) mengacu pada dimensi biologis seorang laki-laki dan perempuan, sedangkan *gender* mengacu pada dimensi sosial-budaya seorang laki-laki dan perempuan.

Berdasarkan *social role theory* menurut Eagly (1987) dalam Pillemer et al., (2014), *gender* tidak hanya terbatas pada keyakinan mengenai atribut bagi pria dan wanita, tetapi juga menentukan kualitas yang diinginkan untuk setiap *gender*, yang terbagi menjadi maskulin dan feminin. Begitu pula ditambahkan oleh Appelbaum et al., 2003 mengenai atribut laki-laki dan perempuan

Tabel 1 - Perbedaan Atribut Laki – laki dan Perempuan

(Sumber: Appelbaum et al., 2003)

Laki - laki	Perempuan
<i>Structure</i>	<i>Consideration</i>
<i>Transactional</i>	<i>Transformational</i>
<i>Autocratic</i>	<i>Participative</i>
<i>Instruction – giving</i>	<i>Socio – expressive</i>
<i>Business – oriented</i>	<i>People – oriented</i>

Gender dalam Family Business

Terdapat beberapa definisi dari *family business* atau *family firms*. Ward, et al. (2002) mendefinisikan perusahaan keluarga adalah perusahaan yang terdiri dari dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi bagian finansial perusahaan. Miller et al., (2007) mendefinisikan perusahaan keluarga adalah perusahaan dimana beberapa anggota keluarga terlibat sebagai pemilik utama atau manajer, baik bersamaan atau dari waktu ke waktu. Sedangkan Sciascia et al., (2008) mendefinisikan perusahaan keluarga adalah keluarga yang mengontrol bisnis dengan keterlibatan dalam kepemilikan dan manajemen posisi. Dapat disimpulkan bahwa *family business* adalah perusahaan dimana terdapat beberapa anggota keluarga yang menduduki posisi penting dari perusahaan, baik dalam waktu bersamaan maupun dari waktu ke waktu.

Dalam kaitannya dengan *gender*, sebuah studi terdahulu oleh Nelton (1998) mengungkapkan bahwa perempuan dalam keluarga baik istri maupun anak perempuan sering menjadi kepala perusahaan pada masa itu dan jumlah tersebut terus meningkat secara signifikan dari tahun ke tahun. Peningkatan ini tidak hanya terjadi pada perusahaan dalam jenis *non-family business*, tetapi juga dalam perusahaan *family business*. Hal ini kemudian menjadi dasar untuk penelitian selanjutnya misalnya penelitian oleh Fahed-Sreih et al., (2006) bahwa dua per tiga atau 66,67% perusahaan di Lebanon dipimpin oleh CEO perempuan dalam mengurus bentuk usaha *family business*. Seiring peningkatan *family business* saat ini, dan peningkatan banyaknya perempuan yang mengisi posisi penting didalam perusahaan, dapat disimpulkan bahwa ada faktor yang mendukung terjadinya hal tersebut. Menurut *Indonesian Institute for Corporate and Directorship (IICD)*, pada 2010 terdapat 95% perusahaan dimiliki atau dikendalikan oleh keluarga di Indonesia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga memberikan partisipasi yang besar terhadap perekonomian (Simanjuntak, 2010).

Di Indonesia sendiri, ada ideologi bahwa laki-laki adalah elemen utama dari bangsa dan masyarakat sedangkan perempuan adalah elemen pendukung yang memberikan dukungan pada laki-laki dengan cara mengurus keluarga. Ideologi ini lebih dikenal sebagai *state ibuism* (Suryakusuma, 2011 dalam Efferin et al., 2016).

Hal ini bisa menjadi suatu pertimbangan atau satu faktor lain yang mempengaruhi pemilihan pemimpin dari perusahaan khususnya di Indonesia.

Performance Measure System

Menurut Choong (2013) *Performance Measure* bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap kesuksesan perusahaan dengan cara memberikan ukuran yang spesifik atas visi dan strategi agar karyawan dapat memenuhi peran mereka dalam memberikan kontribusi untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Tujuan dari *performance measure* adalah agar organisasi dapat memiliki performa yang tinggi dan memiliki batasan untuk menilai performanya. Dengan melakukan *performance measurement systems* (PMS), perusahaan dapat mengembangkan dan menyebarkan kinerjanya secara efisien serta dapat membantu manajer dalam mengembangkan perusahaan karena ada tolok ukur yang digunakan.

Pengukuran kinerja memiliki peranan penting untuk mempertahankan dan menjaga berjalannya usaha. Pengukuran kinerja atau PMS perlu diperhatikan dan dilakukan agar badan usaha dapat mengevaluasi implementasi strategi yang digunakannya untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Davis dan Albright, 2004 dalam Melnyk et al., 2014). Hal ini menjadi penting, agar perusahaan dapat menyesuaikan dan memiliki ukuran atas keberhasilan yang telah dicapai dan menentukan target selanjutnya.

Dalam Simon et al. (2014), secara garis besar, pengukuran kinerja dapat menggunakan dua indikator yaitu indikator keuangan (*financial*) dan indikator non-keuangan (*non-financial*).

1. Indikator keuangan (*financial*)

Indikator Pertumbuhan jangka pendek dalam indikator keuangan meliputi peningkatan ukuran organisasi (biasanya ditentukan oleh penjualan, atau jumlah karyawan, atau keduanya), ekspansi ke lokasi geografis baru, memperluas strategis aliansi dan merger dan akuisisi (Simon et al., 2010). Sedangkan dalam Choong (2013), Indikator *financial measure* antara lain: ROA, ROI, EVA, *profitability*, *contribution margin*, *net income*, dan *cashflow*.

2. Indikator non-keuangan (*non-financial*)

Karyawan yang puas lebih memungkinkan untuk memberikan kontribusi yang lebih untuk perusahaan. Yang penting, kepuasan karyawan telah ditemukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan profitabilitas (McShane et al., 2010). Indikator *non-financial* yang lain adalah *quality, service, cycle time, productivity, on time delivery, customer complain, customer satisfaction, scrap, dan defect* (Choong, 2013).

Namun, Indikator Keuangan memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada angka-angka. Keterbatasan *Financial Performance Measurement* membuat manajemen mengantisipasinya dengan menggunakan pengukuran lain yang tidak hanya terfokuskan pada angka – angka yang terdapat pada laporan keuangan saja, tetapi dapat menambahkan penilaian dari indikator non-keuangan. Kaplan dan Norton (2005), mengungkapkan bahwa ukuran *financial* saja tidaklah cukup untuk menuntun dan mengevaluasi badan usaha melalui lingkungan yang kompetitif sehingga dibutuhkan pengukuran kinerja yang lain. Untuk memenuhi kesenjangan itu, Simon et al. (2011) membuktikan bahwa gabungan indikator keuangan dan non-keuangan perlu dijalankan karena keduanya dapat dijadikan alat untuk mengukur dan mengontrol kinerja bisnis mereka.

Keterkaitan Gender, Family Business, dan Kinerja

Dalam kaitannya dengan *family business*, sering disebutkan bahwa bentuk usaha ini memiliki keunggulan dibandingkan *non-family business*. Daily dan Dollinger (1992) mengungkapkan bahwa *family business* lebih mengedepankan tujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang sedangkan *non-family business* mengedepankan tujuan jangka pendek dan mencari cara agar dapat memuaskan keinginan shareholdersnya. Karena *family business* memiliki tujuan jangka panjang, maka akan diperlukan perkembangan yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan tersebut.

Gender juga memiliki pengaruh dalam *family business*. Bermula dari perkembangan jumlah perempuan yang mengisi posisi tinggi dan mengurus perusahaan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun (Fahed-Sreih dan Djoundourian, 2006). Peningkatan ini terjadi karena adanya dampak positif dari

pengisian jabatan ini oleh perempuan. Sebagai contoh adalah adanya hasil yang lebih unggul oleh perempuan dibandingkan dengan laki-laki (Watson, 2002). Hal ini bisa disebabkan karena beberapa hal, yaitu kecenderungan *risk averse* oleh pemimpin perempuan, dan perbedaan orientasi oleh pemimpin laki-laki dan perempuan. Variabel yang dapat mempengaruhi ini termasuk pandangan masyarakat mengenai *stereotype* perempuan sebagai pemimpin yang dinilai buruk karena pengalaman sehingga kesempatan perempuan menjadi pemimpin berkurang. Di sisi lain, seperti yang telah ditegaskan oleh Hersch (1998) dalam Khan dan Vieito (2013) bahwa secara umum, perempuan lebih memilih untuk mencari pekerjaan yang aman dan cenderung menghindari risiko maka hal ini dapat dikaitkan dengan fokus utama *family business* yaitu mencapai tujuan jangka panjang terutama mempertahankan perusahaannya. Hal ini juga sesuai dengan karakteristik *family business* bahwa pertumbuhannya cenderung lebih lambat dibandingkan *non-family business* karena pertimbangan yang diambil perusahaan keluarga lebih banyak dengan memperhatikan berbagai faktor.

Maka dari itu, dapat disimpulkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Yang pertama adalah *gender* dari pemimpin perusahaan, dimana perbedaan *gender* memiliki hasil implikasi yang berbeda dengan kinerjanya di perusahaan, baik pada *family business* maupun *non-family business*. Faktor kedua adalah bentuk usaha, karena *family business* dan *nonfamily business* memiliki tujuan yang berbeda untuk dipenuhi. Didukung pula bahwa *gender* perempuan pada bentuk usaha *family business* memiliki perkembangan sejak 1966. Namun, belum ada penelitian mengenai dampak perbedaan *gender* terhadap kinerja dalam bentuk usaha *family business* dan akan dicoba dibahas dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan menggunakan basic research, dimana dalam pengembangan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma yang digunakan adalah *feminism paradigm* untuk mengungkapkan isu terkait dengan *gender*. Peneliti membagi *research question* menjadi *main research question* dan *mini research question* dengan *mini research question* sebagai

pengarah untuk menjawab *main research question*. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Metode wawancara dilakukan dengan metode *semi-structure interview*. Wawancara dilakukan pada subjek *owner* (pemilik) usaha sekaligus pengawas kegiatan operasional secara keseluruhan pada usaha *bakery* ini. Wawancara juga dilakukan pada dua karyawan toko terkait karakter pemimpin cabang yang mereka rasakan dengan tujuan peneliti dapat menganalisis keterkaitan karakter *gender* dengan kinerja yang dihasilkan. Untuk observasi, peneliti melakukan kunjungan ke *Bakery X* serta untuk analisis dokumen, penulis menganalisis dokumen presensi karyawan, catatan atas keuangan *Bakery X*, serta rekap complain pelanggan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Objek penelitian ini adalah sebuah *family business* yang bergerak pada bidang *bakery*, yaitu *Bakery X*. *Bakery X* adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang *bakery* yang terletak di Yogyakarta. Yang dimaksud dengan *bakery* ini sendiri adalah bagian dari pariseri yang terdiri dari roti, pastry, dan cookies. Usaha *Bakery X* ini mulai didirikan sejak tahun 2006 oleh Ibu VC. Kedua pemimpin toko dari *Bakery X* ini merupakan keluarga dari Ibu VC, yaitu Ibu NS dan Pak YT. Dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-harinya, *bakery X* dipimpin oleh *owner* Ibu VC dibantu oleh dua orang keluarganya yaitu Ibu NS dan Pak YT sebagai kepala toko pusat dan kepala toko cabangnya. Baik Ibu NS dan Pak YT, merupakan pemimpin yang kompeten dalam memenuhi tanggung jawabnya dan memimpin karyawan. Kedua pimpinan toko tersebut memiliki sifat dan gaya kepemimpinan yang berbeda. Hal ini yang kemudian membuat dampak dan penerapan aktivitas yang berbeda kepada karyawannya.

Setelah melakukan penelitian dengan metode wawancara, analisis dokumen dan observasi, ditemukan adanya perbedaan gaya kepemimpinan pemimpin *Bakery X* yang kemudian dapat diklasifikasikan berdasarkan atribut *gendernya* pada tabel 2 berikut:

Tabel 2 – Perbedaan Gaya Kepemimpinan Pemimpin Bakery X

Pemimpin Toko Pusat (Ibu NS)	Pemimpin Toko Cabang (Pak YT)
Hubungan dengan karyawan baik → <i>consideration</i> (feminin)	Fokus pada hasil → <i>structure</i> (maskulin)
Bekerja bersama dengan karyawan, serta menciptakan kebiasaan bekerja dalam tim (<i>team work</i>) → <i>participative</i> (feminin)	Delegasi tugas → <i>instruction giving</i> (maskulin)
Menegur karyawan yang melakukan kesalahan dengan tujuan karyawan sadar dan berubah → <i>transformational leadership</i> (feminin)	Memberlakukan sistem punishment dengan tegas tanpa toleransi → <i>transactional leadership</i> (maskulin)

Dari tabel Perbedaan Gaya Kepemimpinan Pemimpin Bakery X dapat disimpulkan bahwa Ibu NS mencerminkan gender feminin sedangkan Pak YT mencerminkan gender maskulin. Dalam bentuk *family business*, perusahaan memiliki tujuan untuk mempertahankan usahanya dalam jangka panjang. Perbedaan *gender* pada bentuk usaha *family business* juga memberikan perbedaan hasil yang bisa didapatkan oleh *family business*. Perbedaan *gender* akan membuat adanya perbedaan perlakuan terhadap karyawan toko. Perbedaan perlakuan ini yang memberikan adanya perbedaan hasil kinerja yang berbeda yang diterima oleh Bakery X sebagai dampak implikasi perlakuan pemimpin yang diterima oleh karyawan. Kinerja yang diterima oleh Bakery X tidak berbicara mengenai finansial, namun perlakuan dan kesadaran diri karyawan. Hal ini membuktikan bahwa perbedaan *gender* sebagai pemimpin memberikan perbedaan hasil kinerja yang berbeda pada perusahaan. Hal ini juga berlaku pada perusahaan dalam bentuk *family business*. Terlebih, dalam *family business* diyakini bahwa tujuan pemimpin adalah untuk mempertahankan eksistensi usahanya. Sehingga perlakuan yang digunakan adalah perlakuan pemimpin dengan tujuan jangka panjang terhadap usahanya.

Ibu NS sebagai pemimpin toko pusat menunjukkan gaya kepemimpinannya yang lebih bersosialisasi dengan karyawan, mau ikut turun tangan di lapangan

dengan karyawan, tegas namun memiliki rasa toleransi dan mendukung perubahan karyawan. Hasilnya, karyawan di bawah pimpinan Ibu NS menunjukkan pelanggaran yang dilakukan karyawan terbilang jarang terjadi dan karyawan mau bekerja lebih keras karena melihat pimpinannya yang mau ikut bekerja dengan mereka, serta memiliki rasa nyaman bekerja di perusahaan. Di sisi lain, Pak YT sebagai pemimpin toko cabang menunjukkan gaya kepemimpinan yang lebih mengedepankan pekerjaannya dibandingkan dengan keakraban dengan karyawan, tegas dan disiplin dalam penerapan sistem *punishment* perusahaan. Hasilnya, karyawan lebih berhati-hati dalam bertindak karena menghindari hukuman, karyawan lebih sadar pada tugas dan tanggung jawabnya.

Perbedaan gender ini memberikan perbedaan implikasi yang dirasakan oleh perusahaan. Kinerja dalam Bakery X telah ditinjau secara *financial* dan *non-financialnya*. Secara *financial*, toko pusat dan toko cabang dibawah kepemimpinan Ibu NS dan Pak YT menunjukkan adanya perbedaan sebesar 22% pada 2012-2015. Tetapi indikator pengukuran kinerja secara *financial*, yang dalam penelitian ini menggunakan *net income* ini hanya dapat memberikan penilaian jangka pendek, sedangkan *net income* sendiri dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal. Oleh karena itu pengukuran kinerja yang dilakukan oleh peneliti berlanjut pada pengukuran kinerja secara *non-financial*. Pertama, dilihat dari kepuasan karyawan, karyawan yang berkerja di bawah kepemimpinan Ibu NS menunjukkan rasa puas dan nyaman yang lebih baik dibandingkan dengan bekerja di bawah kepemimpinan Pak YT. Ketertiban karyawan juga tampak baik sebagai bawahan dari kedua pemimpin Bakery X meskipun gaya kepemimpinan yang dipakai keduanya berbeda. Indikator terakhir yang digunakan adalah kepuasan pelanggan, sebagai dampak dari kepuasan karyawan. Tidak terdapat komplain pelanggan dalam kisaran empat tahun terakhir (2012-2016).

KESIMPULAN DAN SARAN

Implikasi Teori

Dari penelitian ditemukan bahwa Ibu NS memiliki kecenderungan gender feminin sedangkan Pak YT memiliki kecenderungan gender maskulin. Hal ini

dibuktikan dari sifat dan gaya kepemimpinan yang diterapkan keduanya yang sesuai dengan pernyataan dalam Appelbaum et al., (2003) dimana *gender* maskulin cenderung menggunakan *transactional leadership* sedangkan *gender* feminin cenderung menggunakan *transformational leadership*. Selain dilihat dari penerapan gaya kepemimpinan, dalam penelitian juga ditemukan kesesuaian dengan penelitian oleh Appelbaum et al., (2003); Prime et al., (2009) dalam Pillemer et al., (2014); Gibson, 2000 bahwa *gender* maskulin cenderung berfokus pada hasil, *instruction-giving*, dan bekerja secara *structure* sedangkan *gender* feminin cenderung lebih dapat bersosialisasi dengan karyawan, *participative* dan memiliki *consideration*.

Hasil penelitian juga menunjukkan kesesuaian dengan pernyataan dalam Appelbaum et al., (2003) dimana perempuan yang dinilai lebih sopan, memiliki koneksi yang lebih baik dan bersifat *people-oriented* dapat membuat orang sekitarnya menjadi lebih nyaman bekerja sama dengan mereka. Maka dari itu keuntungan yang dirasakan memang tidak seluruhnya yang bersifat *finansial* saja, tetapi juga *non-finansial*. Keuntungan *non-finansial* yang didapatkan perusahaan dalam hal ini adalah kepuasan karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan profitabilitas perusahaan seperti penelitian oleh McShane et al. (2010). Namun, hasil penelitian kurang sesuai dengan pendapat dari Erhant et al. (2003) dalam Khan dan Vieito (2013) yang menyatakan bahwa perusahaan dengan jumlah perempuan lebih banyak pada posisi *top management* memiliki profitabilitas yang lebih tinggi daripada profitabilitas rata-rata. Hal ini disebabkan karena pada *Bakery X*, *income* yang didapatkan pada *Bakery X* tidak menunjukkan perbedaan spesifik antara toko di bawah kepemimpinan *gender* maskulin dengan feminin.

Keterbatasan Studi

Penelitian hanya dilakukan pada bentuk usaha *Bakery* di Yogyakarta yang tidak memiliki bagian keuangan yang mengatur keuangan secara rinci sehingga peneliti tidak dapat menggunakan dasar untuk menilai *financial performance* selain dengan *net income*. *Net income* sebagai *performance measure*, tidak hanya dipengaruhi oleh *leadership style* dan *gender*. Faktor lain yang dapat

mempengaruhi seperti *company size*, dan umur perusahaan yang tidak dibahas pada penelitian ini. Sedangkan untuk menilai *non-financial performance* digunakan kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan kesesuaian dengan adanya *gender stereotypes* yang selama ini beredar di masyarakat dimana laki-laki memiliki gender maskulin sedangkan perempuan memiliki gender feminin. Oleh karena itu, untuk perusahaan dengan pemimpin laki-laki dengan gender feminin ataupun sebaliknya, dibutuhkan adanya penelitian lain lebih lanjut untuk menganalisis implikasi gender yang tidak sesuai dengan *stereotypes*.

Pada *family business*, khususnya di Indonesia. Perbedaan etnis juga menjadi salah satu pertimbangan yang dapat mempengaruhi pemilihan pemimpin perusahaan. Indonesia sendiri memiliki ideologi atau pandangan bahwa laki-laki merupakan pusat atau elemen utama dari kegiatan dalam masyarakat. Oleh karena itu penentuan pemimpin, khususnya di Indonesia masih cenderung mengikuti ideologi yang ada, di luar pertimbangan hasil yang bisa didapatkan. Kecenderungan yang dimaksudkan adalah kecenderungan memilih laki-laki sebagai pemimpin perusahaan, termasuk pada *family business* yang dijalankan dari generasi ke generasi.

Untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas penelitian yang telah ada, maka peneliti memberikan beberapa rekomendasi yang perlu diperhatikan dalam menganalisa *gender, leadership style*, dan kinerja. Yang pertama, sebaiknya penelitian selanjutnya tidak hanya dibatasi pada *family business* yang bekerja dalam bidang *bakery* saja, melainkan pada perusahaan dengan pencatatan yang lebih lengkap agar penilaian terhadap *financial performance measurement* dapat dikembangkan pada pengukuran ROA, ROI, dan indikator FPM lainnya selain *net income*. Selain itu akan lebih baik jika indikator *non-financial performance measure* tidak hanya didasarkan pada kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan saja namun juga dapat dilakukan pada *non-financial performance measurement* (NFPM) sistem lainnya seperti kualitas produk, pemberian pelayanan, perbaikan proses dan jenis NFPM lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, R.B., dan Daniel Ferreora. 2009. Women in Boardroom and Their Impact on Governance and Performance. *Journal of Financial Economics*, Vol. 94 (2): 291-309
- Appelbaum, Steven H., Lynda Audet, dan Joanne C. Miller. 2003. Gender and Leadership? Leadership and Gender? A Journey Through the Landscape of Theory. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 24 (1): 43-51
- Arnold, D, R. Bernardi dan P. Nerdemeyer,1999. The Effect of Independen on Decisions Concerning Additional Audit Work: A European Perspective. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. Vol. 18: 45-67.
- Babalos, Vassilios; Guglielmo Maria Caporale dan Nikolaos Philippos. 2015. Gender, Style Diversity, and Their Effect on Fund Performance. *Research in International Business and Finance*. Vol. 35: 57-74
- Bartlett, R.L., T.I. Miller. 1985. Executive Compensation: Female Executive and Networking. *AEA Papers and Proceeding*. Vol. 75(2): 266-271
- Bebbington J. 1997. Accounting Students and Constructed Gender: An Exploration Of Gender In The Context of Accounting Degree Choices At Two Scottish Universities. *Journal of Accounting Education* Vol. 15: 241-267
- Betz, Michael, Lenahan O'Connell, dan Shepard, J.M. 1989. Gender Differences in Proclivity for Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics*. Vol. 8 (5): 321-324
- Campbell, K., dan Minguez-Vera, A. 2008. Gender Diversity in the Broadroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 83: 435-451
- Choong, Kwee Keong. 2013. Understanding the Features of Performance Measurement System: a Literature Review. *Measuring Business Excellent*, Vol 17: 102-121
- Chrisman, James J.; Jess H. Chua; Reginalt A. Litz. 2004. Comparing the Agency Cost of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Explanatory Evidence. *Entrepreneurship Theory Practice*, Vol. 28 (4): 335-354
- Daily, Catherine M., Marc J. Dollinger. 1992. An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Review*, Vol. 5 (2): 117-136
- Danzigner, Nira dan Yoram Eden. 2007. Gender-Related Differences in the Occupational Aspirations and Career-Style Preferences of Accounting Students: A Cross-Sectional Comparison between Academi School Years. *Career Development International*, Vol. 12 (2): 129-149
- Davis, S dan Albright, T. 2004. An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research*. Vol. 15(2): 135-153
- Dawley, David, James J. Hoffman, dan Alfred Redie Smith. 2004. Leader Succession: Does Gender Matter? *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25 (8): 678-690
- Dweyera, S. Richard, O. dan Chadwick, K. 2003. Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. *Journal of Business Research*, Vol. 56: 1009-1019

- Eagly, Alice H. dan Linda L. Carli. 2003. The Female Leadership Advantage: An Evaluation of The Evidence. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14: 807-834
- Efferin, Sujoko, dan Trevor Hopper. 2007. Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32: 223-262
- Efferin, Sujoko, Dianne Frisko, Meliana Hartanto. 2016. Management Control System, Leadership, and Gender Ideology. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, Vol. 6(4): 314-339
- Erhardt, N.L., J.D. Werbel, dan Schrader C.B. 2003. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11: 102-111
- Fahed-Sreih, dan J., Djoundourian, S. 2006. Determinants of longevity and success in Lebanese family businesses: An exploratory study. *Family Business Review*, Vol. 19(3): 225-234
- Farell, K. A., dan Hersch, P. L. (2005). Additions to Corporate Boards: The effect of Gender. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11: 85-106
- Gibson, James, L. 2000. Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi ke-5. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Glick, Peter, Jun Xu, Susan T. Fiske dan Amy J. C. Cuddy. 2002. A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow From Perceived Status and Competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82 (6): 878-902
- Goodman, George Ritzer dan Douglas J. 2003. Teori Sosiologi Modern, Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Jianakoplos, N, dan A. Bernashek. 1996. Are woman more risks averse? *Working Paper*. Colorado State University
- Kaplan, Robert S., dan David P. Norton. 2005. Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga
- Khan, Walayet A., dan Joao Paulo Vieito. 2013. CEO Gender and Firm Performance, *Journal of Economics and Business*, Vol. 67: 55– 66
- Khrisnan, G. dan Parsons, L. 2008. Getting to the Bottom Line: An Exploration of Gender and Earnings Quality. *Journal of Business Ethics*, Vol. 78: 65-76
- Kyriakidou, Olivia. 2012. Gender, Management and Leadership. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 31 (1): 4-9
- Lam, Kevin C. K, Paul B. McGuinness, dan Joao Paulo Vieito. 2013. CEO Gender, Executive Compensation and Firm Performance in Chinese-listed Enterprises. *Pacific-Basin Finance Journal*. Vol. 21: 1136-1159
- Lamsa, Anna-Maija dan Teppo Sintonen. 2001. A Discursive Approach to Understanding Women Leaders in Working Life. *Journal of Business Ethics*, Vol. 34: 255-267
- McShane, Steven L, Von Glinow, Mary A. 2010. Organizational Behaviour-ermeging Knowledge and practice for the real worlds 5th edition. New York : McGraw-Hill
- Melynk, Steven A. 2014. Is Performance Measurement and Management Fit for The Future. *Management Accounting Research* Vol. 25: 173 – 186.

- Miller, Le-Breton; Lester; Canella. 2007. Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance*. Vol. 13 (5): 829-858
- Nelton, S. 1998. The Rise of Women in Family Firms : A Call for Research Now. *Family Business Review*, Vol. 11 (3): 215-218
- Nieesen, A., Stefan Ruenzi. 2006. Sex Matters: Gender and Mutual Funds. *Working Paper*. University of Cologne, Germany.
- O'neil, Olivia A. 2004. Women's Careers: The Impact of Sex and Gender Identity on Career Attainment. *Working Paper*. University of Georgia Department of Management
- Pillemer, Julianna., Elizabeth R. Graham, dan Deborah M. Burke. 2014. The face says it all: CEOs, gender, and predicting corporate performance. *The Leadership quarterly* Vol. 25: 855 – 864
- Rachmawati, E. 2004. Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Basis Meraih Keunggulan Kompetif. Yogyakarta: Ekonisia
- Santrock. 2003. Adolescence. Jakarta: Erlangga
- Schubert, R. 2006. Analyzing and Managing Risks-On the Importance of Gender differences in risk attitudes, *Managerial Finance*. Vol. 32 (9): 706-715
- Sciascia, S., Mazolla, P. 2008. Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, Vol. 21: 331-345
- Simanjuntak, Augustinus. 2010. Prinsip-prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (*Family Business*) dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 12(2): 113-120
- Smith, N., Smith, V., Verner, M. 2006. Do Women in Top Management Affect Firm Performance? A Panel Study of 2,500 Danish Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55 (7): 569-593
- Spradley, J.P. 1980. Participant Observation. Orlando: Court Brace
- Vandergrift, Donald, dan Paul Brown. 2005. Gender Differences in the Use of High-Variance Strategies in Tournament Competition. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 34: 834-849
- Vecchio, Robert P. 2002. Leadership and Gender Advantage. *The Leadership Quarterly*. Vol. 13: 643-671
- Ward, J. L., Aronoff, C. E. 2002. Family Business Sourcebook. *Family Enterprise Publishers*, Vol.3: 254-255
- Watson, J. 2002. Comparing the performance of male-and female-controlled businesses: Relating outputs to inputs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 26(3): 91-100