



Women's Business Strategy Enthusiasm And Gender Diversity Terhadap Sukses Bisnis Rintisan

Rudi Santoso*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Dinamika; Jl. Raya Kedung Baruk 98, Surabaya 60298

*corresponding author

rudis@dinamika.ac.id

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v10i1.22214>

Informasi Artikel

Tanggal masuk	16 Februari 2024
Tanggal revisi	15 Agustus 2024
Tanggal diterima	10 Januari 2025

Keywords: Gender Diversity; Startup; Business; MSMEs



Abstract

Research aim: This research seeks to explain the role of gender in the success of start-up businesses in Indonesia, especially in Surabaya.

Method: This descriptive qualitative study uses a literature review approach.

Research Finding: Research has found that gender differences can determine the color and type of business people choose.

Theoretical Contribution: The difference in treatment in terms of gender has implications for different results for start-up businesses.

Practical implications: This research contributes to the business and industrial world by examining how to manage women's psychology to improve business. It also found that most business owners are women.

Research limitation: The locus of study is limited to the city of Surabaya.

Abstrak

Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan peran gender dalam kesuksesan bisnis rintisan di Indonesia khususnya kota Surabaya.

Metode: Penelitian ini adalah sebuah penelitian kualitatif deskriptif menggunakan pendekatan study literature

Temuan Penelitian: Hasil penelitian menemukan fakta bahwa perbedaan gender dapat memberikan warna dan jenis bisnis yang dipilih oleh pebisnis.

Kontribusi Teoritis: Adanya perbedaan perlakuan dari sisi gender memberikan implikasi hasil yang berbeda terhadap bisnis rintisan.

Implikasi bagi Praktisi: Penelitian ini memberikan sumbangsih terhadap dunia usaha dan isdustri tentang bagaimana mengelola psikologi perempuan untuk meningkatkan bisnis. Penelitian ini juga menemukan fakta bahwa sebagian besar pemilik bisnis adalah kaum perempuan.

Keterbatasan Penelitian: Limitasi penelitian ini terletak pada locus of studi yang digunakan hanya terbatas pada Kota Surabaya.



Pendahuluan

Perbedaan jenis kelamin yang berimplikasi pada perbedaan hak dan kewajiban telah banyak dikaji dalam artikel ilmiah. Kajian-kajian [1,2] banyak membahas masalah perilaku individu dan perbedaan dalam sudut pandang perilaku organisasi. Isu yang masih sering menjadi pembahasan adalah adanya perbedaan perlakuan dari sisi gender dalam organisasi. Hal ini berdampak pada hak dan kewajiban masing-masing. Isu gender seharusnya sudah menjadi hal yang tidak perlu dibahas lagi dalam penelitian. Namun faktanya, beberapa manajer perusahaan justru tidak tahu bagaimana memperlakukan perbedaan tersebut menjadi sebuah potensi positif. Perlawanan Kartini yang sudah berusia lebih dari satu abad harusnya sudah menjadi kristalisasi perjuangan. Apa yang dilakukan oleh Kartini adalah sebuah tonggak perlawanan terhadap tirani penindasan kaum perempuan. Kartini juga menjadi simbol pendobrak tembok feodalisme kaum patriarki Jawa.

Penelitian ini didorong dari gap atau masih adanya perbedaan perlakuan antara kaum perempuan dan laki-laki. Kaum perempuan berdasarkan studi [3,4] masih menjadi kelompok termarginalkan dalam lingkungan kerja maupun bisnis. Urgensi dari penelitian ini adalah untuk meminimalisir gap antara peran perempuan dan laki-laki agar mereka mendapatkan porsi yang seimbang. Penelitian ini akan memberikan kontribusi baru tentang bagaimana seharusnya mengelola psikologi perempuan dalam menjalankan bisnis. Wanita dalam mengelola bisnis mempunyai cara dan sudut pandang yang berbeda jika dibandingkan dengan laki-laki.

Sementara itu *Women's Studies Encyclopedia* mengungkapkan bahwa perbedaan jenis kelamin/gender pada dasarnya adalah sebuah konsep kultural yang mengarahkan perbedaan itu sendiri. Perbedaan tersebut terkait dengan peran, perilaku, mentalitas dan karakteristik dari emosional laki-laki dan perempuan. Berdasarkan studi [5,6] menemukan fakta bahwa sudut pandang budaya yang mempengaruhi nilai kerja organisasi adalah *masculinity-femininity*. Kajian ini erat kaitannya dengan perbedaan peran gender. Maskulinitas memiliki ciri yang menitikberatkan pada kepemilikan harta, kemampuan, dan kinerja. Sementara itu, feminisme lebih menitikberatkan pada solidaritas, kesetaraan, dan kualitas kehidupan kerja. Perbedaan ini tentu berpengaruh terhadap setiap keputusan dalam organisasi.

Gravitasi Wanita

Perempuan mempunyai takdir yang dikaitkan dengan keindahan dan feminisme. Hal ini sudah menjadi patron yang melekat pada diri wanita. Wanita menurut [7] juga belum bisa terlepas dari stigma konotasi kekerasan seksual dan kebebasan individu. Bahkan isu yang berkembang saat ini adalah *rape culture and women*. Kajian penelitian [8–10] memaparkan bahwa masyarakat dan lingkungan yang selalu meremehkan dan menganggap normal segala kekerasan dan pelecehan seksual. Budaya ini berkembang dalam masyarakat patriarki. Daya tarik wanita ini menimbulkan konotasi yang negatif, sehingga sudah saatnya perempuan melakukan gerakan bangkit. Gerakan ini bisa diawali dengan membangun demokrasi pergerakan perempuan. Feminisme tidak harus berkaitan dengan vagina, hal ini untuk menutup *rape culture* dan sistematika *brotherhood* yang terjadi sekarang.



Penyeimbang Bisnis

Perempuan memang menimbulkan konotasi negatif, namun pada sisi lain, ia bisa menjadi penyeimbang. Keseimbangan diperlukan pada sisi eksekutif perempuan dan laki-laki dalam bisnis [11,12]. Perempuan mempunyai kemampuan membangun hubungan dengan pendekatan kepribadian untuk bernegosiasi dan berkomunikasi. Tidak sedikit kaum perempuan membawa masalah ke atas meja, artinya perempuan tidak menyukai konflik frontal. Penelitian [13–15] menemukan fenomena bahwa perempuan akan lebih fokus pada pemecahan kebutuhan pelanggan dibandingkan hanya mengandalkan teknologi. Pada sisi lain, perempuan sangat fleksibel dalam memainkan perannya sebagai seorang ibu kepada siapa pun. Namun perempuan juga mulai untuk mengatakan “tidak” terhadap tugas-tugas yang tidak masuk akal. Perubahan-perubahan tersebut merupakan manifestasi dari semangat Kartini di era modern.

Studi [16] menggarisbawahi bahwa perempuan mempunyai kemampuan lebih dibandingkan dengan laki-laki berada pada *driving seat* untuk menjaga keberlangsungan bisnis. Riset yang dilakukan *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) tahun 2017 menemukan fakta bahwa 111 juta dari 163 juta pebisnis wanita adalah jenis bisnis yang berkelanjutan. Hal ini terbangun dengan sendirinya sejak awal karena faktor struktur sosial [17]. Struktur yang terbangun adalah laki-laki bekerja pada sektor formal, sementara itu perempuan ditempatkan sebagai pengelola keuangan keluarga. Fenomena ini menurut [12,18] membawa implikasi dan kecenderungan perempuan bekerja pada sektor informal.

Wanita Lebih Berperan

Perempuan bukan lagi menjadi obyek, ia telah menjadi subyek dalam dunia bisnis. Maka isu yang berkembang saat ini bukan lagi masalah kesetaraan gender. Perempuan sudah mulai mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja perusahaan. *Credit Suisse Research Institute* memaparkan fenomena bahwa perusahaan yang dikendalikan perempuan dalam dewan direksinya mempunyai kinerja lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang dewan direksinya dikendalikan semua oleh laki-laki. Tercatat baru 6% dari seluruh total pekerja perempuan yang bisa masuk ke jajaran top manajemen di perusahaan Indonesia. Angka ini lebih kecil dibandingkan dengan Amerika Serikat dan Eropa yang mencapai masing-masing 15% dan 17%.

Pendidikan dan Isu Gender

Diskriminasi gender dalam dunia pendidikan masih menjadi isu yang diperjuangkan dan diperdebatkan oleh pejuang isu gender [19]. Beberapa studi yang dilakukan [20–22] menemukan fakta bahwa beberapa hal yang masih menjadi perdebatan adalah akses fasilitas pendidikan; partisipasi dalam bidang studi tertentu; manfaat dan penguasaan pendidikan. Murid laki-laki mempunyai kecenderungan memiliki pengalaman yang berbeda dengan murid perempuan dalam partisipasi di kelas dan pencapaian hasil belajar. Berbeda dengan di beberapa negara maju perbedaan gender sudah bukan hal yang menjadi penghalang. Beberapa wanita sudah mulai berperan dalam mengelola bisnis yang dirintis oleh keluarga. Fakta ini dikemukakan oleh [23] yang menemukan bahwa perbedaan gender dalam pengelolaan *family business* sudah tidak berpengaruh signifikan. Namun studi yang dilakukan [24–26] sedikit berbeda di mana wanita cukup berperan dalam mengembangkan bisnis khususnya UMKM.



Peran wanita dalam bisnis semakin berkembang ketika ditemukan fakta bahwa pengelola bisnis wanita lebih sabar dan mampu meredam gejolak krisis yang mendera bisnisnya. Kajian yang dilakukan [27–29] mengungkapkan bahwa pebisnis wanita mempunyai kecenderungan lebih sabar ketika menghadapi krisis. Hal ini berimplikasi pada ketahanan bisnis tersebut dalam menghadapi krisis.

Pada akhirnya pendidikan menjadi penting untuk mendorong peningkatan kinerja bisnis. Studi yang dilakukan [30,31] menemukan fakta bahwa pendidikan tinggi pengelola bisnis UMKM memberikan kontribusi pada peningkatan penghasilan bisnis. Hal ini menegaskan kembali bahwa akses pendidikan untuk bekal pengelolaan bisnis. Daya tahan bisnis selama masa pandemi juga sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan wawasan pengelola. Namun, beberapa penelitian menambahkan variabel gender dalam pengelolaan bisnis dan bangkit pasca pandemi. Hal ini pernah diteliti oleh [32–35] yang menggarisbawahi bahwa peran wanita dalam resiliensi dan *recovery* bisnis pasca pandemi lebih banyak berperan dari sisi emosional. Wanita yang mempunyai pendidikan tinggi, akan lebih mampu bertahan dan bangkit dari pandemi dibandingkan dengan pria berpendidikan tinggi.

Bisnis Modern

Bisnis, pandemi, dan disrupsi adalah 3 (tiga) hal yang menjadi isu selama tahun 2020-2021. Ketiga hal tersebut menjadi perhatian khusus. Bisnis mengalami penurunan, perubahan, bahkan berhenti. Perubahan perilaku konsumen selama pandemi juga berpengaruh pada peta bisnis serta strategi penjualan. Penelitian [36] mengungkapkan fakta baru tentang bagaimana pelaku bisnis melakukan resiliensi pasca pandemi baik dengan cara yang rasional maupun irasional. Implikasinya adalah, apa pun dilakukan oleh pelaku bisnis untuk tetap bertahan. Beberapa penelitian juga menyinggung bagaimana peran wanita pengelola bisnis selama bertahan dari pandemi [37]. Pandemi juga mengubah pandangan pelaku bisnis untuk mengesampingkan gender untuk melibatkan semua anggota keluarga dalam *Family Business* untuk mempertahankan bisnisnya. Hal ini diungkapkan [38–40] dalam penelitiannya menemukan fakta bahwa pandemi telah menghapus perbedaan gender.

Gender bukan lagi menjadi isu yang penting selama pandemi. Perubahan ini tentu saja juga mengubah pola bisnis dan sekaligus strategi yang dijalankan oleh pelaku usaha. Keterbukaan dalam menjalankan bisnis serta menerima masukan dari berbagai pihak dilakukan. Termasuk di dalamnya mengubah pola atau strategi dalam berbisnis. Bisnis makanan cepat saji, jasa *delivery order* yang dulunya merupakan hal yang tidak lazim dalam sebuah bisnis, telah menjadi sebuah keharusan sebagai bagian dari servis itu sendiri.

Pernyataan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas penelitian ini akan mengkaji sejauh mana peran gender dalam mendukung sukses bisnis. Selain itu, penelitian ini juga akan mengkaji tentang bagaimana gaya kepemimpinan perempuan dan pengelolaan bisnis terutama terkait dengan pembiayaan modal. Studi yang dilakukan [41] mengungkapkan bahwa perempuan mempunyai kecenderungan *low emotional* dalam mengelola bisnis. Lebih lanjut, kajian [42] juga mengungkapkan fakta bahwa perbedaan perlakuan antara perempuan dan laki-laki dalam dunia kerja dan bisnis justru mampu menjadikan kaum perempuan lebih kuat mental.



Penelitian ini menggunakan pendekatan terintegrasi antara pendekatan kuantitatif, kualitatif deskriptif memperkuat resiliensi bisnis yang dikelola oleh kaum wanita. Integrasi dua pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dan kualitatif deskriptif. Pendekatan kuantitatif memberikan kekuatan dalam mengukur dan menganalisis data numerik secara objektif, sementara pendekatan kualitatif deskriptif memberikan wawasan mendalam tentang sikap, persepsi, dan pengalaman individu terkait fenomena yang diteliti. Sementara itu, pendekatan pengembangan penelitian memungkinkan perumusan dan pengujian hipotesis dalam lingkungan yang terkontrol. Dengan menggabungkan kedua pendekatan ini, penelitian dapat menyajikan pemahaman yang lebih komprehensif dan solusi yang lebih efektif untuk tantangan yang dihadapi dalam memperkuat resiliensi bisnis dan memberikan ruang yang sama antara perempuan dan laki-laki dalam dunia kerja dan bisnis.

Sementara itu hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H_1 : Wanita berperan dalam mendukung dan meningkatkan sukses bisnis.

H_2 : Gaya kepemimpinan perempuan lebih luwes dibandingkan dengan laki-laki.

H_3 : Wanita lebih berhati-hati dalam pengelolaan bisnis terutama terkait dengan pembiayaan modal

Tujuan Penelitian

Penelitian ini mengkaji sejauh mana peran gender dalam kesuksesan bisnis rintisan di Indonesia khususnya kota Surabaya. Kebaruan dari penelitian ini berfokus pada peran gender dalam mengelola bisnis rintisan. Beberapa penelitian terdahulu terkait gender yang sudah dilakukan masih seputar hak dan kewajiban serta isu kesetaraan baik dari sisi ekonomi, sosial, hukum dan lain-lain. Penelitian ini memberikan sudut pandang lain terkait gender dalam hal pengelolaan bisnis. Pengelolaan bisnis dari sudut pandang gender lebih banyak berbicara masalah psikologi dan perbedaan perilaku kepemimpinan antara pria dan wanita. Perilaku ini menurut penelitian [43] lebih banyak dipengaruhi oleh sifat bawaan masing-masing gender secara umum.

Metode

Penelitian ini adalah sebuah penelitian kualitatif deskriptif menggunakan pendekatan *study literature*. Data akan dikumpulkan sebanyak mungkin untuk mendukung penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Pendidikan, Gender (Jenis Kelamin), posisi dalam bisnis *startup* (top manajemen, pemilik, investor), pengalaman kerja, jenis bisnis, permodalan, usia bisnis [44]. Penelitian model studi pustaka ini sudah jamak dilakukan atau digunakan untuk menjawab rangkaian pertanyaan dalam penelitian [45]. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari sumber pustaka (buku, jurnal, dan *periodical* lainnya) yang mempunyai relevansi terhadap penelitian.

Obyek penelitian atau populasi penelitian ini adalah pemilik UMKM atau bisnis rintisan yang berada di Surabaya dan sekitarnya. Jumlah nara sumber atau responden dalam penelitian ini adalah 30 pemilik UMKM atau *startup* bisnis yang tergabung dalam Forum Komunikasi UMKM Surabaya (Forkom UMKM Surabaya). Pengambilan data dilakukan baik menggunakan model wawancara maupun kuesioner tertutup. Data akan ditabulasikan dan disajikan secara deskriptif. Metode pemilihan sampel menggunakan *purposive* sampling.



Purposive sampling ini memiliki sampel dengan spesifikasi kualitas tinggi. Hal ini karena peneliti telah memberikan batas atau kriteria tertentu terkait dengan sampel yang akan dipilih. Pemilihan sampel secara spesifik ini memiliki ciri demografi yang khusus yaitu gender, jenis pekerjaan/usaha, usia responden, jenjang pendidikan, penghasilan rata-rata per tahun. Penelitian ini menggunakan uji Triangulasi untuk menguji model. Pengujian ini meliputi tiga kegiatan pengecekan keabsahan data yang meliputi: 1) triangulasi sumber; yaitu pengecekan data dari berbagai sumber data penelitian untuk meyakinkan keabsahan sumber data; 2) triangulasi teknik; yaitu melakukan pengecekan sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Kegiatan ini meliputi wawancara mendalam (*indepth interview*); observasi (pengamatan empiris); dan telaah dokumen; 3) triangulasi waktu; yaitu melakukan pengecekan kembali pada sumber data dengan menggunakan teknik yang sama namun dengan situasi dan waktu yang berbeda.

Basic postulate atau asumsi dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kelamin mempunyai peran dalam kesuksesan bisnis. Bisnis yang dikelola oleh top manajemen berjenis kelamin pria bukan lagi menjadi sebuah jaminan kesuksesan bisnis. Hal ini terkait dengan penelitian [23,46,47] yang mengungkapkan bahwa jenis kelamin terutama pria bukan lagi menjadi penentu keberhasilan bisnis. Bahkan berdasarkan penelitian [48,49] menyebutkan bahwa pebisnis perempuan memberikan indikasi lebih sukses dibandingkan dengan pebisnis pria.

Jenis penelitian yang digunakan adalah riset pustaka, di mana berdasarkan kajian [50] data yang diperoleh dari sumber pustaka dijadikan sebagai konsep teori. Konsep teori tersebut akan dikaji dan ditelaah untuk menghasilkan generalisasi data. Sementara itu, data dari narasumber yang diperoleh melalui wawancara maupun kuesioner dijadikan sebagai data pendukung untuk memperkuat dan membuktikan asumsi dasar sehingga hasil penelitian jauh lebih obyektif. Dengan kata lain, kesimpulan yang dihasilkan merupakan hasil dari proses mengumpulkan data yang diolah dari berbagai sumber material pustaka. Kesimpulan penelitian ini bukan atau belum menjadi sebuah generalisasi dari fenomena sosial. Namun demikian kesimpulan tersebut menjadi sebuah rekomendasi penelitian lanjutan sebagai bentuk pengembangan.

Hasil dan Pembahasan

Pendidikan terhadap Sukses Bisnis Rintisan

Tidak bisa dipungkiri bahwa pendidikan mempunyai korelasi dengan sukses bisnis. Penelitian yang dilakukan oleh [51] mengungkapkan bahwa tingkat pendidikan seseorang memberikan peran besar dalam kesuksesan bisnis. Lain halnya dengan yang diungkapkan oleh [19] bahwa meskipun perbedaan gender bukan lagi menjadi isu penting dalam akses pendidikan, namun di sisi lain, perbedaan gender dan tingkat pendidikan mempunyai korelasi terhadap sukses bisnis. Asumsi dasar secara umum adalah tingkat pendidikan mempunyai korelasi terhadap sukses bisnis. Beberapa penelitian di antaranya [52–55] telah mendukung asumsi tersebut sekaligus membuktikan adanya korelasi antara pendidikan tinggi dan sukses bisnis. Berikut ini adalah data empiris demografi tingkat pendidikan responden pemilik bisnis startup di Surabaya:



Tabel 1 Demografi Pendidikan Responden

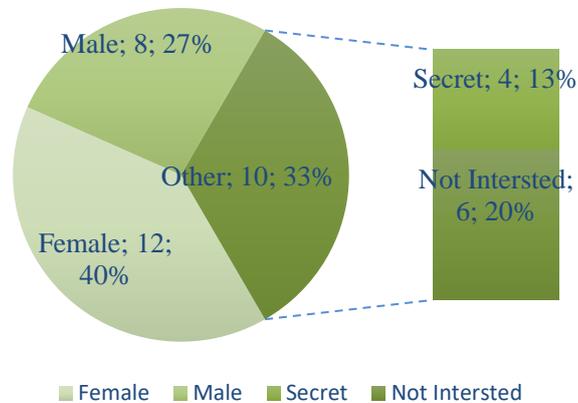
Education Grade	Graduated		Position
	Indonesia	Overseas	
n/a	2%		Pemilik
S1	12%		Direktur/Top Manejemen
S2		80%	Investor
S3		6	CEO
Sub-Total	14%	86%	
Total		100%	

Sumber: Olah Data Responden

Berdasarkan Tabel 1 Demografi Pendidikan Responden di atas dapat dideskripsikan bahwa pemilik usaha yang tidak mempunyai pendidikan formal jumlahnya 2%. Jumlah yang paling besar yaitu 80% adalah berperan sebagai investor atau pemberi penyertaan modal usaha. Mereka adalah para lulusan luar negeri yang menginvestasikan modalnya ke dalam bisnis rintisan di Surabaya. Sedangkan pengelola bisnis rintisan yang berpendidikan S1 sejumlah 12% lebih banyak menduduki posisi di top manajemen atau direktur bisnis rintisan. Sisanya, yaitu 6% adalah CEO dengan pendidikan S3 luar negeri. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola maupun pemilik bisnis rintisan bukan lagi didominasi oleh “pewaris” kerajaan bisnis, namun mereka adalah orang-orang *well-educated* yang menerapkan pengetahuan bisnis di bangku formal ke bisnis praktis.

Gender Terhadap Sukses Bisnis Rintisan

Gender masih saja menjadi topik dalam beberapa penelitian, meskipun sudah tidak terlalu menarik. Kajian yang dilakukan [56,57] mengungkapkan bahwa gender bukan lagi isu masalah kesetaraan dalam perspektif perbedaan kelamin (biologis). Lebih jauh dari itu, gender hanya sebuah entitas yang mempunyai peran yang sama dalam setiap bisnis. Gender seolah menjadi sebuah garis demarkasi dalam budaya patriarki di mana setiap orang “dilarang” untuk menyeberang. Penelitian [58] seolah menegaskan bahwa perempuan tidak mempunyai peran apa-apa dalam budaya patriarki. Hal ini tentu saja kontraproduktif dengan semangat kesetaraan gender dalam berbagai bidang. Bahkan di Timur Tengah persoalan gender yang sangat sensitif tersebut sudah mulai melunak. Hal ini berdasarkan kajian [59] yang mengungkapkan peran perempuan semakin dominan dalam setiap bisnis yang dijalankan di Timur Tengah. Berikut ini adalah perbandingan demografi dari sisi jenis kelamin pemilik bisnis rintisan di Surabaya:



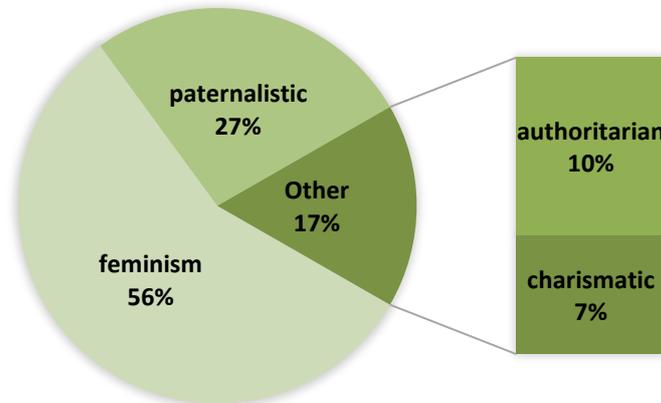
Gambar 1. Demografi Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan Gambar 1 Demografi Jenis Kelamin Responden di atas, dapat dideskripsikan bahwa perempuan pemilik bisnis rintisan di Surabaya mendominasi dengan *share* 40% dari total responden. Sementara itu, pemilik bisnis rintisan berjenis kelamin laki-laki sebesar 27%. Beberapa responden tidak menjawab pertanyaan seputar gender dengan alasan rahasia 13% dan tidak tertarik membicarakan gender sebesar 20%. Jumlah yang tidak mempunyai ketertarikan terhadap gender sangat besar jika dibandingkan dengan total keseluruhan menunjukkan bahwa pelaku bisnis sudah tidak lagi mempermasalahkan jenis kelamin. Hal ini senada dengan penelitian [60,61] yang mengungkapkan fakta bahwa isu gender pada dasarnya hanya akan mempersempit sudut pandang dan perkembangan bisnis itu sendiri.

Fakta lain yang diungkapkan oleh penelitian [62,63] bahwa perbedaan perlakuan karena gender justru akan mengganggu keberlangsungan bisnis jangka panjang. Pada sisi lain, perbedaan perlakuan tersebut juga justru menghambat karier seseorang yang kebetulan berjenis kelamin wanita namun mempunyai prestasi di atas rata-rata. Selain faktor gender, tingkat pendidikan juga mempunyai korelasi keduanya (pendidikan dan gender).

Leadership

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan masih menjadi *issue* yang sering diangkat dalam beberapa penelitian. Penelitian [64] mengungkapkan adanya perbedaan atau gap gaya kepemimpinan dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor gender. Dari sisi teori dasar, [65] mengungkapkan bahwa sebenarnya tidak ada perbedaan model kepemimpinan dalam organisasi. Namun pemimpin mempunyai kecenderungan dipengaruhi faktor psikologisnya. Hal ini erat kaitannya dengan jenis kelamin atau gender seseorang (Moreno-Gómez et al., 2018). Penelitian yang dilakukan [67] mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dengan pendekatan feminisme memberikan karakter yang berbeda jika dibandingkan dengan gaya maskulin. Penelitian ini menemukan fakta bahwa sebagian besar pegawai atau jajaran di bawah top manajemen lebih nyaman ketika dipimpin oleh seorang wanita. Berikut ini adalah data yang menunjukkan kecenderungan karyawan memilih atau lebih nyaman jika berada dalam lingkungan kerja dengan gaya kepemimpinan feminisme.



Gambar 2. Gaya Kepemimpinan

Gambar 2 Gaya Kepemimpinan di atas menunjukkan bahwa ada kecenderungan karyawan lebih nyaman dalam kepemimpinan feminisme sebanyak 56% responden. Gaya ini dapat terwujud ketika perusahaan dijalankan oleh pemimpin wanita. Sementara itu, 27% lainnya lebih nyaman dengan gaya paternalistik yang mengutamakan sisi gender (laki-laki) dalam memimpin. Beberapa alasan memilih pemimpin untuk mendorong sukses bisnis adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Alasan Memilih Pemimpin

No.	Alasan	Prosentase
1	Tidak Agresif	22%
2	Emosional	12%
3	Mebutuhkan rasa aman	30%
4	Berpikir panjang sebelum mengambil keputusan	25%
5	Prioritas pada penampilan	11%

Sumber: Olah Data Responden

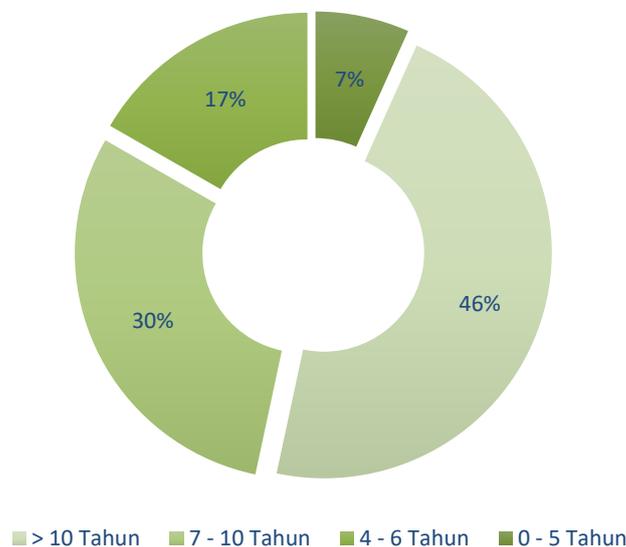
Rasa aman dan nyaman adalah hal yang paling diharapkan saat bekerja, hal ini ditunjukkan pada Tabel 2 Alasan Memilih Pemimpin di atas. Hal tersebut mengungkapkan fakta bahwa salah satu sukses dalam bisnis rintisan adalah ketika karyawan merasa aman dan nyaman saat bekerja. Hal ini juga ditunjukkan dengan sikap yang tidak agresif bagi pemimpin perempuan. Sikap agresif bisa menjadi pemicu *insecure* dalam bekerja. Pada sisi lain, wanita juga mempunyai kecenderungan berpikir panjang sebelum mengambil keputusan. Bisnis rintisan memang membutuhkan keputusan yang akurat, hal ini harus didukung oleh sikap *leadership* yang tidak tergesa dalam mengambil keputusan. Meskipun ada sisi kelemahan wanita adalah emosional, namun hal tersebut dapat diatasi oleh sifat wanita yang sabar dan berpikir panjang sebelum mengambil keputusan. Sikap sabar ini juga yang membuat wanita selalu matang berpikir saat pengambilan keputusan. Studi [68–70] menemukan fakta bahwa



gaya kepemimpinan wanita yang memiliki karakteristik yang khas mendorong perusahaan lebih dinamis.

Pengalaman Kerja dan Usia Bisnis

Tidak bisa dipungkiri, pengalaman adalah guru yang paling berharga. Kajian [71] mengungkapkan bahwa pengalaman kerja mampu memberikan dorongan kinerja yang bagus bagi perusahaan. Penelitian ini juga menemukan fakta bahwa beberapa pemilik bisnis rintisan dan UMKM di Surabaya bukan hanya saja mempunyai karakter unik terkait dengan *leadership*. Mereka juga matang dalam pengalaman berbisnis. Berikut ini adalah data yang menunjukkan pengalaman pemilik bisnis rintisan dan UMKM di Surabaya.



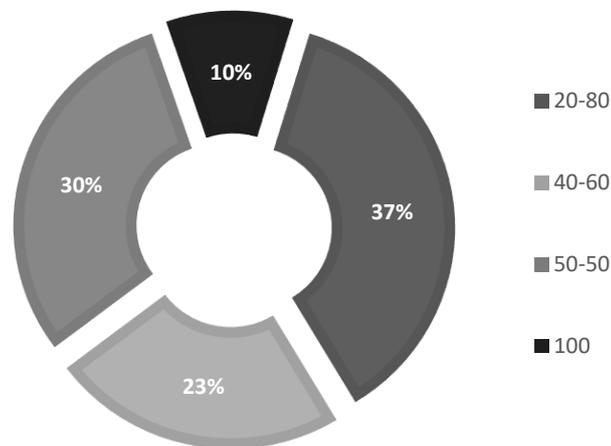
Gambar 3. Pengalaman Kerja

Data pada Gambar 3 Pengalaman Kerja di atas menunjukkan hampir separo pemilik bisnis UMKM dan rintisan di Surabaya punya pengalaman kerja/bisnis lebih dari 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik bisnis telah mempunyai pengalaman yang cukup matang di bidangnya. Studi [51] mengungkapkan bahwa pengalaman kerja pemilik bisnis atau karyawan mempunyai peran lebih besar dalam sukses membangun bisnis. Lebih lanjut [72,73] menemukan fakta bahwa beberapa bisnis rintisan dapat bertahan dan bisa keluar dari jeratan pandemi karena pengalaman bisnis pemilik untuk memberi solusi tindakan tepat saat krisis. Sementara itu, 30% atau 9 responden mempunyai pengalaman 7 sampai 10 tahun. Rentang ini adalah rentang di mana pemilik bisnis mulai matang dalam pengelolaan bisnis. Penelitian [74,75] menemukan fakta bahwa pemilik bisnis yang mulai berkembang membutuhkan waktu setidaknya 7 sampai dengan 10 tahun untuk mencapai puncak sukses bisnis.



Jenis dan Modal Bisnis

Bisnis tidak bisa dipisahkan dengan modal atau capital. Struktur modal dalam bisnis menjadi perhatian khusus dalam memulai jenis usaha. Studi [76] mengungkapkan bahwa struktur modal bisnis rintisan diperlukan untuk menjaga atau menjamin bisnis akan tetap berlangsung. Struktur modal ini juga menjadi bagian dari strategi pengelolaan keuangan bisnis rintisan. Hal tersebut juga sekaligus digunakan sebagai *warning system* setiap pemilik pada keputusan yang berhubungan dengan keuangan [77,78]. Berikut ini model atau komposisi struktur modal yang digunakan dalam bisnis rintisan.



Gambar 4. Struktur Modal

Data pada Gambar 4 Struktur Modal di atas menunjukkan 37% pemilik bisnis rintisan menggunakan model pareto untuk struktur modalnya. Pemilik rintisan hanya mempunyai porsi 20% dari total modal yang diputar dalam bisnis, selebihnya yang 80% ada dari pembiayaan hutang. Model ini menurut [79,80] adalah yang paling sering digunakan untuk membangun modal bisnis. Namun model ini bukan berarti tanpa risiko. Risiko yang paling berbahaya dari model ini adalah jika bisnis tidak berjalan dengan baik, maka pemilik bisnis selain berpotensi menanggung hutang besar, juga tidak bisa melanjutkan bisnisnya. Model kedua adalah 40-60 dan 50-50 yang masing-masing 23% dan 30%. Model ini dianggap paling aman bagi pemilik bisnis rintisan. Pembiayaan modal jenis ini tidak terlalu mengkhawatirkan pemilik bisnis jika usaha tidak berjalan dengan baik, karena hutang modal tidak terlalu banyak. Pembiayaan ini juga dianggap paling aman untuk menjalankan bisnis mengingat risiko yang ditanggung tidak terlalu besar. Pemilik modal juga dapat mengembangkan bisnisnya dengan lebih tenang. Beberapa penelitian [81–83] mengungkapkan bahwa struktur modal yang aman bagi bisnis adalah model yang tidak terlalu berisiko.

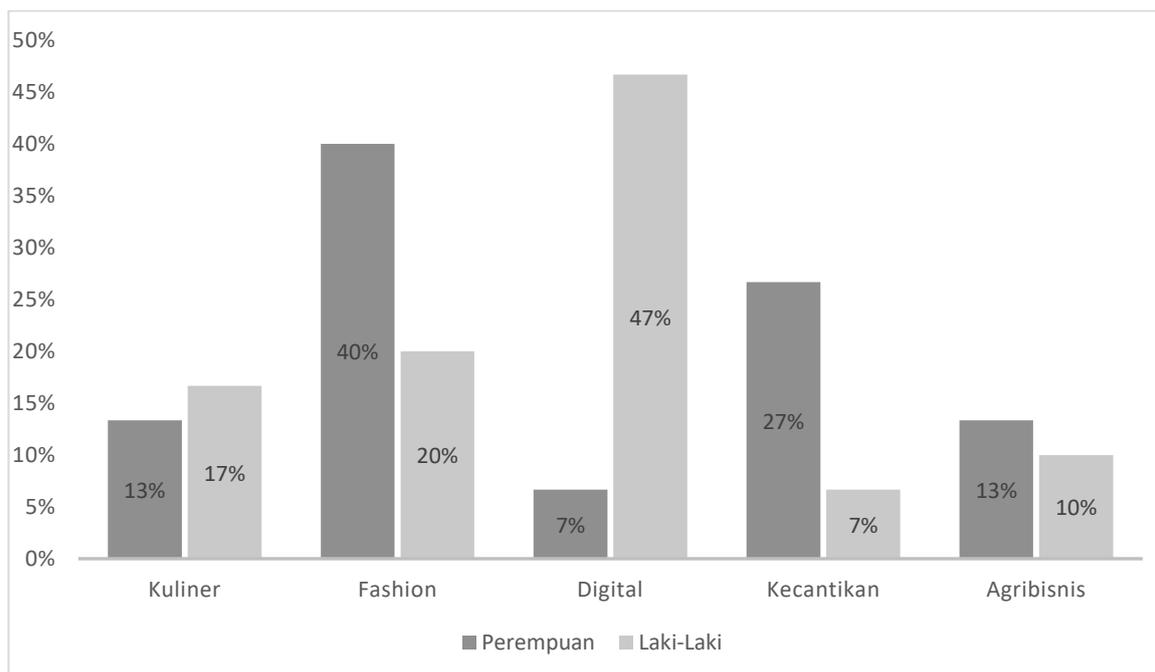
Pada sisi lain penelitian [84,85] menggarisbawahi bahwa hutang modal dapat membantu percepatan pertumbuhan bisnis rintisan. Maka dibutuhkan model struktur modal yang paling pas bagi pemilik bisnis. Perhitungan ini diperlukan untuk menghindari gagal bayar



sehingga bisnis dapat berkelanjutan [86,87]. Data pada grafik di atas menunjukkan bahwa pemilik usaha rintisan mempunyai cukup literasi dalam hal utang modal. Namun ada 10% pemilik bisnis rintisan yang mengelola bisnisnya secara konservatif. Hal ini terlihat dari struktur modal yang dimiliki 100% didanai oleh pemilik bisnis rintisan. Model pembiayaan ini juga tidak bebas dari risiko. Dari sisi neraca memang terlihat bagus di mana pemilik usaha tidak ada beban utang. Namun jika usaha harus dibiayai sendiri, maka modal usaha tidak atau susah berkembang karena tidak ada pihak lain yang ikut dalam penyertaan modal. Oleh karena itu dibutuhkan kompetensi dalam pengelolaan keuangan bisnis. Penelitian [88,89] menunjukkan fakta bahwa pengetahuan dalam pengelolaan keuangan dapat menyelamatkan modal yang dikelola pebisnis.

Jenis Bisnis

Gender bisa memberikan pengaruh dan warna terhadap jenis bisnis. Pilihan jenis bisnis selain dipengaruhi oleh permintaan pasar, juga dipengaruhi perilaku pemilik bisnis. Bahkan dari sisi gender, jenis bisnis yang pilih antara laki-laki dan perempuan mempunyai kecenderungan berbeda.



Gambar 5. Jenis Bisnis yang Dipilih

Dari kelima jenis bisnis yang menjadi fokus penelitian pada Gambar 5 Jenis Bisnis yang Dipilih, ada perbedaan pilihan jenis bisnis antara pemilik rintisan perempuan dan laki-laki. Data grafik di atas juga menunjukkan bahwa perempuan mempunyai kecenderungan memilih bisnis yang sesuai dengan dunianya. Fashion dan kecantikan menjadi primadona bisnis bagi kaum perempuan. Mereka sangat menguasai di bidang itu, selain itu mereka juga tahu betul apa yang diinginkan pelanggan. Kedua kluster usaha (*fashion* dan kecantikan) menjadi pilihan



utama kaum perempuan dalam berbisnis. Sisanya, tidak menjadi pilihan utama bagi kaum perempuan. Terlebih sektor bisnis digital, perempuan enggan untuk ikut terlibat di dalamnya. Hal ini berbanding terbalik dengan kaum laki-laki yang mempunyai porsi 47% di antaranya terlibat dalam bisnis digital. Bisnis digital meliputi desain grafis, situs web, *copy writer* konten, *caption* iklan, dan dunia media sosial. Kaum laki-laki sangat menggandrungi dunia digital dan juga kuliner. Pada sektor kuliner terdapat paling tidak 17% responden menjawab bergerak di bidang tersebut. Hal ini memberikan implikasi bahwa jenis bisnis rintisan ataupun UMKM yang berkembang masih bergantung pada gender pemilik bisnis. Gender mempengaruhi cara mengendalikan usaha termasuk *passion* yang dimilikinya. *Passion* tersebut juga pada akhirnya memberikan implikasi keputusan jenis bisnis yang akan diambil.

Simpulan

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah bahwa kaum perempuan lebih luwes dalam pengelolaan bisnis dibandingkan dengan laki-laki. Keluwesan ini terkait dengan sikap mental kaum perempuan yang lebih emosional. Dari sisi teoritis, penelitian ini menegaskan tentang kajian yang menyebutkan bahwa kaum perempuan mempunyai resistensi terhadap perubahan bisnis atau disrupsi. Penelitian ini justru menguatkan kajian teori peranan perempuan dalam sukses bisnis.

Lebih lanjut, penelitian ini juga menggarisbawahi bahwa perbedaan jenis kelamin seharusnya sudah tidak menjadi persoalan dalam bisnis. Karena faktanya, perbedaan gender justru dapat memberikan warna dan jenis bisnis yang dipilih oleh pebisnis. Selain itu, penelitian ini menemukan fakta bahwa pendidikan tinggi yang dimiliki pemilik bisnis juga memberikan andil besar dalam sukses mengelola bisnis rintisan. Penelitian ini pun menemukan fakta bahwa sebagian besar pemilik bisnis adalah kaum perempuan. Hal ini menunjukkan insting dan keberanian kaum perempuan lebih unggul. Pada sisi *leadership* ada perbedaan antara kaum perempuan dan laki-laki dalam mengelola bisnis. Kaum perempuan lebih bersifat hati-hati dan tidak agresif dalam mengelola bisnis sehingga tingkat risiko lebih rendah. Dalam pengelolaan keuangan kedua gender ini mempunyai pola yang sama yaitu membagi 50-50 modal sendiri dan pihak lain (lembaga pembiayaan). Sementara itu, tidak kalah menarik adalah jenis bisnis yang dipilih. Penelitian ini menemukan bahwa pilihan sektor bisnis dipengaruhi oleh gender. Hal ini disebabkan juga masalah *passion* dan ketertarikan antara kaum perempuan dan laki-laki terhadap sektor bisnis sangat berbeda.

Limitasi penelitian ini terletak pada *locus of study* yang digunakan hanya terbatas pada Kota Surabaya. Sehingga penelitian ini belum bisa menjadi generalisasi secara umum fenomena pekerja perempuan dan sukses bisnis. Penelitian ini dapat dikembangkan lebih jauh dengan obyek penelitian yang lebih luas minimal di kawasan kota-kota besar lainnya.

Rekomendasi dari penelitian ini bagi dunia usaha dan industri adalah memberikan ruang yang lebih besar terhadap kaum perempuan dalam pengelolaan bisnis. Sementara itu rekomendasi penelitian lanjutan adalah menggunakan studi perbandingan antara bisnis pada sektor dan karakteristik yang sama tetapi dikelola dengan gender yang berbeda.



Daftar Rujukan

- [1] Marinelli N, Mazzoli C, Palmucci F. How does gender affect investment behavior? *Econ Lett* 2017;151. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2016.12.006>.
- [2] Qomariah DN. Persepsi Masyarakat Mengenai Kesetaraan Gender Dalam Keluarga. *Jurnal Cendekiawan Ilmiah PLS* 2019;4.
- [3] Escamilla-Solano S, Paule-Vianez J, Blanco-González A. Disclosure of gender policies: do they affect business Performance? *Heliyon* 2022;8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08791>.
- [4] Lemma TT, Gwatidzo T, Mlilo M. Gender differences in business Performance: evidence from Kenya and South Africa. *Small Business Economics* 2023;60. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00605-w>.
- [5] Robbins, Stephen; Judge TA. *Organizational Behavior*. 18th ed. New York: Pearson; 2018.
- [6] Robbins S. *Essentials of Organizational Behavior* (12th Edition). New Jersey: Pearson; 2013.
- [7] Ferguson L. This is our gender person: The messy business of working as a gender expert in international development. *Int Fem J Polit* 2015;17. <https://doi.org/10.1080/14616742.2014.918787>.
- [8] Orth Z, Andipatin M, van Wyk B. "These Women are Making a Statement Against Rape and yet the only Thing Y'All can Focus on is 'Eww They're Naked'": Exploring Rape Culture on Facebook in South Africa. *Gender Issues* 2021;38. <https://doi.org/10.1007/s12147-020-09268-x>.
- [9] Keller J, Mendes K, Ringrose J. Speaking 'unspeakable things': documenting digital feminist responses to rape culture. *J Gend Stud* 2018;27. <https://doi.org/10.1080/09589236.2016.1211511>.
- [10] Proweller A, Catlett BS, Crabtree-Nelson S. Feminist Activism and YPAR: Privileged Girls Interrupt Rape Culture. *Violence Against Women* 2021;27. <https://doi.org/10.1177/1077801220978811>.
- [11] Sharafizad J, Standing C. Determinants of relationship marketing by women small business owners. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 2017;29. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1325267>.
- [12] Sims CM, Morris LR. Are women business owners authentic servant leaders? *Gen Manag* 2018;33. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2018-0003>.
- [13] Seshie-Nasser HA, Oduro AD. Women-owned businesses and household welfare. *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 2018;10. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2018-0001>.
- [14] Mujayana M, Santoso R. Media Komunikasi Pemasaran Digital Marketing Produk Umkm Selama Pandemi Covid-19. *JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS* 2022;7. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i1.16200>.



- [15] Santoso R, Mujayana M. Inovasi, Kepercayaan, dan Electronic Word of Mouth untuk Mendorong Minat Berkunjung Wisatawan Pantai Gemah Tulungagung. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis* 2021;6.
- [16] Abed SS. Women entrepreneurs' adoption of mobile applications for business sustainability. *Sustainability (Switzerland)* 2021;13. <https://doi.org/10.3390/su132111627>.
- [17] Alshami SA, Majid I, Rashid N, Adil H. Women micro and small business sustainability in Malaysia through microcredit. *International Journal of Recent Technology and Engineering* 2019;8.
- [18] Becker-Blease JR, Sohl JE. Do women-owned businesses have equal access to angel capital? *J Bus Ventur* 2007;22. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.003>.
- [19] Stepanenko O, Tarasenko K, Karakoz O, Dolbenko T, Markevych L. Gender issue in modern education: Theory and practice. *International Journal of Advanced and Applied Sciences* 2021;8. <https://doi.org/10.21833/IJAAS.2021.11.012>.
- [20] Graham SC, MacFarlane AJ. Gender Nonconforming Individuals and Business Education: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Education* 2021;45. <https://doi.org/10.1177/1052562920962149>.
- [21] Wagstaff MF, Hadjimarcou J, Chanoi C. Gender Equality in International Business Education. *Journal of Management Education* 2020;44. <https://doi.org/10.1177/1052562920937031>.
- [22] Larasati AM, Ayu NP. The Education for Gender Equality and Human Rights in Indonesia: Contemporary Issues and Controversial Problems. *The Indonesian Journal of International Clinical Legal Education* 2020;2. <https://doi.org/10.15294/ijicle.v2i1.37321>.
- [23] Rinofah R, Sari PP. The Role of Gender, Education and Family on Performance Peran Gender, Pendidikan Dan Keluarga Terhadap Kinerja. *EXCELLENT* 2021;8. <https://doi.org/10.36587/exc.v8i2.1091>.
- [24] Dyer MR. Financial Strategies for Long-Term Success in Women-Owned Small Businesses. *The Journal of Entrepreneurial Finance* 2021;23.
- [25] Shakeel M, Yaokuang L, Gohar A. Identifying the Entrepreneurial Success Factors and the Performance of Women-Owned Businesses in Pakistan: The Moderating Role of National Culture. *Sage Open* 2020;10. <https://doi.org/10.1177/2158244020919520>.
- [26] Bari A, Arshad D. The Mediating Role of Improvisation Behaviour on Proclivity for Entrepreneurial Self-Efficacy, Social Networking, and Women-Owned SME Business Success in Malaysia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change WwWijccNet* 2020;13.
- [27] Lupşa-Tătaru DA. SUCCESS FACTORS FOR BUSINESSES MANAGED BY WOMEN. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov Economic Sciences Series V* 2018;11.



- [28] Aggarwal N, Singh H. Women and wealth: Financial propinquity to business success. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal* 2019;13. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v13i2.5>.
- [29] Kirkwood JJ. How women and men business owners perceive success. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 2016;22. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2016-0024>.
- [30] Yatazaka Y. Gender dan Pengembangan Pemikiran Pendidikan Islam. *Jurnal Pendidikan Islam* 2014;3. <https://doi.org/10.14421/jpi.2014.32.289-306>.
- [31] Nainggolan R. Gender, Tingkat Pendidikan dan Lama Usaha Sebagai Determinan Penghasilan UMKM Kota Surabaya. *KINERJA* 2016;20. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v20i1.693>.
- [32] Ayatakshi-Endow S, Steele J. Striving for balance: women entrepreneurs in Brazil, their multiple gendered roles and Covid-19. *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 2021;13. <https://doi.org/10.1108/IJGE-09-2020-0142>.
- [33] Alon T, Doepke M, Olmstead-Rumsey J, Tertilt M. The Impact of COVID-19 on Gender Equality. *National Bureau of Economic Research* 26947 2020;53.
- [34] Texeira T, Milanese S, Beard M, Salvador E, Eagar R. Risk: Strengthening business resilience after COVID-19. *Prism* 2020;2.
- [35] Gorjian Khanzad Z, Gooyabadi AA. Development of Strategic Resilience Framework for Small Businesses Post-COVID-19. *Businesses* 2021;1. <https://doi.org/10.3390/businesses1030010>.
- [36] Saputra N, Herlina MG. Double-Sided Perspective of Business Resilience: Leading SME Rationally and Irrationally During COVID-19. *GATR Journal of Management and Marketing Review* 2021;6. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2\(4\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2(4)).
- [37] Nicolletti M, Alem G, Blazek M, Fillippi P, Bismarchi LF. Business Action On Sustainability And Resilience In The Context Of Covid-19. *RAE Revista de Administracao de Empresas* 2020;60. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200605>.
- [38] Danes SM, Lee J, Amarapurkar S, Stafford K, Haynes G, Brewton KE. Determinants of family business resilience after a natural disaster by the gender of the business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship* 2009;14. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001351>.
- [39] Kelan EK. The becoming of business bodies: Gender, appearance, and *leadership* development. *Manag Learn* 2013;44. <https://doi.org/10.1177/1350507612469009>.
- [40] Nguyen M-H, Nguyen HTT, Le T-T, Luong A-P, Vuong Q-H. Gender issues in family business research: A bibliometric scoping review. *Journal of Asian Business and Economic Studies* 2021. <https://doi.org/10.1108/jabes-01-2021-0014>.
- [41] Baltenweck I, Ouma EA, Nagujja J. Gender-inclusive business models in livestock value chains in low- and middle-income countries: What can we learn from the literature? *Frontiers in Sustainability* 2022;3. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.958251>.



- [42] Bogdan V, Popa DN, Beleneși M, Rus L, Scorțe CM. Gender Diversity and Business Performance Nexus: A Synoptic Panorama Based on Bibliometric Network Analysis. *Sustainability (Switzerland)* 2023;15. <https://doi.org/10.3390/su15031801>.
- [43] McCabe AC, Ingram R, Dato-On MC. The business of ethics and gender. *Journal of Business Ethics* 2006;64. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3327-x>.
- [44] Arikunto S. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta; 2013.
- [45] Zed M. *Metode Penelitian Kepustakaan*. 1st ed. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia; 2004.
- [46] Bornman DAJ. Gender-based *leadership* perceptions and preferences of Generation Z as future business leaders in South Africa. *Acta Commercii* 2019;19. <https://doi.org/10.4102/ac.v19i1.708>.
- [47] Prayudi MA, Vijaya DP, Ekawati LP. What drives MSME Performance? The role of gender, operational aspects, and social environment. *Journal of Contemporary Accounting* 2019;1. <https://doi.org/10.20885/jca.vol1.iss2.art1>.
- [48] Reutzler CR, Collins JD, Belsito CA. Leader gender and firm investment in innovation. *Gen Manag* 2018;33. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0066>.
- [49] Castilo O, del Socorro M. Women, Business and *Leadership*: Gender and Organizations. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies* 2019;8. <https://doi.org/10.17583/genres.2019.4402>.
- [50] Moelong J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset; 2007.
- [51] Santoso R. Tinjauan Literatur Tentang Pendidikan, Disiplin, dan Kemampuan Kerja Mendorong Kinerja Karyawan. *Jurnal Media Mahardika* 2022;20:524–33.
- [52] Ahmad H, Francis A, Zairi M. Business process reengineering: Critical success factors in higher education. *Business Process Management Journal* 2007;13. <https://doi.org/10.1108/14637150710752344>.
- [53] Fall LT, Kelly S, MacDonald P, Primm C, Holmes W. Intercultural Communication Apprehension and Emotional Intelligence in Higher Education: Preparing Business Students for Career Success. *Business Communication Quarterly* 2013;76. <https://doi.org/10.1177/1080569913501861>.
- [54] Hunady J, Orviska M, Pizar P. The effect of higher education on entrepreneurial activities and starting up successful businesses. *Engineering Economics* 2018;29. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.29.2.19069>.
- [55] Musa S, Ali NBM, Miskon SB, Giro MA. Success factors for business intelligence systems implementation in higher education institutions – A review. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 843, 2019. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99007-1_31.
- [56] Sweida G, Sherman CL. Does happiness launch more businesses? Affect, gender, and entrepreneurial intention. *Int J Environ Res Public Health* 2020;17. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186908>.



- [57] Seierstad C, Gabaldon P, Mensi-Klarbach H. Gender diversity in the boardroom. vol.. 1. 2017. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-56142-4>.
- [58] Sudarso, Keban PE, Mas'udah S. Gender, religion and patriarchy: The educational discrimination of coastal Madurese women, East Java. *J Int Womens Stud* 2019;20.
- [59] Tlaiss HA, Kauser S. Entrepreneurial *Leadership*, Patriarchy, Gender, and Identity in the Arab World: Lebanon in Focus. *Journal of Small Business Management* 2019;57. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12397>.
- [60] Gottfried H. Beyond patriarchy? Theorising gender and class. *Sociology* 1998;32. <https://doi.org/10.1177/0038038598032003003>.
- [61] Bridges T, Messerschmidt JW. Joan Acker and the shift from patriarchy to gender. *Genetic Work Organ* 2019;26. <https://doi.org/10.1111/gwao.12226>.
- [62] Martinez-Jimenez R, Hernández-Ortiz MJ, Cabrera Fernández AI. Gender diversity influences board effectiveness and business Performance. *Corporate Governance (Bingley)* 2020;20. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2019-0206>.
- [63] Gong Y, Girma S. Top management gender diversity and Performance: In search of threshold effects. *Cambridge J Econ* 2021;45. <https://doi.org/10.1093/cje/beaa045>.
- [64] Kroska A, Cason TC. The Gender Gap in Business *Leadership*: Exploring an Affect Control Theory Explanation. *Soc Psychol Q* 2019;82. <https://doi.org/10.1177/0190272518806292>.
- [65] Eckardt R, Tsai CY, Dionne SD, Dunne D, Spain SM, Park JW, et al. Human capital resource emergence and *leadership*. *J Organ Behav* 2021;42. <https://doi.org/10.1002/job.2446>.
- [66] Moreno-Gómez J, Lafuente E, Vaillant Y. Gender diversity in the board, women's *leadership* and business Performance. *Gen Manag* 2018;33. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0058>.
- [67] Nugroho YA, Asbari M, Purwanto A, Basuki S, Sudyono RN, Fikri MAA, et al. Transformational *Leadership* and Employees' Performance: The Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling* 2020;2.
- [68] Gaston L, Blundell M, Fletcher T. Gender diversity in sport *leadership*: an investigation of United States of America National Governing Bodies of Sport. *Managing Sport and Leisure* 2020;25. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1719189>.
- [69] Sulantara IM, Mareni PK, Ketut Setia Sapta I, Suryani NK. The Effect of *Leadership* Style and Competence on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research* 2020;5. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.494>.
- [70] Sims CM, Gong T, Hughes C. Linking leader and gender identities to authentic *leadership* in small businesses. *Gen Manag* 2017;32. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2016-0121>.



- [71] Kapahang JO, Kojo C, Uhing Y. Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 2020;8.
- [72] Gupta V, Rubalcaba L. Competency-industry relatedness (C-ir) framework for sustained business growth in startups during and beyond pandemic: Myths and lessons from publicly funded innovative startups. *Sustainability (Switzerland)* 2021;13. <https://doi.org/10.3390/su13094632>.
- [73] Singh S, Subrahmanya MHB. Quantum of finance obtained by tech startups over the lifecycle: an analysis of its determinants. *Int Rev Appl Econ* 2022;36. <https://doi.org/10.1080/02692171.2021.1945549>.
- [74] Korper AK, Patrício L, Holmlid S, Witell L. Service design as an innovation approach in technology startups: a longitudinal multiple case study. *Creativity and Innovation Management* 2020;29:303-23. <https://doi.org/10.1111/caim.12383>.
- [75] Davis C, Zhao L. How do business startup modes affect economic growth? *Canadian Journal of Economics* 2019;52. <https://doi.org/10.1111/caje.12417>.
- [76] Burżacka M. Building an optimal capital structure of start-ups. *Gospodarka w Praktyce i Teorii* 2017;48. <https://doi.org/10.18778/1429-3730.48.01>.
- [77] Huyghebaert N. The capital structure of business start-ups: policy implications. *Tijdschrift Voor Economie En Management* 2003;48.
- [78] Venâncio A, Jorge J. The role of accelerator programmes on the capital structure of start-ups. *Small Business Economics* 2022;59. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00572-8>.
- [79] Motzek A, Gonzalez-Granadillo G, Debar H, Garcia-Alfaro J, Möller R. Selection of Pareto-efficient response plans based on financial and operational assessments. *EURASIP J Inf Secur* 2017;2017. <https://doi.org/10.1186/s13635-017-0063-6>.
- [80] Amershi AH. A Complete Analysis of Full Pareto Efficiency in Financial Markets for Arbitrary Preferences. *J Finance* 2015;40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1985.tb02374.x>.
- [81] Rahmawati V, Wahyudi W, ... Analisis Inklusi Keuangan Pada Keputusan Struktur Modal UMKM. *Konferensi Riset Nasional ... 2020*.
- [82] Khabibah SMU, Purnamasari PE. Struktur Modal pada UMKM Tahu di Kelurahan Tinalan Gang IV Kota Kediri dan Menurut Perspektif Islam. *Jurnal Manajemen* 2020;11. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v11i1.3031>.
- [83] Prasetyo D. Peluang Penggunaan Family Funding Serta Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal Pada UMKM di Kota Semarang. *Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro* 2014.
- [84] Zhang C, Nik Azman NHB. The Impact of Debt Financing on Startup Profitability. *Business Management and Strategy* 2023;14. <https://doi.org/10.5296/bms.v14i1.20842>.
- [85] Cole RA, Sokolyk T. Debt financing, survival, and growth of start-up firms. *Journal of Corporate Finance* 2018;50. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.10.013>.



- [86] Scherr FC, Sugrue TF, Ward JB. Financing the Small Firm Start-Up: Determinants of Debt Use. *The Journal of Entrepreneurial Finance* 2023;3:17–36. <https://doi.org/10.57229/2373-1761.1141>.
- [87] Giaretta E, Chesini G. The determinants of debt financing: The case of fintech start-ups. *Journal of Innovation and Knowledge* 2021;6. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.10.001>.
- [88] Trautman L, Aho W. Crowdfunding, Entrepreneurship, and Start-Up Finance. *Entrepreneur and Innovation Exchange* 2019. <https://doi.org/10.32617/403-5d4c0e0041267>.
- [89] Yao L, Yang X. Can digital finance boost SME innovation by easing financing constraints? Evidence from Chinese GEM-listed companies. *PLoS One* 2022;17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264647>.