

GAMBARAN KEPEMIMPINAN DITINJAU DARI FASE PERKEMBANGAN USAHA: STUDI KASUS PENGUSAHA PENDIRI PT FONTAINE FULLBRIGHT INDONESIA

**Dhindayati Putri¹, Natalia Onggo², Fhany Aprillia Nor³, Sarah Meidyana⁴ & Xavier
Cloudya⁵**

Program Studi Psikologi, Universitas Pembangunan Jaya (UPJ)

Email: dhindaputri.dp@gmail.com¹; nataliaonggo@hotmail.com²

Abstrak

The entrepreneurial process can be divided into three major phases: prelaunch, launch and postlaunch (Baron, 2007). The prelaunch period encompasses recognition of opportunities and initial evaluation of these opportunities. The second stage, entrepreneurs choosing a legal form for their new companies, developing initial marketing plans and an overall strategy for exploiting the recognized opportunities. The third phase, entrepreneurs shift from dealing mainly with ideas and plans to running a functioning company, such as handling conflicts, conducting negotiations, and influencing and motivating others. The aim of this research is to find out the role and leadership style in three major phases of the founder PT Fontaine Fullbright Indonesia. The method used in this research is by using qualitative method such as interview and documentation. Subject in this research is a founder of PT. Fontaine Fullbright Indonesia. The result of this research shows that founder of PT. Fontaine Fullbright Indonesia demonstrates different leadership style and roles in each phases of entrepreneurial process.

Keywords: the entrepreneurial process, leadership style, leadership roles

PENDAHULUAN

Merintis dan mengembangkan suatu perusahaan dari awal sampai menuju kesuksesan bukanlah perkara mudah. Untuk membawa perusahaan ke titik sukses, seorang pengusaha tentunya harus melewati berbagai macam tahapan dan tantangan. Sebuah perusahaan yang dibangun mulai dari nol, menuntut pemilik perusahaan (pengusaha) untuk menjalankan berbagai fungsi dan peran. Hal ini terjadi karena perusahaan yang baru mulai berdiri, biasanya belum merekrut banyak karyawan untuk mendukung kegiatan manajemen, produksi, pemasaran maupun kegiatan operasional. Sebagai konsekuensinya, pengusaha itu sendirilah yang harus turun tangan menangani segala aktivitas di perusahaan yang dirintisnya. Dapat dikatakan bahwa pada fase-fase awal, selain dituntut untuk menjadi pemimpin, peran pengusaha adalah mencari peluang usaha, mencetuskan ide-ide mengenai usahanya, menganalisa produk atau jasa yang akan dijual, mengembangkan jaringan dan lain sebagainya.

Peran dan fungsi pengusaha ini akan berubah seiring dengan pertumbuhan perusahaan. Semakin berkembang suatu perusahaan, akan semakin kompleks dan luas peran dan fungsi yang harus dilakukan oleh pengusaha. Bukan hal yang mustahil pada fase perkembangan berikutnya seorang pengusaha akan menjalankan tugas yang lebih beragam seperti menjadi pemimpin, melakukan negosiasi, memotivasi dan mempengaruhi karyawan, memantau keuangan perusahaan, serta mencari peluang lain untuk mengembangkan usahanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Baron (2007), yang menyatakan bahwa pada setiap tahap perkembangan perusahaan, pengusaha dituntut melakukan aktivitas-aktivitas yang berbeda dan menyelesaikan tugas-tugas yang berbeda untuk memulai dan mengembangkan usaha yang dirintisnya.

Menurut Baron (2007), kegiatan *entrepreneurship* harus ditinjau sebagai proses yang berkelanjutan. Pendekatan proses ini menolak asumsi bahwa kegiatan *entrepreneurship* merupakan satu aktivitas tunggal atau sebagai rangkaian aktivitas yang tidak saling berkaitan. Sejalan dengan pendapat Baron tersebut, Venkataraman (dalam Baron 2007), juga menyatakan bahwa untuk dapat memahami *entrepreneurship* secara lebih lengkap dan utuh, kita tidak boleh fokus pada satu kondisi di periode waktu yang spesifik, namun juga harus meninjau aktivitas *entrepreneurship* dalam perspektif yang lebih dinamis dan berubah (*change*), yaitu bagaimana perusahaan tumbuh dan berkembang dalam periode waktu tertentu.

Secara garis besar proses dan aktivitas *entrepreneurship* dapat dibagi dalam tiga tahap, yaitu tahap *prelaunch*, *launch* dan *postlaunch* (Baron, 2007). Tahap *prelaunch* merupakan periode-periode sebelum perusahaan resmi berdiri. Tahap *launch* atau *startup* yang berlangsung antara 12-18 bulan adalah fase dimana perusahaan resmi beroperasi. Sedangkan tahap terakhir, *postlaunch*, yaitu fase setelah perusahaan beroperasi selama lebih dari 18 atau 24 bulan. Fase-fase di atas merupakan gambaran umum dari dinamika yang terjadi pada perkembangan suatu usaha. Lazimnya, semua perusahaan dan organisasi mengalami setiap fase tersebut, namun antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya dapat berbeda dalam hal periode waktu, masalah dan tantangan yang dihadapi dan cara penyelesaian masalahnya.

PT Fontainne Fullbright (Fonbright) Indonesia adalah sebuah perusahaan konsultasi sumber daya manusia yang didirikan pada tahun 2007. PT Fontbright Indonesia telah berkecimpung dalam pengelolaan sumber daya manusia (rekrutmen dan pelatihan) selama lebih dari delapan tahun. Menurut Baron (2007), perusahaan yang telah berdiri di atas tiga tahun telah memasuki fase *postlaunch*, dimana pada fase ini kondisi dalam suatu organisasi sudah mulai

lebih stabil. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh pengusaha pada fase ketiga ini antara lain: membuat negosiasi, menjadi panutan bagi anak buahnya, dapat mempengaruhi anak buahnya, dan lain sebagainya. Tentunya, untuk mencapai fase *postlaunch*, Fonbright Indonesia telah melewati fase-fase perkembangan sebelumnya, yaitu *prelaunch* dan *launch*.

Pada penelitian ini, tim peneliti tertarik untuk melihat dinamika perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pengusaha pendiri PT Fontbright Indonesia dalam setiap fase *prelaunch*, *launch* dan *postlaunch*. Secara lebih khusus rumusan masalah penelitian yang diajukan yaitu:

1. Bagaimana peran kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pengusaha PT Fontaine Fullbright (Fonbright) Indonesia pada setiap fase *prelaunch*, *launch*, dan *postlaunch*?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pengusaha PT Fontaine Fullbright (Fonbright) Indonesia pada setiap fase *prelaunch*, *launch*, dan *postlaunch*?

Peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan pertimbangan agar lebih memahami dinamika peran dan gaya kepemimpinan pengusaha pendiri PT Fontaine Fullbright (Fonbright) Indonesia pada setiap fasenya. Sistematika penulisan artikel ini dimulai dengan pendahuluan yang menjelaskan latar belakang penelitian dan rumusan masalah. Bagian selanjutnya memuat tinjauan teoritis yang berisi teori-teori tentang pendekatan *process model of entrepreneurship*, pendekatan *process model of entrepreneurial leadership*, peran kepemimpinan dan gaya kepemimpinan. Bagian ketiga dari artikel ini membahas analisis dan hasil penelitian. Sedangkan bagian terakhir mengungkapkan kesimpulan serta saran-saran untuk penelitian lanjutan.

a. Process Model of Entrepreneurship

Proses dari seluruh aktivitas atau kegiatan *entrepreneur* menurut Baron (2007) dibagi menjadi tiga tahapan. Tahap pertama adalah *prelaunch* (periode yang meliputi aktivitas yang terjadi sebelum masuk ke tahap *launch* dari sebuah perusahaan baru). Tahap kedua adalah *launch/startup* (tahapan yang melibatkan aktivitas yang berhubungan dengan peluncuran suatu perusahaan baru, dan periode ini masuk ke dalam kategori perusahaan yang sudah beroperasi, karena perusahaannya sudah berjalan sekitar 12-18 bulan). Tahap ketiga adalah *postlaunch* (periode yang melibatkan aktivitas yang berlangsung setelah periode *startup*, atau perusahaan yang sudah lebih dari 18 bulan).

Waktu yang dibutuhkan oleh *entrepreneur* pada seluruh periode tersebut dapat berubah-ubah, dengan kata lain beberapa *entrepreneur* dapat menghabiskan waktu selama

beberapa tahun dalam periode *prelaunch*, sedangkan *entrepreneur* lainnya dapat berpindah dari tahap pertama hingga tahap selanjutnya dalam waktu beberapa bulan saja. Secara umum, tahap *prelaunch* dan *launch* memiliki durasi yang lebih singkat dibanding tahap *postlaunch*, yang dapat menghabiskan waktu selama beberapa tahun. Tahap-tahap dari proses *entrepreneurial*, dapat dibagi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sesuai dengan aktivitas khusus yang ditunjukkan oleh *entrepreneurs*. Misalnya, periode *prelaunch* meliputi kegiatan seperti mengenali peluang dan mengevaluasi peluang (Baron, 2007).

Setelah *entrepreneur* selesai melewati tahap *prelaunch*, selanjutnya *entrepreneur* masuk ke tahap *launch*, dengan melakukan aktivitas baru seperti melegalkan usahanya, mengembangkan rencana *marketing*, dan menetapkan strategi untuk memanfaatkan peluang yang telah didapat oleh *entrepreneur* (Baron, 2007). Tahap *launch* ini biasanya berlangsung saat perusahaan telah beroperasi selama 12-18 bulan. Setelah perusahaan baru telah diluncurkan dan telah beroperasi selama 12-18 bulan, *entrepreneur* memasuki tahapan yang terakhir yaitu *postlaunch*. Selama tahap ketiga tersebut, *entrepreneur* melakukan aktivitas-aktivitas baru dan menjalankan berbagai fungsi di perusahaannya, seperti harus berurusan dengan sejumlah orang atau pihak dari berbagai kalangan baik dari dalam maupun dari luar organisasinya, dan biasanya hal ini juga akan melibatkan kemampuan interpersonal seorang *entrepreneur*, seperti mengatasi konflik, melakukan negosiasi, dan mempengaruhi serta memotivasi orang lain. Selain itu, karena pertumbuhan bisnis membutuhkan tenaga kerja, maka *entrepreneur* harus bisa melakukan rekrutmen dengan benar, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi. Dengan kata lain, dalam tahap ini *entrepreneur* harus belajar untuk bertindak seperti manajer. Yang paling krusial pada tahap ketiga ini yaitu bagaimana *entrepreneur* harus mempertimbangkan dan menetapkan kebijakan untuk mentransfer kepemilikan perusahaan yang mereka dirikan kepada orang lain (Baron, 2007).

b. *Process Model of Entrepreneurial Leadership*

Antonakis dan Autio (2007) membagi proses *entrepreneurial leadership* ke dalam 3 fase, mulai dari fase 0, 1, dan 2. Pada fase 0, ditandai dengan tidak hadirnya kepemimpinan langsung dikarenakan *entrepreneur* belum memiliki karyawan. Pada bagian tersebut, *entrepreneur* harus yakin bahwa dengan adanya faktor-faktor eksternal dapat menjadi kesempatan bagi dirinya untuk berwirausaha. Agar pengusaha dapat mencapai hal tersebut, penggunaan elemen-elemen tertentu dari gaya kepemimpinan transaksional dan

transformatif akan sangat berguna. Kemudian, pada fase 1 *entrepreneur* harus mengambil peran kepemimpinan untuk memimpin “di dalam” sebuah organisasi (seperti *close* atau *direct leadership*). Pada kasus ini, pemimpin memperoleh legitimasi oleh apa yang ia perbuat, dikarenakan para pengikut/karyawan memiliki akses langsung dengan pemimpin. Pada fase 2, dimana proses memimpin dan mendelegasikan merupakan langkah penting, tugas *entrepreneur* antara lain: membuat perencanaan, memotivasi, berkoordinasi dan mendelegasikan tugas (Antonakis & Axtell, 2007). Tabel 1 berikut menggambarkan tugas dan tingkah laku pemimpin dalam setiap fase perkembangan usaha:

Tabel 1. Tugas dan tingkah laku pemimpin dalam setiap fase perkembangan usaha (dikutip dari Antonakis & Axtell, 2007)

Fase	Tugas Dalam Kewirausahaan		Tingkah Laku Kepemimpinan
	Internal	Eksternal	
Fase 0	<ul style="list-style-type: none"> - Mengevaluasi peluang - Membuat perencanaan - Membentuk tim 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengenali peluang - Mengidentifikasi sumber daya - Mengidentifikasi akses 	<p>Transactional: Menegakkan <i>reward</i> dan sanksi</p> <p>Transformational: Stimulasi intelektual, mempengaruhi yang ideal, motivasi yang inspiratif</p>
Fase 1	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat perencanaan - Memotivasi - Memperkuat tim - Mengembangkan sumber daya 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengakses sumber daya - Memobilisasi sumber daya - Legitimasi 	<p>Instrumental: Memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi</p> <p>Transactional: Menegakkan <i>reward</i> dan sanksi</p> <p>Transformational: Stimulasi intelektual, mempengaruhi yang ideal, motivasi yang inspiratif, pertimbangan individual</p>
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat perencanaan - Memotivasi - Berkoordinasi - Mendelegasikan tugas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkonsolidasikan sumber daya - Memonitor lingkungan - Merespon kompetisi 	<p>Instrumental: Memonitor lingkungan, mengimplementasikan strategi</p> <p>Transformational:</p>

c. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan menurut Antonakis, Cianciolo, & Sternberg (2004), merupakan proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin (*leader*) dan pengikut (*follower*). Bagaimana proses mempengaruhi ini terbentuk dapat dijelaskan melalui karakteristik-karakteristik disposisional, tingkah laku, persepsi pengikut, atribusi pemimpin dan konteks dimana proses mempengaruhi terjadi. Sementara itu Siagian (dalam Aprilita, 2012), mendefinisikan kepemimpinan sebagai keterampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung dengan tujuan untuk menggerakkan orang lain agar bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin tersebut. Dapat disimpulkan bahwa kunci utama kepemimpinan adalah pengaruh yang dimiliki seseorang dan akibat pengaruh itu bagi orang yang dipengaruhi. Kemampuan mempengaruhi merupakan hal utama dari kepemimpinan, serta keberhasilan seorang pemimpin adalah bagaimana ia bisa memotivasi dan menginspirasi orang lain (Aprilita, 2012).

Peran dan Fungsi Pemimpin

Tanpa adanya pemimpin, para karyawan tidak dapat bekerja dengan baik, karena fungsi pemimpin diperlukan untuk mempengaruhi, memotivasi karyawan serta ikut serta dalam proses pengambilan keputusan (Aprilita, 2012). Rivai (dalam Kunardi, 2007) menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima bagian, yaitu:

A. Fungsi Instruksi

Fungsi kepemimpinan dalam hal ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin yang menjadi komunikator merupakan pihak yang akan menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan yang diambil dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan kemampuan untuk memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah yang diberikan oleh pemimpin atau atasan.

B. Fungsi Konsultasi

Fungsi kepemimpinan dalam hal ini adalah komunikasi dua arah. Pada tahap pertama saat membangun usaha baru, pemimpin biasanya akan menetapkan keputusan,

membutuhkan bahan pertimbangan, yang mengharuskan pemimpin untuk berkonsultasi dengan para karyawannya untuk menetapkan suatu keputusan. Dalam hal ini, konsultasi bertujuan agar pemimpin dapat memperoleh *feedback* atau umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah diambil dan dilaksanakan. Sehingga dengan menjalankan fungsi konsultasi, pemimpin dapat memperoleh dukungan dari para karyawannya untuk menetapkan suatu keputusan, hingga kepemimpinan dapat berjalan secara efektif.

C. Fungsi Partisipatif

Fungsi kepemimpinan ini menjelaskan bahwa pemimpin berusaha untuk mengaktifkan kembali karyawan mereka, baik dalam keikutsertaan mereka dalam mengambil keputusan maupun melaksanakan pekerjaan mereka. Dalam hal ini, partisipasi bukan berarti karyawan bebas melakukan segalanya, melainkan harus dilakukan secara terkendali dan terarah dengan tidak mencampuri atau mengambil pekerjaan orang lain.

D. Fungsi Delegasi

Fungsi kepemimpinan ini dilaksanakan dengan melimpahkan wewenang atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi sendiri berarti kepercayaan, sehingga orang-orang yang menerima delegasi tersebut harus diyakini dengan pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, aspirasi, dan persepsi.

E. Fungsi Pengendalian

Fungsi kepemimpinan ini menjelaskan bahwa pemimpin yang sukses atau efektif adalah pemimpin yang mampu mengatur aktivitas karyawannya secara terarah dan berada dalam koordinasi yang baik. Sehingga, memungkinkan pemimpin dan karyawannya untuk mencapai tujuan secara maksimal. Fungsi pengendalian ini juga dapat dilakukan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Gaya Kepemimpinan

Studi Kepemimpinan Universitas Ohio

Studi-studi kepemimpinan yang diawali pada tahun 1945 oleh *Bureau of Business Research* di Universitas Ohio berusaha untuk mengidentifikasi berbagai dimensi perilaku kepemimpinan (Kunardi, 2007). Dalam penelitian tersebut, kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku seseorang pada saat mengarahkan aktivitas dalam kelompok pada pencapaian

tujuan, yang akhirnya mempersempit uraian mengenai perilaku kepemimpinan menjadi dua dimensi, yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi (*initiating structure and consideration*). Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompoknya dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi, dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik (Kunardi, 2007). Sebaliknya, konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat, dan kehangatan di dalam hubungan antara pemimpin dan anggotanya. Universitas Ohio juga menemukan bahwa struktur inisiasi dan konsiderasi merupakan dimensi-dimensi yang terpisah dan berbeda. Maka, perilaku seorang pemimpin dapat dilihat sebagai gabungan dari dua dimensi tersebut (Kunardi, 2007).

Teori Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard

Hersey & Blanchard (dalam Kunardi, 2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan antara (1) bimbingan dan arahan (perilaku tugas) dari tugas yang diberikan oleh pemimpin (2) dukungan sosial emosional (perilaku hubungan) yang diberikan pemimpin dan (3) tingkat kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan anggota kelompok dalam pelaksanaan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu. Menurut Hersey & Blanchard (dalam Kunardi, 2007) gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan orang tersebut saat mempengaruhi aktivitas orang lain. Gaya kepemimpinan seorang terdiri dari kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas adalah seberapa besar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompoknya dan menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, di mana, dan bagaimana cara menyelesaikannya (Kunardi, 2007). Hal ini biasanya dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa perilaku tugas dapat menentukan apa yang dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan dikerjakan, untuk apa, jumlah biaya, darimana dan dengan siapa mengerjakannya (Kunardi, 2007).

Perilaku hubungan adalah seberapa besar upaya pemimpin membina hubungan pribadi antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka dengan memperluas jaringan komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, dan kesempatan pada anggotanya untuk mengembangkan potensinya (Kunardi, 2007).

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antar pemimpin, rekan kerja, dan bawahannya (Aprilita, 2012). Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana cara menentukan imbalan atau *reward* jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin (Aprilita, 2012). Aprilita (2012) menjelaskan 4 macam gaya kepemimpinan transaksional tersebut yaitu:

a. *Contingent Reward*. Jika karyawan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka pemimpin mereka akan menjanjikan imbalan atau *reward* yang setimpal.

b. *Management by Exception-Active*. Pemimpin secara aktif memantau pekerjaan karyawannya agar tidak membuat kesalahan atau kegagalan, agar jika terjadi kesalahan dan kegagalan, dapat segera diketahui dan diperbaiki.

c. *Management by Exception-Passive*. Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah timbul masalah yang serius. Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada karyawannya apabila terjadi kesalahan dalam proses pekerjaannya. Namun, apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada karyawan mereka.

d. *Laissez-Faire*. Pemimpin membiarkan karyawan mereka untuk melakukan pekerjaan tanpa ada pengawasan dari pemimpinnya. Seluruh kualitas dan hasil pekerjaan merupakan tanggung jawab karyawannya. Pandangan seorang pemimpin yang *laissez faire* adalah memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang bertanggung jawab, orang-orang yang dewasa, orang-orang yang setia dan lain sebagainya. Nilai yang tepat dalam hubungan antara pemimpin dan karyawannya adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini ditujukan untuk mendapatkan gambaran atau deskripsi dari peran dan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pengusaha pada setiap fase *prelaunch*, *launch*, dan *postlaunch*. Oleh karena itu, penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan desain penelitian kualitatif (*qualitative research design*) dengan pertimbangan sebagai berikut: (1) pendekatan ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang bagaimana individu atau kelompok

memberikan makna pada masalah (Creswell, 2014), dan (2) penelitian kualitatif bertujuan memahami bagaimana manusia menginterpretasikan pengalaman mereka, bagaimana mereka mengkonstruksikan kehidupan mereka dan makna yang mereka berikan pada pengalaman mereka (Meriam, 2009). Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case study*), karena dengan menggunakan studi kasus, peneliti akan mendapatkan gambaran fenomena sosial secara holistik dan bermakna secara mendalam (Yin, 2002). Diharapkan melalui studi kasus peneliti dapat menggambarkan dinamika peran dan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pengusaha pendiri PT Fontaine Fullbright (Fonbright) Indonesia pada setiap fasenya (*prelaunch*, *launch*, dan *postlaunch*).

Pemilihan sampel dipilih secara purposif (*purposive sampling*) dengan tujuan untuk mendapatkan sampel yang memenuhi kriteria (Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormson, 2013). Kriteria untuk menentukan narasumber adalah pengusaha yang dipilih oleh tim peneliti berdasarkan bidang usaha mereka yaitu Psikologi yang sudah berdiri selama lebih kurang delapan tahun.

Pengambilan data untuk penelitian ini menggunakan wawancara. Wawancara memberikan cara untuk memahami pengalaman dan makna yang mereka berikan atas pengalaman (Seidman, 2013). Khusus untuk wawancara, penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur (*semi-structured interview*). Tim peneliti menggunakan daftar pertanyaan untuk memandu proses wawancara dan mengelola jalannya proses agar sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan yang sudah disiapkan, tetapi juga memberikan kesempatan kepada subjek untuk membicarakan hal-hal yang dianggap penting atau menarik bagi mereka (Hesse & Leavy, 2011)

Proses persiapan pengambilan data dilakukan sebagai berikut. Tim peneliti melakukan kajian literatur dan menyusun draf pertanyaan wawancara yang kemudian dipresentasikan untuk mendapatkan masukan dari dosen pembimbing. Setelah finalisasi daftar pertanyaan, tim peneliti kemudian menyusun lembar kesediaan (*informed consent*) untuk diisi oleh subjek sebagai tanda kesediaan mereka untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan pada waktu berikut ini:

Tabel 1.

Pelaksanaan Wawancara

Wawancara	Narasumber	Tempat	Tanggal
Wawancara	AN	Universitas Pembangunan Jaya (UPJ)	16-Apr-15

Tim peneliti kemudian melakukan transkripsi verbatim terhadap hasil wawancara dan menganalisisnya berdasarkan kajian teoritis.

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

PT Fontainne Fullbright Indonesia (Fonbright)

PT Fontainne **Fullbright** Indonesia (Fonbright) didirikan di Jakarta pada bulan Oktober tahun 2007 oleh RN dan AN. Pada awalnya, kantor Fonbright bertempat di gedung *World Trade Center* (WTC), Jl. Sudirman, Jakarta. Namun seiring berjalannya waktu, pada tahun 2008 kantor perusahaan pindah ke menara Rajawali, Jl. HR. Rasuna Said, Jakarta. Perusahaan ini memiliki visi yaitu menjadi lembaga terpercaya dalam mengembangkan pengetahuan dan kompetensi kerja untuk mencapai produktivitas yang tinggi dan menjadi mitra multinasional dan lokal dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) dalam perusahaan. Sementara itu, misi dari Fonbright adalah mendukung pertumbuhan dan meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengembangkan sistem organisasi yang sistematis dan mendorong SDM agar dapat bekerja lebih produktif dan hidup dalam kehidupan yang seimbang.

Bidang Usaha dan Perkembangan PT Fonbright Indonesia

Fonbright Indonesia bergerak di bidang konsultan dan memfasilitasi pengembangan sumber daya manusia (SDM) di berbagai perusahaan. Adapun jasa yang ditawarkan oleh Fonbright sebagai berikut:

- (1) Pengembangan organisasi sebagai respon strategis terhadap perubahan, mengembangkan PSM untuk meningkatkan produktivitas (P), orang (S), dan hasil pemantauan (M).
- (2) Pelatihan dan pengembangan keterampilan manajerial, pelatihan efektivitas pribadi, program kepemimpinan, peningkatan prestasi kerja, pelatihan, dan *team building*.

(3) Evaluasi kompetensi dan penilaian Psikologis seperti *job match*, konseling, *personal advancement*, dan pemilihan karir.

Fonbright Indonesia dirintis dan dikembangkan oleh dua orang pendiri yaitu AN seorang psikolog industri dan organisasi dari Universitas Indonesia (UI) dan RN seorang sarjana Psikologi dari Universitas Atma Jaya. Awalnya hampir semua aktivitas perusahaan ini dikerjakan sendiri oleh kedua *owner* di atas, seperti mencari klien dan mengerjakan *project*. Pada tahun 2008, *owner* mulai merekrut *staff marketing* yang bertugas untuk mempromosikan perusahaan ini sekaligus mencari klien. Kemudian ditahun yang sama, kedua pemilik juga merekrut *staff administrasi* yang bertugas untuk menyiapkan alat-alat tes, mengembangkan proposal, dan hal lain yang dibutuhkan. Saat ini, Fonbright Indonesia memiliki 6 orang *staff*. Adapun klien yang sudah menggunakan jasa Fonbright, sebagai berikut: Garuda Food, Yazaki, Citibank, HSBC, Standard Chartered, Cinema XXI, Takeda, Pepper Lunch, Bakerzin, Astro, dll.

Peran dan Gaya Kepemimpinan pada Fase *Prelaunch*, *Launch* dan *Postlaunch*

1. Fase *Prelaunch*

Pada periode awal pendirian PT Fonbright Indonesia, peran kepemimpinan pengusaha bisa dikatakan relatif tidak ada karena perusahaan ini belum memiliki karyawan dan semua hal yang berkaitan dengan aktivitas *entrepreneurship* dilakukan dan dikoordinasikan sendiri oleh pengusaha. Aktivitas-aktivitas yang berjalan pada periode awal PT Fonbright Indonesia antara lain: pemasaran (*marketing*), promosi, pengetesan, administrasi dan lain sebagainya. Selain itu, pengusaha dalam menjalankan usahanya ini juga belum memperlihatkan gaya kepemimpinan tertentu karena mereka sama sekali belum memiliki bawahan. Kondisi dan situasi ini sesuai dengan pendapat dari Antonakis dan Autio (2007) yang menyatakan bahwa pada fase 0 atau fase *prelaunch*, tidak terdapat kepemimpinan langsung di suatu perusahaan dikarenakan pengusaha belum memiliki pengikut atau bawahan.

2. Fase *Launch*

Beberapa bulan setelah pendirian usaha, pemilik PT Fonbright Indonesia mulai merekrut karyawan. Lima karyawan yang menjadi bawahan pemilik usaha terdiri dari dua staf marketing, dua staf administrasi dan satu staf yang khusus memberikan prosedur dan mengadministrasikan tes Psikologi (*tester*). Selain itu, dalam beberapa kesempatan, pengusaha

juga merekrut tenaga Psikologi dari luar (*associate*). Pada periode ini, pengusaha cenderung menunjukkan peran kepemimpinan yang sifatnya langsung (*direct*) terhadap bawahannya. Meskipun pengusaha sudah mendelegasikan beberapa tugas kepada bawahannya, namun mereka tidak melepaskan fungsinya sebagai pengatur dan pengambil keputusan. Pada fase ini, pengusaha juga berperan dalam membentuk struktur organisasi, mengembangkan prosedur dan standar (SOP), dan membuat rincian tugas yang harus dilakukan oleh setiap karyawan. Kondisi ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Antonakis dan Aitio (2007) yang menyatakan bahwa pada fase 1 atau fase *launch*, wirausahawan harus mengambil peran untuk memimpin “di dalam” sebuah organisasi (*close* atau *direct leadership*).

Pada fase kedua, gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pendiri PT Fonbright Indonesia cenderung lebih berorientasi pada perilaku tugas dan menginisiasi struktur. Hal ini dapat dilihat dari usaha-usaha yang dilakukan oleh pemilik PT Fonbright Indonesia untuk menciptakan struktur organisasi yang tepat, jalur komunikasi yang lebih jelas dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai oleh bawahannya. Selain itu, pengusaha juga mulai membentuk pola organisasi, mengembangkan metode atau prosedur yang lebih baku, mengatur dan merumuskan peran-peran dari setiap bawahan (mulai dari *marketing*, administrasi, *tester*, dan *associate* luar), menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan harus melakukannya, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Dalam hal ini, pengusaha dapat dipandang lebih berorientasi pada produksi daripada fokus pada hubungan dengan bawahan. Pengusaha menekankan pada aspek teknis atau penyelesaian tugas dan menganggap anggota kelompok atau staf mereka sebagai alat untuk mencapai hasil akhir. Seperti dalam hal penyebaran proposal dan rekrutmen karyawan, para karyawan perusahaan ditugaskan untuk membantu menyebar proposal ke perusahaan-perusahaan dan membantu proses pengetesan pada saat rekrutmen karyawan. Bisa dikatakan bahwa karyawan (bawahan) di PT Fonbright Indonesia merupakan “mesin penggerak” perusahaan, sedangkan pengusaha atau pendiri PT Fonbright Indonesia merupakan “otak” dari keberhasilan perusahaan.

3. Fase *Postlaunch*

Pada fase ketiga, peran dan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pengusaha pendiri PT Fonbright Indonesia menunjukkan perbedaan dengan fase-fase sebelumnya. Seiring dengan perkembangan organisasi, pengusaha mulai melepaskan sejumlah aktivitas yang pada

fase awal dilakukannya sendiri dan mendelegasikan tugas-tugas tersebut ke para bawahannya. Kedua pendiri perusahaan pada tahap ketiga ini tidak lagi menangani secara langsung dalam memberikan tes Psikologi, tidak terlibat secara langsung dalam mempromosikan usahanya ke perusahaan-perusahaan lain serta juga tidak lagi mengembangkan proposal. Dalam hal ini, peran pengusaha lebih fokus dalam aspek pemantauan dan pengkoordinasian pekerjaan.

Sementara itu, gaya kepemimpinan situasional dengan orientasi perilaku hubungan lebih dominan ditunjukkan oleh pengusaha pendiri PT Fonbright Indonesia pada fase ketiga ini. Gaya kepemimpinan dengan orientasi perilaku hubungan merupakan gaya kepemimpinan yang ingin memelihara hubungan antar pribadi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya dengan cara memperluas jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada anggotanya untuk mengembangkan potensinya (Kunardi, 2007). Selain itu, gaya kepemimpinan transaksional dengan model *management by exception-active* yaitu pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan dan kegagalan juga diterapkan oleh pengusaha pada tahap ketiga.

Beberapa tahun setelah perusahaannya berkembang, pengusaha sudah mulai membangun hubungan yang baik antara dirinya dengan karyawan-karyawan di perusahaan. Hal ini dilakukan agar komunikasi antara kedua pihak terjalin dengan baik, potensi yang dimiliki oleh karyawan dapat dikembangkan, dan pendelegasian tanggung jawab juga dapat terlaksana dengan baik. Di sisi lain, pengusaha tetap memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan atau kegagalan dan jika ada kesalahan atau kegagalan maka dengan cepat dapat diperbaiki karena adanya komunikasi dan hubungan yang erat antara kedua belah pihak (pengusaha dan karyawan). Pada intinya pada tahap ini, pengusaha bertugas membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahan dan di sisi lain, pengusaha juga memantau secara intens pelaksanaan tugas oleh karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: pertama, peran pengusaha pendiri PT Fonbright Indonesia sebagai pemimpin (*leader*) dapat berubah seiring dengan tahap-tahap perkembangan organisasi. Pada fase *prelaunch*, peran dan fungsi kepemimpinan nyaris tidak ada. Sedangkan pada fase *launch*, peran pengusaha sebagai pemimpin dalam perusahaannya cenderung lebih langsung (*direct*) dan instruktif yaitu sebagai sebagai pengatur dan pengambil keputusan. Pada fase ketiga, *postlaunch*, peran kepemimpinan

berfungsi untuk pemantauan, pengendalian dan koordinasi aktivitas di perusahaan. Kedua, gaya kepemimpinan pengusaha pendiri PT Fonbright Indonesia juga menunjukkan perubahan pada setiap tahapan perkembangan organisasi. Pada fase *prelaunch*, tidak ada gaya kepemimpinan yang dominan, sedangkan pada fase *launch* gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pengusaha cenderung berorientasi pada perilaku tugas dan menginisiasi struktur. Pada fase terakhir, *postlaunch*, pengusaha pendiri PT Fonbright Indonesia selain menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi perilaku hubungan, juga menerapkan gaya kepemimpinan transaksional dengan menganut model *management by exception-active*.

Perlu dipahami bahwa kesimpulan pada penelitian ini tidak dapat digeneralisasi ke perusahaan-perusahaan lain dan hanya berlaku untuk PT Fonbright Indonesia. Baron (2007) menyatakan, setiap perusahaan akan berkembang dalam periode waktu tertentu dan durasi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai satu fase pertumbuhan bisa berbeda dengan perusahaan yang lain. Sebagai konsekuensinya aktivitas-aktivitas yang dilakukan di perusahaan akan menyesuaikan dengan tahap perkembangannya dan ini bersifat unik. Oleh karena itu untuk memperoleh gambaran yang lebih lengkap dan bervariasi tentang peran dan gaya kepemimpinan di setiap fase pertumbuhan organisasi, pada penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan untuk melakukan penelitian pada perusahaan-perusahaan lain yang berbeda bidang usahanya, berbeda status kepemilikannya atau berbeda skala bisnisnya. Selain itu untuk tujuan generalisasi yang lebih luas, atau untuk mengetahui hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti menyarankan agar penelitian yang serupa dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

DISKUSI

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peran dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pendiri PT Fonbright Indonesia sesuai dengan teori yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Pada fase *prelaunch*, menurut Antonakis dan Autio (2007), tidak akan terdapat kepemimpinan langsung di suatu perusahaan dikarenakan pengusaha belum memiliki pengikut atau bawahan. Situasi yang dikemukakan oleh Antonakis dan Autio (2007) di atas terjadi pada PT. Fonbright Indonesia, dimana pada tahap ini pengusaha yang mendirikan perusahaan melakukan sendiri kegiatan-kegiatan seperti *marketing*, promosi, pengesanan, dan administrasi dari usaha yang baru didirikannya. Selain itu, di tahap ini pengusaha PT. Fonbright Indonesia

belum memiliki bawahan, sehingga mereka memang belum menerapkan gaya kepemimpinan apapun.

Memasuki fase berikutnya yaitu *launch*, biasanya pengusaha sudah mulai menerapkan gaya kepemimpinan tertentu, karena perusahaan sudah berjalan selama beberapa bulan dan pengusaha biasanya sudah memiliki karyawan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Antonakis dan Autio (2007) bahwa pada fase 1 atau fase *launch*, wirausahawan harus mengambil peran untuk memimpin “di dalam” sebuah organisasi (*close* atau *direct leadership*). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengusaha cenderung menunjukkan peran kepemimpinan yang sifatnya langsung (*direct*) dan instruktif terhadap bawahannya, yaitu sebagai sebagai pengatur dan pengambil keputusan. Hal ini terlihat ketika pengusaha sudah mendelegasikan beberapa tugas kepada bawahannya, namun mereka tidak melepaskan fungsinya sebagai pengatur dan pengambil keputusan. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa peran kepemimpinan pendiri PT. Fonbright Indonesia di fase ini yaitu *direct leadership*, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Antonakis dan Autio (2007).

Pada fase kedua, gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh pendiri PT Fonbright Indonesia cenderung lebih berorientasi pada perilaku tugas dan menginisiasi struktur. Hal ini dapat dilihat dari usaha-usaha yang dilakukan oleh pemilik PT Fonbright Indonesia untuk menciptakan struktur organisasi yang tepat, jalur komunikasi yang lebih jelas dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai oleh bawahannya. Selain itu, pengusaha juga mulai membentuk pola organisasi, mengembangkan metode atau prosedur yang lebih baku, mengatur dan merumuskan peran-peran dari setiap bawahan (mulai dari *marketing*, administrasi, *tester*, dan *associate* luar), menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota, kapan harus melakukannya, dimana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Pengusaha menekankan pada aspek teknis atau penyelesaian tugas dan menganggap anggota kelompok atau staf mereka sebagai alat untuk mencapai hasil akhir.

Penjelasan di atas mengenai gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pendiri PT. Fonbright Indonesia sesuai dengan teori mengenai gaya kepemimpinan menurut Hersey & Blanchard (dalam Kunardi, 2007) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan antara bimbingan dan arahan (perilaku tugas) dari tugas yang diberikan oleh pemimpin. Menurut Hersey & Blanchard (dalam Kunardi, 2007) gaya kepemimpinan seseorang adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang tersebut saat

mempengaruhi aktivitas orang lain. Gaya kepemimpinan seorang terdiri dari kombinasi dari perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas adalah seberapa besar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompoknya dan menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, di mana, dan bagaimana cara menyelesaikannya (Kunardi, 2007). Hal ini biasanya dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Memasuki fase ketiga yaitu *postlaunch*, peran dan gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pengusaha pendiri PT Fonbright Indonesia menunjukkan perbedaan dengan fase-fase sebelumnya. Seiring dengan perkembangan organisasi, pengusaha mulai melepaskan sejumlah aktivitas yang pada fase awal dilakukannya sendiri dan mendelegasikan tugas-tugas tersebut ke para bawahannya. Kedua pendiri perusahaan pada tahap ketiga ini tidak lagi menangani secara langsung dalam memberikan tes Psikologi, tidak terlibat secara langsung dalam mempromosikan usahanya ke perusahaan-perusahaan lain serta juga tidak lagi mengembangkan proposal. Dalam hal ini, peran pengusaha lebih fokus dalam aspek pemantauan dan pengkoordinasian pekerjaan.

Sementara itu, gaya kepemimpinan situasional dengan orientasi perilaku hubungan lebih dominan ditunjukkan oleh pengusaha pendiri PT Fonbright Indonesia pada fase ketiga ini. Gaya kepemimpinan dengan orientasi perilaku hubungan merupakan gaya kepemimpinan yang ingin memelihara hubungan antar pribadi antara pemimpin dengan anggota kelompoknya dengan cara memperluas jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan pada anggotanya untuk mengembangkan potensinya (Kunardi, 2007). Beberapa tahun setelah perusahaannya berkembang, pengusaha sudah mulai membangun hubungan yang baik antara dirinya dengan karyawan-karyawan di perusahaan. Hal ini dilakukan agar komunikasi antara kedua pihak terjalin dengan baik, potensi yang dimiliki oleh karyawan dapat dikembangkan, dan pendelegasian tanggung jawab juga dapat terlaksana dengan baik. Di sisi lain, pengusaha tetap memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan atau kegagalan, dan bila ada kesalahan atau kegagalan maka dengan cepat dapat diperbaiki karena adanya komunikasi dan hubungan yang erat antara kedua belah pihak (pengusaha dan karyawan). Pada intinya pada tahap ini, pengusaha bertugas membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahan dan di sisi lain, pengusaha juga memantau secara intens pelaksanaan tugas oleh karyawan.

Seluruh penjelasan di atas mengenai peran dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pendiri PT. Fonbright Indonesia sesuai dengan salah satu teori mengenai gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Aprilita (2012) yaitu *Management by Exception-Active*, dimana pemimpin secara aktif memantau pekerjaan karyawannya agar tidak membuat kesalahan atau kegagalan, agar jika terjadi kesalahan dan kegagalan, dapat segera diketahui dan diperbaiki. Maka dari itu, dapat disimpulkan jika peran dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pendiri PT. Fonbright Indonesia telah sesuai dengan teori mengenai gaya kepemimpinan yang berbeda untuk setiap fase *entrepreneurship* yang disesuaikan dengan kegiatan mulai dari mendirikan usaha yang dilakukan oleh dua orang hingga mengembangkan usahanya yang sudah dibantu dengan pihak lainnya.

Perlu diketahui, bahwa hasil penelitian ini tidak dapat sepenuhnya diterapkan atau digeneralisasi ke perusahaan lain, mengingat penjelasan dari Baron (2007) yang menyatakan bahwa setiap perusahaan akan berkembang dalam periode waktu tertentu dan durasi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai satu fase pertumbuhan bisa berbeda dengan perusahaan yang lain. Sebagai konsekuensinya aktivitas-aktivitas yang dilakukan di perusahaan akan menyesuaikan dengan tahap perkembangannya dan ini bersifat unik. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memang terbatas untuk menggambarkan dinamika peran dan gaya kepemimpinan pendiri PT. Fonbright Indonesia saja, dan jika ingin digeneralisasikan, maka perlu diadakan penelitian lanjutan dengan menggunakan pendekatan penelitian lain (kuantitatif) dengan melibatkan jumlah perusahaan dan profil pengusaha yang lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *Leadership: Past, Present and Future*. Dalam Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Antonakis, J. dan Autio, E. (2007). *Entrepreneurship and Leadership*. Dalam Baum, J.R., Frese, M., & Baron, R. *The Psychology of Entrepreneurship*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Aprilita, B. (2012). *Dimensi-Dimensi Gaya Kepemimpinan Bass dan Avolio Menurut Persepsi Karyawan dalam Membangun Gaya Kepemimpinan yang Efektif* (Skripsi Sarjana). Diperoleh dari <http://eprints.undip.ac.id/36152/1/APRILITA.pdf>
- Baron, R. (2007). Entrepreneurship: A Process Perspective. Dalam Baum, J.R., Frese, M., & Baron, R. *The Psychology of Entrepreneurship*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hesse, B., Sharlene, N., & Leavy, P. (2011). *The Practice of Qualitative Research*. (2th ed.). London: SAGE Publication.
- Kunardi, T. R. (2007). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tingkat Kematangan Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Panelindo Makmur Sentosa* (Skripsi Sarjana). Diperoleh dari <http://thesis.binus.ac.id/.../Bab2/2007-3-00449-TI%20Bab%>.
- Meriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers* Second Edition London: SAGE Publication.
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York: Teachers College Columbia University.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (4th ed.). London: SAGE Publication.