

**PEMIMPIN PEREMPUAN YANG TANGGUH DAN MEMBERDAYAKAN
(Studi Kasus Kepemimpinan Ibu Joane Hendrawati di PT Kernel Indonesia
Potential Gresik)**

JURNAL SKRIPSI



Oleh :

Nama : Dian Rahmalia

Nomor Mahasiswa : 14311611

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

**PEMIMPIN PEREMPUAN YANG TANGGUH DAN MEMBERDAYAKAN
(Studi Kasus Kepemimpinan Ibu Joane Hendrawati di PT Kernel Indonesia
Potential Gresik)**

JURNAL SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Dian Rahmalia

Nomor Mahasiswa : 14311611

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia



UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

LEMBAR PENGESAHAN

PEMIMPIN PEREMPUAN YANG TANGGUH DAN MEMBERDAYAKAN
(Studi Kasus Kepemimpinan Ibu Joane Hendrawati di PT Kernel Indonesia
Potential Gresik)

JURNAL SKRIPSI

Oleh:

Nama : Dian Rahmalia

Nomor Mahasiswa : 14311611

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 25 September 2019

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,


Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si

**PEMIMPIN PEREMPUAN YANG TANGGUH DAN MEMBERDAYAKAN
(Studi Kasus Kepemimpinan Ibu Joane Hendrawati di PT Kernel Indonesia
Potential Gresik)**

Dian Rahmalia

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

E-mail: 14311611@students.uui.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Pemimpin Perempuan yang Tangguh dan Memberdayakan (Studi Kasus Kepemimpinan Ibu Joane Hendrawati di PT Kernel Indonesia Potential Gresik). Tujuan dari penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui dan menggambarkan bagaimana latar belakang Ibu Joane Hendrawati (IJH), 2) Untuk menggambarkan proses IJH menjadi seorang pemimpin, 3) Untuk menganalisis gaya kepemimpinan IJH, 4) Untuk menggambarkan pengembangan bisnis yang dilakukan oleh IJH, 5) Untuk menganalisis tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh IJH dalam memimpin bisnisnya. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Narasumber dalam penelitian ini adalah IJH, yaitu pemimpin dan pemilik PT Kernel Indonesia Potential. Teknik analisis data yang digunakan adalah model analisis data milik Miles dan Huberman. Untuk menentukan validitas data, penelitian ini menggunakan uji kredibilitas dan uji *transferability*.

Penelitian ini menemukan bahwa jiwa kepemimpinan dalam diri IJH terbentuk dari motivasi intrinsik yang sesuai dengan teori sifat milik Thoha (1995). Faktor utama IJH menjadi pemimpin sesuai dengan dua dari tiga motivasi berwirausaha milik Barringer dan Ireland (2012) yaitu untuk menjadi bos bagi diri sendiri dan mewujudkan ide-ide sendiri. Selain itu, sesuai dengan teori Susanto (2009), faktor personal merupakan faktor pembentuk jiwa kewirausahaan dalam diri IJH. Dalam memimpin PT Kernel, sesuai dengan teori Kanter (1977), IJH merupakan perempuan *iron maiden*. Selain itu, sesuai dengan teori Nawawi dan Hadari (1993) gaya kepemimpinan IJH termasuk dalam tipe kepemimpinan demokratis. Dalam mengembangkan usahanya, IJH menerapkan perencanaan formal yang sesuai dengan teori Kuratko dan Hodgetts (1998). Selain itu, sesuai dengan teori Schemerhorn (2001), IJH juga menerapkan strategi pertumbuhan secara internal. Dua hambatan utama yang dialami IJH ialah absennya karyawan dan manajemen arus kas. Hambatan manajemen arus kas sesuai dengan teori Zimmerer dan Scarborough (2005) dan teori Barringer dan Ireland (2012).

Kata kunci: *Kepemimpinan perempuan, pengusaha perempuan, pengembangan bisnis*

**A Formidable and Empowering Female Leader
(Case Study of The Leadership of Ibu Joane Hendrawati in PT Kernel
Indonesia Potential Gresik)**

Dian Rahmalia

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

E-mail: 14311611@students.uui.ac.id

ABSTRACT

This study is titled A Formidable and Empowering Female Leader (Case Study of The Leadership of Ibu Joane Hendrawati in PT Kernel Indonesia Potential Gresik). The purposes of this study were 1) To find out and describe how Ibu Joane Hendrawati (IJH)'s background, 2) To describe the process of IJH being a leader, 3) To analyze the leadership style of IJH, 4) To describe the business development undertaken by IJH, 5) To analyze the challenges and obstacles faced by IJH in leading her business. This research used a qualitative research with a case study approach. Interviews, observation, and documentation were conducted as the data collection techniques. The informant in this research was IJH, the owner and the leader of PT Kernel Indonesia Potential. The data analysis method used is Miles and Huberman's data analysis model. To determine the validity of the data, this research used credibility test and transferability test.

This research found that the soul of leadership in IJH is formed from intrinsic motivation that is in accordance with Thoha's (1995) trait theory. The main factors of IJH being a leader is in accordance with two of Barringer's and Ireland's (2012) entrepreneurship motivations, which are to be their own boss and to pursue their own ideas. In addition, according to Susanto's (2009) theory, personal factors are factors that formed the soul of entrepreneurship in IJH. In leading PT Kernel, according to Kanter's (1977) theory, IJH is a mother and also an iron maiden. In addition, according to Nawawi and Hadari's (1993) theory, IJH's leadership style is included in the type of democratic leadership. In developing business, IJH applied formal planning in accordance with Kuratko and Hodgetts' (1998) theory. In addition, according to Schemerhorn's (2001) theory, IJH also implemented a growth strategy internally. Two major obstacles experienced by IJH are the absence of employees and cash flow management. Cash flow management problem is in accordance with Zimmerer and Scarborough's (2005) theory and Barringer and Ireland's (2012) theory.

Keywords: *Female leadership, female entrepreneur, business development*

PENDAHULUAN

Organisasi tak dapat memungkirkan bahwa sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penentu kesuksesan organisasi. Menurut Snell dan Bohlander (2013) untuk meraih kesuksesan semakin tergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola bakat atau modal manusia. Dalam mengelola dan mengoordinasikan aset berupa manusia tersebut, tentunya perusahaan memerlukan seorang pemimpin. Berdasarkan Eagly dan Carli (2007), di dalam grup, organisasi maupun negara, kepemimpinan berperan menyatukan orang agar mereka bekerja demi mencapai tujuan bersama. Selain itu, pada era yang dinamis seperti saat ini, organisasi tentunya dituntut untuk beradaptasi pada lingkungan yang terus berubah-ubah. Menurut Yukl (2005), kepemimpinan memiliki fungsi esensial dalam membantu organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungannya serta bertahan hidup. Sama halnya seperti yang dinyatakan oleh Chemers (2014) bahwa di lingkungan yang kurang dapat diprediksi, pemimpin perlu membantu menciptakan suasana yang mendorong sensitivitas, fleksibilitas, dan kreativitas, sehingga memungkinkan organisasi mampu menghadapi ketidakpastian tuntutan baru maupun kompleks. Oleh karena itu jelas bahwa peran pemimpin bersifat krusial untuk keberlanjutan hidup suatu organisasi, terutama di era sekarang.

Peran pemimpin saat ini tidak lagi hanya dimiliki oleh kaum laki-laki saja. Mulai banyak perempuan yang naik untuk memegang posisi kepemimpinan. Meskipun begitu, dalam perjalanan kepemimpinannya, perempuan masih dihadapkan dengan banyak rintangan serta seringkali dipandang sebelah mata. Berdasarkan Kanter (1977) beberapa perempuan yang telah berhasil di manajemen adalah disebabkan mereka bagian dari keluarga yang berkuasa, sedangkan sebagian besar perempuan merasa diberi peluang manajemen pada posisi dengan ketidakpastian yang rendah, yang memiliki tekanan kecil, pekerjaan yang lebih rutin, dan bukan pada peran pengambilan keputusan.

Banyaknya rintangan yang perlu dihadapi, mengakibatkan banyak perempuan memutuskan untuk membangun usaha dan menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri agar mereka dapat maju dengan bebas serta mandiri. Seperti yang dinyatakan oleh Eagly dan Carli (2007) bahwa alasan paling umum perempuan memulai usahanya sendiri adalah mereka ingin maju dalam karir mereka. Kepemimpinan perempuan disebutkan memiliki peran penting dalam perkembangan ekonomi suatu negara. Wirawan (2013) menyebutkan bahwa peran dari kepemimpinan perempuan sangat menentukan perkembangan dan kemakmuran suatu negara. Disebutkan juga oleh Eagly dan Carli (2007), meskipun mayoritas bisnis yang dimiliki oleh perempuan di Amerika ukurannya kecil, dengan hanya sekitar 3 persen dari keseluruhan yang menghasilkan \$1 juta atau lebih setiap tahun, mereka tetap mampu memberikan kontribusi substansial bagi perekonomian.

Di Indonesia, pengusaha perempuan memiliki kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi negara yang tidak kalah dengan laki-laki. Hal ini dibuktikan dalam laporan *International Finance Corporation* (Maret 2016) yang menyebutkan bahwa 51% usaha kecil dan 34% usaha menengah di Indonesia dimiliki oleh perempuan. UKM yang dimiliki para perempuan ini memberi sumbangan sebesar 9,1% pada PDB Indonesia. Data tersebut menunjukkan bahwa

perempuan juga memiliki kemampuan dalam berwirausaha sekaligus memimpin usahanya sendiri secara mumpuni layaknya laki-laki.

Salah satu perempuan yang memutuskan untuk berkarir menjadi seorang pengusaha ialah Ibu Joane Hendrawati. Beliau merupakan seorang pemimpin sekaligus pemilik dari PT Kernel Indonesia Potential yang terletak di Desa Domas, Kota Gresik. Perusahaannya tersebut telah berdiri sejak tahun 1999 dan merupakan perusahaan berskala internasional yang bergerak di bidang *furniture*. Selama 19 tahun lamanya beroperasi, PT Kernel telah berhasil mengespor produknya ke 10 negara termasuk Amerika dan Eropa. Melihat kesuksesan pengembangan bisnis PT Kernel tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan seorang Ibu Joane berjalan dengan baik.

Penulis telah melakukan penelitian pendahuluan terkait kepemimpinan Ibu Joane dalam mengelola bisnisnya. Narasumber yang berhasil penulis wawancarai merupakan seorang manajer yang menangani bagian ekspor dan impor di PT Kernel. Ia menggambarkan keseharian Ibu Joane sebagai sosok pemimpin yang selalu mau memberi tahu ketika karyawan berbuat kesalahan. Bukan pemimpin yang langsung melampiaskan emosi kepada karyawan terhadap kesalahan kecil.

“Contoh kecil aja, ya. Seumpamanya saya salah kerjaan ya, saya salah bikin dokumen contoh kecil. Saya kurang teliti gitu, mau saya ajukan ke dia, sudah jadi dokumen itu, sudah jadi dokumen. Bu, ini aku mau ngajukan untuk dokumen ini. Dokumen ekspor ini kan harus diassign ke *buyer*, ya. Contoh kecil, nih. Sebelumnya kan *discan* dulu. Dia mesti teliti. Nanti kalo ada salah pun, ga yang modelnya langsung marah gitu, *engga*. Dipanggil, dikasih tau.” (Ibu Elli, 27/02/19, 20:30 WIB, via telepon)

Narasumber juga menyebutkan bahwa Ibu Joane merupakan pribadi yang mampu berlaku tegas, lemah-lembut, dan keibuan sesuai dengan kebutuhan. Ibu Joane mampu berlaku tegas ketika di situasi yang membutuhkannya untuk berlaku tegas. Di situasi lainnya, beliau pun juga mampu berlaku lemah lembut layaknya seorang ibu.

“Tegas, lemah-lembut, keibuan. Dia harus tegas, dia tegas. Dia harus, e... ke bawah, lembut, juga lembut.” (Ibu Elli, 27/02/19, 20:30 WIB, via telepon)

Ketika memberi perintah, Ibu Joane memang tidak menggunakan nada membentak. Ketika ada karyawannya yang melakukan kesalahan fatal, beliau akan berlaku tegas. Meskipun begitu, Ibu Joane tidak pernah memarahi karyawan di depan umum.

“Ga pernah, ga pernah. Dia harus dipanggil di ruangan, dikasih tau. Itu dia. Ga yang koar-koar, *engga*.” (Ibu Elli, 27/02/19, 20:30 WIB, via telepon)

Penelitian ini memiliki maksud untuk memberikan pemaparan akan beberapa hal, yaitu antara lain: (1) Memberikan gambaran latar belakang Ibu Joane, (2) Menguraikan proses Ibu Joane menjadi pemimpin, (3) Menganalisis gambaran gaya kepemimpinan Ibu Joane, (4) Menjabarkan pengembangan usaha yang dilakukan Ibu Joane, (6) Menganalisis tantangan dan hambatan yang dihadapi Ibu Joane dalam memimpin usahanya.

KAJIAN PUSTAKA

Penulis menggunakan penelitian-penelitian terdahulu sebagai dasar untuk melakukan penelitian ini.

Latar Belakang Pemimpin Perempuan

Gender, Authentic leadership and Identity: Analysis of Women Leaders' Autobiographies merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Kapasi, dkk (2016)**. Para perempuan dalam penelitian ini merefleksikan nilai-nilai pribadi dari kerja keras yang telah mereka pelajari dari anggota keluarga mereka, termasuk orang tua beserta kakek dan nenek. *Women Advancing to Leadership Positions: A Qualitative Study of Women Leaders in IT and ITES Sector in India* merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Bhattacharya, dkk (2018)**. Partisipasi dalam penelitian ini membagikan pengaruh masa kecil mereka yang mencakup kerja keras, masa-masa sulit, peran orang tua, keluarga dan lingkungan tempat mereka dibesarkan, dan lainnya.

Proses Menjadi Pemimpin

Patterns of female entrepreneurial activities in Turkey merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Tuzun dan Takay (2017)**. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pengusaha perempuan pada dasarnya termotivasi secara intrinsik. Prestasi merupakan motivasi utama perempuan secara keseluruhan, terutama untuk perempuan di daerah pedesaan. Selain itu, aktualisasi diri adalah faktor motivasi penting bagi perempuan perkotaan tetapi tidak untuk perempuan pedesaan. Keinginan untuk mandiri adalah faktor motivasi penting terlepas dari lokasi.

A Gendered Lens on Entrepreneurship: Women Entrepreneurship in Turkey merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Maden (2015)**. Di dalam studi ini ditemukan bahwa mengeksploitasi peluang unik dan mencoba hal baru, bekerja untuk kebaikan masyarakat dan menjadi mandiri dalam keputusan dan tindakan merupakan faktor utama di balik keputusan pengusaha perempuan di Turki memulai bisnisnya sendiri. *Women's Entrepreneurship in Iran: How are women owning and managing home-based businesses motivated to grow?* Merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Modarresi, dkk (2016)**. Ditemukan bahwa perempuan pemilik bisnis berbasis rumah termotivasi untuk mengembangkan bisnisnya secara intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik tersebut berupa kebutuhan untuk pencapaian, kebutuhan untuk kemandirian, membuktikan kompetensi serta masalah sosial budaya. Sedangkan motivasi ekstrinsiknya berupa masalah keuangan, ketenaran, umpan balik positif dari orang lain dan masalah bekerja di rumah.

Gaya Kepemimpinan

Are Women Business Owners Authentic Servant Leaders? merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Sims dan Morris (2018)**. Para pengusaha perempuan di studi ini memiliki perilaku *servant leadership* seperti, melayani, memberi pengarahan, dan *authenticity*. Masing-masing dari mereka menunjukkan perilaku autentik seperti *self-awareness*, nilai-nilai etika dan moral serta pemenuhan tujuan hidup. *A Gender Perspective on Entrepreneurial Leadership: Female Leaders in Kazakhstan* merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Kakabadse, dkk (2017)**. pemimpin perempuan Kazakhstan mengadopsi perilaku

'lunak' atau 'keras' tergantung pada keadaan kontekstual dan situasional tertentu. Mereka memandang kerja tim dan pembelajaran bersama sebagai penentu penting untuk mempertahankan tingkat fleksibilitas yang memadai dalam organisasi, yang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan. *A Cultural Feminist Perspective on Leadership in Nonprofit Organizations: A Case of Women Leaders in India* merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Vasavada (2012)**. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik feminin seperti peduli dan mengasuh, komunikasi interpersonal, dan gaya kepemimpinan partisipatif terbukti menjadi hal yang penting untuk meningkatkan posisi kepemimpinan perempuan.

Pengembangan Usaha

An Exploratory Study on The Development of Women Entrepreneurs: Indian Cases merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Agarwal dan Lenka (2018)**. Hasilnya menunjukkan bahwa dalam mengembangkan usaha, ketiga pengusaha perempuan dalam studi ini memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperoleh melalui pengalaman sebelumnya, pendidikan dan pelatihan, juga dipelajari serta ditingkatkan saat melakukan kegiatan yang berkaitan dengan kewirausahaan. Dukungan dari keluarga dan teman-teman mereka juga menjadi keuntungan bagi pertumbuhan usaha mereka. *Women Entrepreneurs' Path to Building Venture Success: Lessons from India* merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Kothari (2017)**. Ditemukan bahwa dalam mengembangkan usaha, para pengusaha perempuan memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pengusaha laki-laki. Keunggulan kompetitif tersebut didorong oleh kemampuan mereka dalam berinovasi. Ditambah lagi, mereka mampu mengambil peluang di ceruk pasar yang belum digarap oleh para laki-laki.

Tantangan dan Hambatan Usaha

Challenges to New Venture Creation and Paths to Venture Success: Stories from Japanese and Chinese Women Entrepreneurs merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Sequeira, dkk (2016)**. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan-hambatan yang dirasakan oleh para pengusaha perempuan antara lain adalah akses ke modal keuangan, akses ke jejaring sosial, dan bias gender. Bias gender meningkatkan kesulitan dalam memperoleh modal serta merekrut karyawan. Dalam mengatasi tantangan kewirausahaan umum dan unik yang mereka hadapi, mereka menggunakan pendidikan dan pengalaman mereka, dukungan sosial, dan religiusitas/spiritualitas mereka.

Growth Barriers of Women-Owned Home-Based Businesses in Iran: An Exploratory Study merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Modarresi, dkk (2016)**. Ditemukan bahwa kurangnya keterampilan dan pengalaman, hambatan keuangan, serta memiliki masalah dalam berinteraksi kerja dengan laki-laki menjadi hambatan bagi pertumbuhan bisnis berbasis rumah milik pengusaha perempuan

Landasan Teori

Sumber Daya Manusia. Armstrong (2003) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan yang strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset organisasi yang paling berharga: orang-orang yang bekerja di sana, yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuan

organisasi. Menurut Snell dan Bohlander (2013), manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan. Yukl (2005) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses untuk memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kemudian, Wirawan (2013) melihat kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi dan melakukan interaksi saling memengaruhi dengan para pengikutnya untuk merealisasi visi. Berdasarkan Thoah (1995) terdapat empat teori kepemimpinan yang tidak asing di literatur-literatur umum terkait kepemimpinan yaitu teori sifat, teori kelompok, teori Situasional dan Model Kontinjensi serta teori *path-goal*. Nawawi dan Hadari (1993) menyebutkan bahwa tipe kepemimpinan dapat terbagi menjadi tiga tipe pokok, yaitu tipe kepemimpinan otoriter, tipe kepemimpinan bebas (*laissez faire*), dan tipe demokratis. Tipe kepemimpinan otoriter menganggap bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah maupun kehendak pimpinan. Kemauan bawahan dipandang rendah dan dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah. Perintah pimpinan dianggap paling benar dan tidak boleh dibantah. Bawahan tidak diberi kesempatan berinisiatif, mengeluarkan pendapat maupun berkreasi. Tipe kepemimpinan bebas (*laissez faire*) menjadikan dirinya sebagai penasihat, dan kepemimpinan cenderung tidak dijalankan tanpa berbuat apapun karena semua tergantung pada yang dipimpin. Akibatnya, ketika terjadi kesalahan maka pemimpin selalu berlepas tangan dan melepas diri dari tanggung jawab dan menyalahkan bawahannya yang melaksanakan kegiatan tersebut. Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai hal berharga yang terpenting dalam organisasi. Kepemimpinannya aktif, terarah juga dinamis. Kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pendelegasian tugas dan tanggung jawab dilimpahkan dengan jelas, serta memungkinkan setiap anggotanya berpartisipasi secara aktif. Setiap sumbangan dari anggota berupa buah pikiran, pendapat, kemauan, kemampuan, kreativitas inisiatif dan lainnya selalu dihargai dan disalurkan dengan wajar. Dalam mengambil keputusan, kepemimpinan tipe ini sangat mementingkan musyawarah dalam unit masing-masing.

Kepemimpinan Perempuan. Bass (1990) menyatakan bahwa perempuan cenderung memiliki lebih banyak kesulitan daripada laki-laki dalam mendapatkan legitimasi peran yang sama sebagai pemimpin. Perempuan dihadapkan dengan konflik antara harapan stereotip mereka sebagai perempuan, sekaligus harapan stereotip sebagai pemimpin, yang mana harapan stereotip sebagai pemimpin lebih diidentifikasi dengan 'kelaki-lakian'. Berdasarkan Visser (2011), perempuan mendapat skor berbeda dari laki-laki pada kualitas kepemimpinan tertentu. Pemimpin perempuan lebih sering menerapkan gaya partisipatif dan demokratis dan lebih memperhatikan hubungan interpersonal. Perempuan yang menunjukkan sifat-sifat maskulin yang khas, seperti perilaku *directive* dan otokratis, dinilai kurang efektif dibandingkan laki-laki yang menunjukkan perilaku ini. Hal ini utamanya disebabkan oleh harapan yang dimiliki laki-laki dan perempuan dalam

hal kepemimpinan yang efektif. Kanter (1977) menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang memengaruhi perempuan dalam kepemimpinan, yaitu *mother*, *seductress*, *pet* dan *iron maiden*.

Gender. Masalah gender kerap kali dibahas di dalam banyak aspek kehidupan. Berdasarkan Fakih (1997:9), konsep gender ialah semua hal yang dapat dipertukarkan antara sifat perempuan dan laki-laki, yang bisa berubah dari waktu ke waktu serta berbeda dari tempat ke tempat lainnya, maupun berbeda dari suatu kelas ke kelas yang lain. Menurut Fakih (1997:13), terdapat 5 bentuk manifestasi ketidakadilan gender, yaitu marginalisasi perempuan, subordinasi, stereotipe, dan beban kerja.

Motivasi. Menurut Fahmi (2016), motivasi merupakan aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan. Sedangkan menurut Moorhead dan Griffin (2013), motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang untuk terlibat dalam suatu perilaku, bukan beberapa perilaku lainnya. Kemudian, Menurut Gibson, dkk (1996), motivasi merupakan suatu konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada maupun di dalam diri individu. Dorongan-dorongan tersebut adalah yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Kewirausahaan. Fahmi (2016) mendefinisikan kewirausahaan sebagai suatu ilmu yang mengkaji tentang pengembangan dan pembangunan semangat kreativitas serta berani menanggung resiko terhadap pekerjaan yang dilakukan demi mewujudkan hasil karya tersebut. Di sisi lain, kewirausahaan menurut Hisrich dan Peters (1998) adalah proses pembuatan sesuatu yang baru dan mengasumsikan resiko beserta imbalan. Setidaknya menurut Barringer dan Ireland (2012), terdapat 3 alasan utama yang menjadi motivasi orang-orang untuk memulai usahanya sendiri. Alasan tersebut adalah *be their own boss*, *pursue their own ideas*, dan *pursue financial rewards*. Disebutkan oleh Susanto (2009), faktor-faktor pembentukan jiwa kewirausahaan terdapat empat yaitu faktor personal, lingkungan, sosiologis, dan ketersediaan sumber daya.

Pengembangan Usaha. Dalam mengembangkan usaha pengusaha memerlukan perencanaan untuk menghadapi tantangan dan ketidakpastian. Perencanaan yang lebih formal dapat membantu mereka menghadapi tantangan dan ketidakpastian. Menurut Kuratko dan Hodgetts (1998), perencanaan formal biasanya terbagi menjadi dua tipe utama, yaitu *strategik* dan *operasional*. Perencanaan strategis merupakan langkah utama dalam menentukan arah masa depan bisnis. Rencana strategis terbaik akan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain kemampuan pengusaha, kompleksitas usaha, dan sifat industri. Perencanaan operasional merupakan hasil atau perluasan dari proses perencanaan strategis. Kebijakan fungsional perlu ditetapkan di bidang keuangan, pemasaran, produksi, dan manajemen, untuk mengimplementasikan tujuan yang ditentukan dalam strategi. Menurut Slamet, Tunjungsari dan Ie (2018), agar usahanya dapat bertahan dan berkembang, pengusaha perlu melakukan berbagai tindakan inovatif serta pemikiran kreatif. Inovasi dan kreatifitas yang dilakukan secara berkesinambungan merupakan suatu tindakan wajib bagi pengusaha untuk mempertahankan kelangsungan usahanya. Dalam mengembangkan pemikiran kreatif, Slamet, Tunjungsari dan Ie (2018) menyebutkan bahwa pengusaha dapat

memanfaatkan berbagai sumber. Sumber-sumber tersebut antara lain adalah pelanggan, barang dan jasa yang dihasilkan saat ini, saluran distribusi, pemerintah, serta kegiatan *Research and Development* atau R&D.

Tantangan dan Hambatan. Menurut Barringer dan Ireland (2012), tantangan perusahaan untuk berkembang dapat dibagi menjadi dua. Dua tantangan tersebut adalah kapasitas manajerial dan tantangan sehari-hari yang berupa manajemen arus kas, kestabilan harga, kontrol kualitas, dan kendala modal. Adapun menurut Zimmerer dan Scarborough (2005) terdapat sepuluh kesalahan fatal yang dilakukan oleh pengusaha, yaitu 1) Ketidakmampuan manajemen, 2) Kurang pengalaman, 3) Pengendalian Keuangan yang Buruk, 4) Lemahnya usaha pemasaran, 5) Kegagalan mengembangkan perencanaan strategis, 6) Pertumbuhan tak terkendali, 7) Lokasi buruk, 8) Pengendalian persediaan yang tidak tepat, 9) Penetapan harga yang tidak tepat, 10) Ketidakmampuan membuat “transisi kewirausahaan”.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memilih menggunakan pendekatan kualitatif agar mendapatkan hasil yang mendalam. Seperti yang dinyatakan oleh Miles dan Huberman (1994), salah satu kekuatan penelitian kualitatif adalah studi ini berfokus pada peristiwa yang terjadi secara alami di lingkungan alami, sehingga peneliti kualitatif memiliki pegangan kuat tentang bagaimana kejadian yang sebenarnya. Miles dan Huberman (1994) juga menyatakan bahwa data kualitatif kaya akan deskripsi dan penjelasan akan suatu proses sehingga dengan metode ini, peneliti dapat memperoleh penjelasan yang bermanfaat. Strategi yang digunakan untuk penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Yin (2003), studi kasus dipilih untuk digunakan untuk menjawab pertanyaan “bagaimana” atau “mengapa”, ketika peneliti memiliki sedikit kendali atas suatu peristiwa, dan ketika penelitian yang dilakukan berfokus pada fenomena kontemporer dalam beberapa konteks kehidupan nyata.

Lokasi Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis berlokasi di Kernel Indonesia Potential yang beralamatkan di Jalan Raya Domas Km. 01, Desa Domas, Menganti, Gresik, dengan nomor telepon: (031) 7915237, dan alamat e-mail: kernelindonesia@yahoo.com. Keistimewaan dari PT Kernel ialah pemimpinya yang merupakan seorang perempuan, yang telah sukses mengoperasikan perusahaan tersebut selama 19 tahun serta mengekspor produknya hingga ke 10 negara, termasuk Amerika dan Eropa.

Teknik Pengumpulan Data

Penulis mengumpulkan data yang dibutuhkan dengan menggunakan beberapa teknik berbeda antara lain: 1) Wawancara. Wawancara dilakukan dengan pihak-pihak bersangkutan yang dianggap relevan dan memiliki informasi terkait penelitian. 2) Observasi. Melalui observasi, penulis dapat melihat dan menilai kepemimpinan Ibu Joane yang terjadi di PT Kernel secara langsung. 3) Dokumentasi. Penulis melakukan dokumentasi dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen terkait PT Kernel, mengambil foto atau gambar, dan lainnya.

Sumber Data Penelitian

Penulis memperoleh data penelitiannya dengan bersumber pada dua data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari narasumber penelitian, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang telah tersedia.

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah *Nonprobability Sampling*. Di dalam *Nonprobability Sampling*, Sekaran dan Bougie (2013) menyatakan bahwa terpilihnya suatu subyek sampel tidak memiliki keterikatan dengan unsur-unsur dalam suatu populasi, artinya temuan penelitian terhadap sampel terpilih tidak dapat digeneralisasi kepada populasi. Penulis memilih sampel berdasarkan pertimbangan akan pengetahuan yang dimiliki sampel terkait masalah yang diteliti.

Teknik Analisis Data

Penulis menggunakan teknik analisis data berdasarkan model analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994). Model tersebut terdiri dari tiga arus aktivitas yang bersamaan yaitu reduksi data, *display* data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data dari penelitian ini, penulis menggunakan uji kredibilitas serta uji *transferability*.

TEMUAN PENELITIAN

Bagai Buah yang Jatuh Tak Jauh dari Sang Pohon

Ibu Joane merupakan perempuan berdarah campuran. Ibu beliau yang bernama Hetty, merupakan perempuan berdarah Jerman dan Belanda-Ambon.

“Kalo ibu saya, ibu saya kebetulan memang orang keturunan, jadi ibunya ibu saya atau oma saya, saya biasa memanggil oma, itu adalah orang Jerman, sedangkan e... opa saya, bapaknya ibu saya, dia adalah orang Belanda-Ambon.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Beliau memiliki darah ningrat yang didapatkannya dari sang ayah. Ayah Ibu Joane bernama Raden P. Hermanoe Praptosoegondho yang merupakan laki-laki keturunan Jawa ningrat.

“Ayah saya itu namanya R.P. Hermanoe Praptosoegondho. Lha kebetulan beliau adalah keturunan ningrat dan karena beliau keturunan ningrat, maka pada saat itu beliau diberikan kesempatan untuk bersekolah sampai dengan HBS waktu itu.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Kedua orang tua Ibu Joane berpisah sejak beliau masih kecil sehingga beliau beserta kedua adiknya dibesarkan oleh ibunya seorang diri.

“Mereka berdua juga pisah. Saya ikut sama ibu saya dengan kedua adik saya. Jadi saya dibesarkan oleh ibu saya mulai dari saya kelas 5 SD di Surabaya, umur 10 tahun mungkin, itu saya mulai hidup dengan ibu saya. Ibu saya sebagai single parent dan bekerja di rumah sakit.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Saat awal-awal berpisah dengan sang ayah, Ibu Joane dan keluarga pernah mengalami kesulitan ekonomi. Ibu beliau mau tidak mau harus tetap tegar dan kuat untuk memulai segala halnya dari nol demi ketiga anaknya.

“Ya, pasti. Waktu awal-awal kita memang mengalami kesulitan ekonomi. Tadi kan saya bilang kalo pada saat itu ibu saya juga mengalami masa-masa yang sangat-sangat sulit karena memulai segala sesuatu dari nol. Jadi, sampe kita tuh ngontrak rumah, berpindah-pindah kontrakan, bukan rumah sendiri. Tetapi, Alhamdulillah dengan kerja keras, juga dengan bantuan dari keluarga, akhirnya ya dalam beberapa tahun ibu saya bisa untuk mempunyai rumah sendiri.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Dari perjuangan ibunya membesarkan ketiga anaknya seorang diri, Ibu Joane belajar banyak. Semua perjuangan ibunya sangat menginspirasi beliau untuk menjadi sosok pemimpin perempuan yang tangguh layaknya sang ibu.

“Tentunya yang menjadi, yang paling berkesan buat saya adalah, ibu saya seorang yang tough, yang berjuang mulai dari nol sama sekali, sampe beliaunya bisa mandiri untuk menghidupi ketiga anaknya. Nah itu betul-betul membekas sama saya. Makanya saya bisa menjadi seperti sekarang ini, tough segala macem, itu karena banyak sekali saya dari ibu saya, contoh-contoh dari ibu saya.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Ibu Joane telah terbiasa bekerja keras sejak masih sekolah. Beliau sempat bekerja sambil kuliah agar beliau bisa menyelesaikan kuliahnya. Selain dengan niatan tersebut, beliau juga ingin membantu ibunya yang telah pensiun, yang masih harus menanggung kedua adiknya yang masih sekolah.

“Pertama niatannya untuk ini ya bisa, supaya kuliahnya bisa selesai. Karena saya kan harus menyelesaikan kuliah saya. Baru habis gitu juga untuk meringankan ibu saya. Supaya ibu saya juga tidak terlalu berat, karena kalo ibu itu kan masih menanggung ada dua adek saya yang masih SMP sama SMA waktu itu. Kebetulan kita jaraknya agak jauh. Nah, itu.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Ibu Joane menikah dengan seorang laki-laki muslim, dan dianugerahi dua orang anak. Namun pernikahan tersebut tidak mampu bertahan lama, hingga akhirnya mereka berdua memutuskan untuk berpisah.

“Saya kebetulan single parent juga.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Demi Mimpi, Hujan, Badai, Apapun Akan Dilalui

Ibu Joane mengakui bahwa sang ibu merupakan sosok inspirasi utamanya untuk menjadi seorang pemimpin.

“Dari ibu saya. Karena saya melihat, e... ibu saya kan sebagai single parent, tetapi bisa membesarkan anak-anaknya sendiri. Nah, itu dari situ saya lebih ini lagi, apaya, oh nanti aku kalo sudah besar harus seperti ini, ya, jadi lebih termotivasi lagi.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Selain itu, keinginan untuk menjadi pemimpin juga didorong karena beliau gemar menarget diri dan memiliki semacam buku mimpi yang ingin dicapai di umur-umur tertentu.

“Di samping itu kebetulan saya ini orangnya menarget diri sendiri. Jadi, pada saat saya sudah bekerja saya tuh menarget, oh saya nanti kalo umur segini, saya harus sudah mencapai tahapan ini. Saya umur segini, sudah harus mencapai tahapan yang lebih ini lagi, gitu. Jadi, sama halnya seperti apa ya, ada kayak buku mimpi ya. Buku mimpi yang pada saat usia segini harus mencapai ini, mencapai ini nah kayak gitu.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Sebelum menjadi pengusaha, Ibu Joane telah membangun karirnya di PT Fendi Mungil. Awalnya beliau menjabat sebagai sekretaris lalu naik menjadi manajer pemasaran. Selain itu, ekspor juga ditangani beliau.

“Terus pada saat semua sudah settle, kemudian saya menjadi seorang marketing manager, nah terus export tetep ada di bawah saya, tetapi saya sudah tidak menjadi sekretaris lagi.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Namun, yang menjadi alasan utamanya untuk meninggalkan PT Fendi Mungil karena beliau merasa karirnya sudah mentok dan beliau menginginkan kebebasan.

“Satu, kebebasan waktu dan, e... ini ya, apa namanya kalo kita berwiraswasta itu, di samping kebebasan waktu, kita juga bisa lebih mengeksplor apa yang kita inginkan. Kita punya kebebasan di situ. Jadi, kita tidak dibatasi oleh, karena kalo biasanya kalo kita bekerja dengan orang kan ada pimpinan, nah kita kan bertanggung jawab, oh ndak bisa, kita diarahkan oh harus seperti ini harus seperti ini. Kalo di sini kan bebas sendiri semua.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Ibu Joane ingin membangun usaha juga karena beliau melihat bahwa usaha bisa menjadi suatu ladang pahala baginya karena menciptakan lapangan kerja bagi banyak orang.

“Kalo kita usaha sendiri, itu pastinya kan kita mempekerjakan orang. Di dalam kita mempekerjakan orang kan pastinya kita memberikan ladang pekerjaan pada banyak orang, apalagi kebetulan pekerjaan yang saya tekuni adalah pekerjaan di bidang padat karya.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Pemimpin Perempuan dan Sederet Keistimewaannya

Ibu Joane merupakan pemimpin yang berorientasi pada hasil. Beliau menetapkan tujuan pada karyawannya secara jelas namun memberi kebebasan untuk mereka berkreasi.

“Jadi, saya tidak pernah mau mendikte, sehingga orang itu tidak bisa berkreasi, tidak bisa berpikir panjang, kalo saya lebih cenderung supaya mereka lebih berkreasi, supaya mereka mempunyai pemikiran yang lebih makro lagi, gitu.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Hubungan Ibu Joane dengan karyawan juga dinilai baik. Tulus, tidak membedakan.

“Ke karyawan tidak memandang sebagai atasan dengan bawahan, gitu lho. Kalo memang pada saat pembagian tugas ya sebatas sebagai pimpinan, tapi kalo saat kita di luar, di luar pekerjaan seperti... ya sesama... sesama manusia gitu, lho.” (Ibu Nurul, 24 Juni 2019, 11.09 WIB)

Di sisi lain, Ibu Joane juga dianggap berjiwa sosial. Ibu Anik yang merupakan rekan satu organisasinya di Aisyiyah menilai bahwa Ibu Joane memiliki sifat dermawan.

“Bu One itu kan sifatnya dermawannya itu, lho sangat tinggi. Kalo menurut saya lho, ya. Seperti itu.” (Ibu Anik, 28 Juni 2019, 10.08 WIB)

Ibu Joane melakukan semua hal terkait pekerjaan secara profesional. Sesuai dengan aturan maupun struktur yang berlaku.

“Kalo, mungkin kalo soal pekerjaan memang ga langsung ke ini, kan ada stepnya, ya. Dari direktur ya, ke... langsung ke manajernya, itu. Kalo ke manajernya, baru nanti ke karyawan yang paling bawah gitu, jadi memang sesuai strukturnya aja, gitu lho.” (Ibu Nurul, 24 Juni 2019, 11.09 WIB)

Dalam pengambilan keputusan, beliau juga dianggap selalu melibatkan dan mempertimbangkan pendapat dari orang-orang di perusahaannya.

“Baik, kemudian juga mendengar saran orang lain. Ya menurut saya ya baik juga. Mengambil keputusan juga mesti pertimbangin sama staf yang lain.” (Pak Santok, 24 Juni 2019, 12.56 WIB)

Ibu Joane juga merupakan pemimpin yang mau mengingatkan, diajak berdiskusi, serta memberi solusi.

“Kalau kita ada salah, dia selalu kasih tau. Kalo kita, kalo aku ada salah, aku juga discuss sama dia, nanti dia kasih solusi itu baiknya dia.” (Ibu Elli, 24 Juni 2019, 11.18 WIB)

Layaknya Sun Tzu yang Menguasai Medan Perangnya

Ibu Joane memilih tetap berbisnis di industri *furniture* yang telah ditekuninya selama 12 tahun lamanya, saat beliau masih berkarir di PT Fendi Mungil.

“Kebetulan e... saya lama pengalamannya di bidang furniture. Selama 12 tahun dulu bergerak juga di bidang furniture, makanya lebih... kalo kita mau berusaha, atau mendirikan suatu usaha itu lebih baik dari apa yang sudah kita geluti.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Usaha *furniture* berbahan dasar rotan juga dipilihnya karena Ibu Joane telah memperkirakan bahwa prospeknya menjanjikan.

“Pada saat itu kita melihat bahwa rotan itu, yang terbagus itu, hanya milik Indonesia. Satu, yang kedua, itu adalah produk yang ramah lingkungan, yang ketiga, dia termasuk di dalam produk yang sustainable, yang gampang sekali budi daya, tumbuhnya itu gampang sekali. Di hutan-hutan tropis di Indonesia itu sangat-sangat mungkin untuk tumbuh rotan-rotan ini.” (Ibu Joane, 2 Juli 2019, 19.10 WIB)

Modal pendirian PT Kernel diperoleh dari hasil patungan Ibu Joane dengan Bapak Taufik saja. Seiring berjalannya waktu, untuk mengembangkan perusahaan, baru dilakukan pinjaman bank.

“Pada saat itu dari patungan kita berdua saja. Dalam perjalanan, baru kita, untuk mengembangkan perusahaan baru kita melakukan pinjaman ke bank.” (Ibu Joane, 2 Juli 2019, 19.10 WIB)

Desa Domas dipilih Ibu Joane karena dekat dengan sumber daya yang dibutuhkannya.

“Betul. Saat itu, sumber daya alam kita sangat-sangat bagus. Terus bukan hanya sumber daya alamnya saja, tetapi sumber daya manusianya pada

saat itu juga banyak, yang mempunyai keahlian di bidang itu, tetapi belum dimaksimalkan.” (Ibu Joane, 2 Juli 2019, 19.10 WIB)

Ibu Joane menggunakan unsur budaya Indonesia dalam desain produknya yang tetap disesuaikan dengan selera pasar tujuan.

“Kita perkuat lagi dengan mendesain-desain desain produk yang memang ada nilai-nilai dari budaya Indonesia, yang tentunya kita tahu persis, kita juga harus tau pasar di sana itu selernya bagaimana, itu menjadi kunci utama itu.” (Ibu Joane, 2 Juli 2019, 19.10 WIB)

Perubahan selera pasar diamati Ibu Joane dengan baik sehingga PT Kernel mampu menyesuaikan diri.

“Tetapi karena perkembangannya rotan ini kok lama-lama sepi, terus orang-orang udah kurang menyukai, makanya kita terus juga membuat dari kayu. Beralih ke kayu juga. Kombinasi antara rotan dengan kayu, antara kayu dengan bahan-bahan yang lain, kayak gitu.” (Ibu Joane, 2 Juli 2019, 19.10 WIB)

Sejak awal, Ibu Joane telah menentukan bahwa fokus utama PT Kernel adalah pasar luar negeri karena pengalamannya serta lebih menguntungkan dan tidak ribet.

“Kalo pasar di luar negeri terus terang kalo menurut saya ya, lebih tidak ribet. Karena kalo pasar di dalam negeri ini, orang-orangnya cenderung, permintaannya yang lebih detail lagi, harus ini, harus itu. Banyak sekali permintaan detail, yang tidak dibicarakan sebelumnya. Kalo dengan orang bule, segala sesuatu kita bicarakan di depan. Tidak ada di tengah-tengah tiba-tiba harus ini harus itu, engga, jadi sistem mereka jauh lebih enak dalam berbisnis.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Ibu Joane memasarkan produknya secara online dan melalui pameran-pameran berskala internasional.

“Memasarkan lewat internet aja. Lewat email, iya. Kemudian, setelah itu, sudah ada karyawan yang bagian bikin sampel? Nah kita buat sampel, terus kita ikut pameran. Pameran di Singapore waktu itu. Kita ikut pameran di Singapore, kemudian dari situ kita mendapatkan juga kayak misalnya di... ada pameran di Jakarta tapi khusus yang untuk internasional, nah itu kita juga ikuti. Kemudian kita juga ikuti pameran-pameran yang dari program Kementerian Perdagangan, Kementerian Perindustrian, nah itu kita mendapatkan fasilitas dari situ juga.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)”

Strategi pemasaran serta perubahan dan inovasi yang dilakukan Ibu Joane terbukti efektif mendatangkan banyak pesanan pada PT Kernel.

“Karena selama ini, Alhamdulillah ya itu, dengan adanya sampel maupun produk-produk baru, kita tetep exist. Ga sampe ada isitilah kita kosong order. Sampe sekarang pun, Alhamdulillah order itu udah sampe Januari. Desember, Januari.” (Pak Sutris, 24 Juni 2019, 11.31 WIB)

Usaha untuk berkreasi dan berinovasi dilakukan terus-menerus karena kedua hal tersebut disadari sangat penting untuk kelangsungan bisnis di industri padat karya.

“Pameran kelas dunia itu ada sirkuitnya. Jadi, ada pameran sirkuit Asia, ada khusus sirkuit Asean, ada sirkuit dunia. Kita ikut terus. Saya sama Bu Joane e... dalam satu tahun mungkin terbang empat bulan untuk keliling.

Jadi harus belajar terus. Kalo kita ndak, ndak mengikuti tren itu, ketinggalan.” (Pak Taufik, 24 Juni 2019, 10.50 WIB)

Tak Ada Permasalahan yang Tanpa Solusi

Terdapat dua masalah yang dirasa Ibu Joane paling menghambat kelangsungan bisnisnya. Masalah pertama berupa absennya karyawan

“Susahnya satu, kalo pada saat kita mempunyai banyak order, kemudian e... banyak pegawai yang tidak ada. Pegawai produksi, ya. Kalo di produksi itu karena kebanyakannya karena orang itu kadang-kadang waktunya panen mereka ga masuk. Waktunya tanam, nanti pada ga masuk.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Masalah yang utama kedua adalah manajemen arus kas, yaitu ketika terjadi keterlambatan pembayaran dari pelanggan.

“Kemudian, yang kedua, kalo misalnya ada pembayaran terlambat dari buyer, gitu. Nah, pasti kan mempengaruhi cashflow. Padahal waktunya gajian, waktunya ini, nah itu, itu yang, yang... apa ya, yang menjadi kendala, yang susahya di situ.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Dalam menghadapi masalah yang ada, Ibu Joane terbantu dengan beberapa hal, salah satunya dengan berdiskusi.

“Berdiskusi. Diskusi baik dengan kakak saya, terus tim.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

Pengalaman bekerja sebelumnya juga sangat berperan dalam membantu Ibu Joane menghadapi masalah yang ada.

“Di Fendi Mungil pada saat itu kebetulan pemimpin-pemimpin saya, kalo memberikan segala sesuatu ga pernah terus ngajari gitu, apa harus gimana, menuntun harus gini gini ga pernah. Ini ada kayak gini, harus nyari sendiri gimana gimana, nah dari situ saya belajar banyak.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Lingkungan yang suportif juga membuat Ibu Joane bisa maju dalam karirnya serta tidak pernah mengalami diskriminasi maupun perlakuan buruk.

“Alhamdulillah mendapat banyak dukungan dan banyak juga masukan-masukan yang diberikan, sehingga saya bisa menjadi seperti ini. Jadi, pada saat itu ibu saya banyak sekali memberikan masukan-masukan harus begini, harus begini.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Ibu Joane memberikan pengertian kepada anak-anaknya sejak kecil tentang kesibukan yang dimilikinya di luar rumah.

“Ya dengan memberikan penjelasan bahwa kalo misalnya saya tidak bekerja terus saya bekerja ikut orang itu bagaimana, terus kalo dengan bekerja sendiri itu bagaimana, semua saya jelaskan step-stepnya.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Dalam menjaga hubungan yang dekat dengan anak-anaknya, Ibu Joane juga terus selalu menjaga komunikasi dengan kedua anaknya.

“Kalo saya pas ke luar negeri atau misalnya ke luar kota, tetep berkomunikasi misalnya melalui pada saat belum ada WA, SMS. Terus kalo misalnya sudah ada WA, eh belum ada WA, pada saat itu pake BBM. Ya kirim-kirim foto kayak gitu-gitu lho, mbak. Nanti setelah pulang cerita apa pengalamannya kayak gitu. Nanti mereka juga saya tanya apa yang

dilakukan mereka, ngapain aja, nah kayak gitu.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Meski anak-anak terkadang tetap merasa dirinya terlalu sibuk dengan perusahaan, Ibu Joane selalu berusaha membagi waktu untuk segala urusan yang dimilikinya.

“Engga sih kalo menurut saya. Karena saya berusaha membagi waktu seefektif mungkin. Kalo di awal-awal mungkin iya, karena kan ya namanya baru berdiri, ya jadi kan betul-betul menyita waktu, semuanya harus betul-betul konsen ke situ.” (Ibu Joane, 29 Juli 2019, 18.11 WIB, via telepon)

Ibu Joane tetap mampu menentukan prioritasnya apabila kesibukannya saling bertabrakan. Keluarga tetap prioritas utama. Namun jika urusan perusahaan dan organisasi bertabrakan, Ibu Joane akan lebih memilih perusahaan.

“Kalau bertabrakan, saya memilih yang untuk perusahaan. Karena apapun, itu ladang saya. Kalo saya tidak bisa di ladang saya, saya tentunya kan tidak bisa memimpin yang lain. ladang saya yang utama, jadi harus saya prioritaskan.” (Ibu Joane, 24 Juni 2019, 9.57 WIB)

DISKUSI HASIL TEMUAN

Bagai Buah yang Jatuh Tak Jauh dari Sang Pohon

Ibu Joane banyak mendapat pelajaran dari perjuangan sang Ibu yang meski merupakan seorang ibu tunggal, ibunya mampu mengasuh ketiga anaknya seorang diri. Hal ini sesuai dengan Kapasi, dkk (2016) menemukan bahwa pemimpin perempuan merefleksikan nilai-nilai pribadi dari kerja keras yang dipelajari dari anggota keluarga mereka. Ibu Joane mendapatkan banyak pelajaran sekaligus terinspirasi untuk menjadi pemimpin perempuan yang tangguh seperti ibunya saat dirinya dewasa nanti. Terdorongnya Ibu Joane ini disebabkan motivasi intrinsik akan pencapaian diri untuk menjadi seperti ibunya sesuai dengan teori kepemimpinan Thoha (1995) yaitu teori sifat.

Masa-masa sulit yang dialami Ibu Joane berupa kesulitan ekonomi, saat orang tua bercerai, juga saat beliau sendiri bercerai dengan suami, dan kerja keras ketika memutuskan untuk kuliah sambil bekerja, semuanya ikut andil membentuk karakter dalam diri beliau untuk menjadi pemimpin saat ini. Hal ini sesuai dengan Bhattacharya, dkk (2018) yang menemukan bahwa lingkungan keluarga masa kecil dan asuhan membantu dalam menyerap kualitas kepemimpinan. Pengaruh masa kecil tersebut mencakup kerja keras, masa-masa sulit, peran orang tua, keluarga dan lingkungan tempat mereka dibesarkan, dan lainnya.

Demi Mimpi Hujan Badai Akan Dilalui

Karakter Ibu Joane yang gemar menarget diri sendiri dengan memiliki buku mimpi yang berisikan target yang harus dicapai di umur-umur tertentu menjadikan diri beliau sebagai seorang yang visioner. Hal ini sesuai dengan penelitian Maden (2015) bahwa salah satu karakter pengusaha perempuan sukses dalam penelitiannya adalah visioner. Ibu Joane memiliki impian yang akhirnya menjadi motivasi untuk memimpin sesuai dengan Bhattacharya, dkk (2018) yang menemukan bahwa memiliki impian dan aspirasi menjadikan pemimpin perempuan dalam penelitiannya berbeda dibanding yang lain serta membantu menjaga motivasi mereka sepanjang karir mereka.

Pada waktu Ibu Joane masih bekerja di PT Fendi Mungil, beliau merasa karir bahwa tidak ada tantangan lagi untuknya saat itu. Akhirnya, beliau memberanikan diri untuk membangun usaha dan berdiri sendiri. Kurangnya tantangan yang dirasakan Ibu Joane sehingga mendorongnya untuk berwirausaha juga sesuai dengan hasil penelitian Tuzun dan Takay (2017) bahwa aktualisasi diri menjadi faktor motivasi penting bagi perempuan perkotaan. Dengan memberanikan diri untuk berwirausaha yang mana merupakan hal baru bagi Ibu Joane sesuai dengan hasil penelitian Maden (2015) yaitu mencoba hal baru adalah salah satu motivasi pengusaha perempuan untuk memulai bisnisnya sendiri.

Kebebasan yang diinginkan Ibu Joane sehingga memilih menjadi pengusaha menunjukkan keinginan untuk menjadi mandiri serta keinginan untuk mengeksplorasi sekaligus mewujudkan ide-ide beliau sendiri. Keinginan beliau untuk mandiri sesuai dengan penelitian Tuzun dan Takay (2017) yang menyatakan bahwa keinginan untuk mandiri menjadi motivasi perempuan untuk menjadi pengusaha. Keinginannya tersebut juga sesuai dengan penelitian Modarresi, dkk (2016) bahwa pengusaha perempuan termotivasi secara intrinsik berupa kebutuhan untuk pencapaian, kebutuhan untuk kemandirian, juga membuktikan kompetensi.

Selain itu, Ibu Joane melihat usahanya bisa menjadi sebuah sumber mata pencaharian bagi orang lain yang mana dapat menjadi ladang pahala baginya. Keinginan untuk menjadi sumber mata pencaharian serta kebebasan yang diidamkan Ibu Joane sesuai dengan penelitian oleh Maden (2015) yang menyatakan bahwa bekerja untuk kebaikan masyarakat dan menjadi mandiri dalam keputusan dan tindakan merupakan faktor utama di balik keputusan pengusaha perempuan memulai bisnisnya sendiri.

Keberanian Ibu Joane untuk mengambil resiko untuk berdiri sendiri demi mimpinya, mencapai kebebasan serta menjadikan usahanya sebagai ladang pahala sesuai dengan teori Susanto (2009) yang menyatakan bahwa jiwa kewirausahaan terbentuk salah satunya karena faktor personal. Barringer dan Ireland (2012) menyatakan bahwa motivasi berwirausaha adalah untuk menjadi bos bagi diri sendiri, untuk mewujudkan ide-ide sendiri, serta untuk menghasilkan uang. Selain motivasi menghasilkan uang, dua motivasi lainnya sesuai dengan penelitian ini. Ibu Joane menyatakan bahwa motivasi utamanya berwirausaha adalah didorong keinginan untuk menantang diri sendiri serta kebebasan waktu dan dalam berkreasi, namun tidak menyebutkan keinginan untuk menghasilkan uang.

Pemimpin Perempuan dan Sederet Keistimewannya

Berdasarkan empat faktor kepemimpinan perempuan milik Kanter (1977), fleksibilitas yang dimiliki Ibu Joane tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan beliau dipengaruhi faktor *Mother* dan *Iron Maiden*. Faktor *Mother* tergambar pada karakteristik feminin beliau berupa perilaku lemah-lembut, mendengar, melayani, mau memberikan arahan serta selalu mengingatkan. Faktor *Iron Maiden* tergambar pada perilaku berambisi mencapai target, dan ketangguhannya.

Dalam kepemimpinannya Ibu Joane menerapkan perilaku seperti mendengar, melayani, mengingatkan dan memberi arahan. Selain itu Ibu Joane juga selalu mau menghargai pendapat orang-orangnya dengan melibatkan seluruh

pihak di perusahaan saat membuat keputusan. Perilaku Ibu Joane yang melayani dan memberikan arahan sesuai dengan penelitian Sims dan Morris (2018) bahwa ditemukan adanya perilaku *servant leadership* seperti, melayani, memberi pengarahan di dalam diri pengusaha perempuan. Hal ini juga sesuai dengan Vasavada (2012) yang menemukan bahwa karakteristik feminin seperti peduli dan mengasuh, komunikasi interpersonal, dan gaya kepemimpinan partisipatif terbukti menjadi hal yang penting untuk meningkatkan posisi kepemimpinan perempuan.

Berdasarkan pada teori kepemimpinan Thoha (1995) Ibu Joane yang berorientasi pada hasil serta sisi beliau yang profesional dalam menjalankan segala sesuatunya sesuai dengan teori *path-goal*. Kemudian karakternya yang tidak membeda-bedakan dan berjiwa sosial serta mau mendengar dan melayani sesuai dengan teori sifat. Selain itu, berdasarkan Nawawi Nawawi dan Hadari (1993) dalam memimpin PT Kernel, dapat disimpulkan bahwa Ibu Joane menerapkan gaya kepemimpinan dengan tipe demokratis.

Layaknya Sun Tzu yang Menguasai Medan Perangnya

Sebelum memulai usahanya, Ibu Joane telah melakukan beberapa pertimbangan dan menilai bahwa usaha yang dipilihnya memiliki prospek yang menjanjikan. Selain itu Ibu Joane juga menerapkan kebijakan dalam praktik kepemimpinannya berupa fokus utama pada pasar ekspor, lokasi perusahaan dekat dengan sumber daya, menetapkan cara pemasaran melalui *email* dan pameran, serta menerapkan usaha kreativitas dan inovasi. Hal ini sesuai dengan perencanaan formal yang dipaparkan oleh Kuratko dan Hodgetts (1998).

Menurut Barringer dan Ireland (2012), salah satu tantangan sehari-hari yang dihadapi pengusaha ialah kendala modal. Sequeira, dkk (2016) juga menemukan bahwa akses keuangan menjadi hambatan bagi pengusaha perempuan. Modarresi, dkk (2016) menemukan bahwa hambatan keuangan menjadi salah satu hambatan bagi pertumbuhan bisnis milik pengusaha perempuan. Selain itu, Maden (2015) menemukan bahwa menemukan maupun mengelola modal merupakan hambatan utama bagi pengusaha perempuan. Semua hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian ini. Mencari dan menemukan modal bukanlah hambatan bagi Ibu Joane. Modal pendirian diperoleh hanya dari hasil gabungan uang milik beliau serta rekannya, Pak Taufik. Meskipun seiring berjalannya waktu Ibu Joane melakukan pinjaman ke bank untuk perkembangan perusahaan, dalam melakukan peminjaman tersebut beliau merasa tidak dipersulit meskipun merupakan seorang perempuan.

Tersedianya sumber daya yang semakin mendorong Ibu Joane untuk berwirausaha sesuai dengan Susanto (2009) yang menyatakan bahwa faktor ketersediaan sumber daya seperti sumber daya manusia dengan keterampilan yang sesuai menjadikan orang-orang semakin terpacu untuk berwirausaha. Di sisi lain, hal ini tidak sesuai dengan Kakabadse, dkk (2017) yang menemukan bahwa kurangnya sumber daya menjadi kendala utama yang dialami pemimpin perempuan.

Slamet, dkk (2018) menyebutkan bahwa dalam mengembangkan pemikiran kreatif, pengusaha dapat memanfaatkan pelanggan sebagai sumber informasi tentang produk atau jasa seperti apa yang mereka inginkan. Dengan mengetahui produk atau jasa yang diinginkan pelanggan secara spesifik, pengusaha dapat

memikirkan solusi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan Ibu Joane yang paham betul bahwa memahami pasar ialah hal yang sangat penting. Pemahaman akan pasar dianggap penting agar perusahaan mampu menghasilkan produk yang sesuai dan mampu memuaskan selera pasar. Agarwal dan Lenka (2018) menemukan bahwa dalam mengembangkan usaha, pengusaha perempuan mengandalkan keterampilan dan kemampuan yang diperoleh melalui pengalaman sebelumnya serta pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian ini. Berkat pengalaman sebelumnya saat masih berkarir di PT Fendi Mungil, Ibu Joane menjadi lebih kuat dan sangat memahami pasar Amerika.

Menurut Slamet, dkk (2018), agar usahanya dapat bertahan dan berkembang, pengusaha perlu melakukan berbagai tindakan inovatif serta pemikiran kreatif. Hal tersebut sesuai dengan penelitian ini. Sejak awal, Ibu Joane menekankan bahwa Inovasi dan kreativitas merupakan dua hal penting dalam kelangsungan bisnisnya. Terutama karena bisnisnya bergerak di industri padat karya. Dengan pemahaman tersebut, Ibu Joane bersama rekannya, Pak Taufik tak henti melakukan usaha-usaha pembelajaran agar mampu berinovasi dan berkreasi dengan lebih baik lagi. Mereka berdua secara rutin tiap tahunnya berkeliling dunia mengikuti sirkuit pameran internasional. Hal ini dilakukan keduanya demi mempelajari pasar dunia beserta tren-tren *furniture* di pasar global. Mereka memahami jika perusahaan tidak sigap mengikuti tren, maka perusahaan akan tertinggal.

Kegiatan pembelajaran yang terus-menerus dilakukan oleh Ibu Joane dan Pak Taufik agar dapat terus mengikuti perubahan tren yang terjadi sesuai dengan Slamet, dkk (2018) yang menyatakan bahwa sumber kreativitas yang paling utama bagi pengusaha ialah kegiatan *research and development* (R&D). Dengan melakukan kegiatan R&D secara rutin, pengusaha dapat menyesuaikan diri dengan memprediksi perubahan yang sering terjadi secara tiba-tiba. Penerapan perubahan dan inovasi yang dilakukan Ibu Joane sesuai dengan Kothari (2017) yang menemukan bahwa dalam mengembangkan usaha, para pengusaha perempuan di India memiliki kemampuan dalam berinovasi yang menjadi keunggulan kompetitif dibandingkan pengusaha laki-laki.

Semua usaha pengembangan pasar, pengembangan produk serta inovasi yang dilakukan Ibu Joane untuk mengembangkan usahanya sesuai dengan strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dalam teori milik Schemerhorn (2001).

Tak Ada Permasalahan yang Tanpa Solusi

Menurut Barringer dan Ireland (2012), tantangan perusahaan untuk berkembang antara lain kapasitas manajerial dan tantangan sehari-hari yang berupa manajemen arus kas, kestabilan harga, kontrol kualitas, dan kendala modal. Di sisi lain, Zimmerer dan Scarborough (2005) memaparkan sepuluh kesalahan yang menghambat pengusaha antara lain, ketidakmampuan manajemen, kurang pengalaman, pengendalian keuangan yang buruk, lemahnya usaha pemasaran, kegagalan mengembangkan perencanaan strategis, pertumbuhan tak terkendali, lokasi buruk, pengendalian persediaan yang tidak tepat, penetapan harga yang tidak tepat, serta ketidakmampuan membuat “transisi kewirausahaan”.

Dari semua hambatan tersebut, yang benar-benar dialami Ibu Joane hanyalah hambatan manajemen arus kas atau pengendalian keuangan yang buruk.

Hambatan lain yang disebutkan tidak beliau anggap sebagai hambatan. Bahkan beberapa di antaranya seperti kualitas, lokasi, pengalaman, usaha pemasaran, perencanaan strategis justru menjadi kekuatan serta nilai lebih yang menguntungkan bagi PT Kernel.

Modarresi, dkk (2016) menemukan bahwa kurangnya keterampilan dan pengalaman menjadi salah satu hambatan bagi pertumbuhan bisnis milik pengusaha perempuan. Hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian ini. Pengalaman Ibu Joane saat masih berkarir di PT Fendi Mungil sangat berperan dalam membantunya mengatasi segala hambatan yang dihadapinya. Pembentukan karakter yang beliau dapatkan selama bekerja 12 tahun di sana menjadikannya pribadi yang tangguh dan mandiri karena dalam melakukan tugas yang diberikan, beliau tidak pernah dituntun maupu diajari. Beliau mempelajari dan mencari cara untuk melakukan segala halnya sendiri. Di sisi lain, peran pengalaman Ibu Joane dalam membantunya mengatasi tantangan sesuai dengan Sequeira, dkk (2016) yang menemukan bahwa pengusaha perempuan menggunakan pendidikan dan pengalaman mereka, dukungan sosial, dan religiusitas/spiritualitas mereka untuk mengatasi tantangan kewirausahaan unik yang dihadapi.

Tuzun dan Takay (2017) menemukan bahwa pengusaha perempuan baik di daerah perkotaan maupun pedesaan menganggap bahwa gender mereka menghadirkan tantangan terbesar karena peran gender yang dibangun secara sosial. Peran gender tradisional ibu, istri, keluarga, penjaga dan perempuan, membebani para pengusaha perempuan dalam studi tersebut dengan tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan dengan laki-laki. Namun hal tersebut tidak sesuai dengan hasil penelitian ini. Ibu Joane mengakui bahwa menjadi ibu tunggal tidak menjadi masalah baginya, maupun menghambatnya dalam membangun usahanya. Justru perannya tersebut menjadi penyemangat dan pendorong baginya untuk menjadi lebih baik dan lebih maju. Beliau selalu berusaha dan mencari jalan agar waktunya dapat terbagi dengan seimbang baik untuk urusan anak-anak juga urusan perusahaan. Selain selalu berusaha membagi waktunya, beliau juga memberikan pengertian kepada anak-anaknya yang pada saat itu masih kecil akan profesi yang dijalannya. Meskipun sibuk, Ibu Joane juga selalu berusaha membangun hubungan dekat dengan anak-anaknya dengan cara selalu menjaga komunikasi dengan mereka.

Miner (1965) dalam Bass (1990) menyatakan bahwa perempuan menghadapi tantangan akan stereotip yang diterima dari manajer yang efektif, yaitu dengan mengikuti pola perilaku maskulin. Menurut Visser (2011), dikarenakan harapan dalam hal kepemimpinan yang efektif, perempuan yang menunjukkan sifat maskulin yang khas, seperti perilaku *directive* dan otokratis, dinilai kurang efektif dibandingkan laki-laki yang menunjukkan perilaku ini. Hal ini tidak sesuai dengan Ibu Joane yang merasa bahwa dirinya tidak pernah mengalami perlakuan buruk maupun dinilai tidak efektif. Selama menjalani peran sebagai pemimpin perempuan, beliau tidak pernah merasa didiskriminasi, menghadapi konflik dengan masyarakat sekitar, maupun mendapat persepsi negatif dari orang-orang di lingkungannya. Justru orang-orang di sekitarnya dapat dikatakan memiliki pemikiran terbuka terkait pandangan mereka terhadap pemimpin perempuan. Mereka tidak memandang karakter feminin dalam diri

perempuan sebagai kelemahan. Mereka juga menilai pemimpin perempuan itu pantas menjadi pemimpin dan bahwa pemimpin perempuan itu sama saja layaknya pemimpin laki-laki.

Maden (2015) menemukan kurangnya dukungan sosial sebagai masalah yang dihadapi pengusaha perempuan tidak sesuai dengan Ibu Joane yang dianggap tidak pernah terlihat diperlakukan buruk selama beliau memimpin. Ibu Joane sendiri juga merasa mendapat banyak dukungan dari lingkungannya, sehingga dirinya bisa menjadi seperti saat ini. Dukungan tersebut beliau dapatkan mulai dari ibunya, anak-anaknya, juga rekan-rekannya. Semasa ibunya masih ada pun Ibu Joane banyak sekali mendapat masukan-masukan darinya..

KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan, penulis mendapatkan beberapa kesimpulan. Pertama, jiwa kepemimpinan Ibu Joane terbentuk dari motivasi intrinsik yang sesuai dengan teori Thoah (1995) yaitu, teori sifat..

Kedua, motivasi Ibu Joane menjadi pemimpin sesuai dengan dua dari tiga motivasi berwirausaha milik teori Barringer dan Ireland (2012) yaitu untuk menjadi bos bagi diri sendiri dan mewujudkan ide-ide sendiri. Selain itu, sesuai dengan teori Susanto (2009), faktor personal merupakan faktor pembentuk jiwa kewirausahaan dalam diri Ibu Joane.

Ketiga, dalam memimpin PT Kernel, Ibu Joane merupakan pemimpin perempuan *iron maiden* sekaligus *mother*, sesuai dengan teori Kanter (1977). Selain itu, sesuai dengan teori Nawawi dan Hadari (1993) gaya kepemimpinan Ibu Joane termasuk dalam tipe kepemimpinan demokratis..

Keempat, dalam mengembangkan usahanya, Ibu Joane menerapkan perencanaan formal yang sesuai dengan teori Kuratko dan Hodgetts (1998). Selain itu, sesuai dengan teori Schermerhorn (2001) beliau juga menerapkan strategi pertumbuhan secara internal.

Kelima, dua hambatan utama yang dialami Ibu Joane ialah absennya karyawan dan manajemen arus kas. Hambatan manajemen arus kas sesuai dengan teori Zimmerer dan Scarborough (2005) dan teori Barringer dan Ireland (2012).

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, S & Lenka, U 2018, 'An Exploratory Study on The Development of Women Entrepreneurs: Indian Cases', *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 18 No. 2, 2016, pp. 232-247
- Alwi, S 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, BPFU UGM, Yogyakarta
- Anonim, Company Profile for Perindustrian, sumber: PT Kernel Indonesia Potential
- Anonim, CV Joane, sumber: PT Kernel Indonesia Potential
- Armstrong, M 2003, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 9th edn, Kogan Page Limited, London

- Barringer dan Ireland 2012, *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, 4th edn, Pearson Education
- Bass, BM 1990, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, The Free Press
- Bhattacharya, S, Mohapatra, S & Bhattacharya, S 2018, 'Women Advancing to Leadership Positions: A Qualitative Study of Women Leaders in IT and ITES Sector in India', *South Asian Journal of Human Resources Management* 5(2) 1–23
- Coughlin, JH 2002, *The Rise Of Women Entrepreneurs: People, Processes, and Global Trends*, Quorum Books
- Chemers, M 2014, *An Integrative Theory of Leadership*, Psychology Press, New York
- Creswell, JW 2009, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd edn, SAGE Publications, Inc
- Dessler, G 2011, *Human Resource Management*, 12th edn, Pearson Education
- Eagly, A & Carli, L 2007, *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA
- Fahmi, I 2016, *Kewirausahaan Teori, Kasus dan Solusi*, Alfabeta, Bandung
- Fahmi, I 2016, *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Alfabeta, Bandung
- Fakih, Mansour 1997, *Analisis Gender & Transformasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Gibson, JL, Ivancevich, JM, Donnelly, JH, 1994, *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, 8th edn, Irwin
- Gibson, JL, Ivancevich, JM, Donnelly, JH 1996, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi 8, Binarupa Aksara, Jakarta
- Hisrich, RD, Peters, MP 1998, *Entrepreneurship*, 4th edn, McGraw-Hill
- Japhta, R. dkk. (2016) *UKM yang Dimiliki Perempuan di Indonesia: Kesempatan Emas untuk Institusi Keuangan Lokal (Studi Penelitian Pasar)*, diakses pada 20 Oktober 2018, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/175f322d-ae1f-4f8d-9e32-79511247edaa/SME+Indonesia_Final_Ind.pdf?MOD=AJPERES
- Kakabadse, NK, Tatli, A, Nicolopoulou, K, Tankibayeva, A, & Mouraviev, N 2017, 'A Gender Perspective on Entrepreneurial Leadership: Female Leaders in Kazakhstan', *European Management Review*, (2017)
- Kanter, RM 1977, *Men and Women of The Corporation*, Basic Books, Massachusetts.

- Kapasi, I, Sang, KJC & Sitko, R 2016, 'Gender, Authentic leadership and Identity: Analysis of Women Leaders' Autobiographies', *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 31, No. 5/6, pp. 339-358
- Kothari, T 2017, 'Women Entrepreneurs' Path to Building Venture Success: Lessons from India', *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 6, No. 2, pp. 118-141
- Kuratko, DF, Hodgetts, RM 1998, *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, 4th edn, The Dryden Press
- Kuratko, DF, Hodgetts, RM 2007, *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*, 7th edn, Thomson South-Western
- Maden, C 2015, 'A Gendered Lens on Entrepreneurship: Women Entrepreneurship in Turkey', *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 30 No. 4, 2015, pp. 312-331
- Miles, MB & Huberman, AM 1994, *Qualitative Data Analysis*, 2nd edn, SAGE Publications, Inc
- Modarresi, M, Arasti, Z, Talebi, K & Farasatkah, M 2016, 'Growth Barriers of Women-Owned Home-Based Businesses in Iran: An Exploratory Study', *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 244-267
- Modarresi, M, Arasti, Z, Talebi, K & Farasatkah, M 2016, 'Women's Entrepreneurship in Iran: How are women owning and managing home-based businesses motivated to grow?', *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 8, No. 4, pp. 446-470
- Moleong, LJ 2014, *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Moorhead, G, Griffin, RW 2013, *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Edisi 9, Salemba Empat, Jakarta
- Nawawi, H, Hadari, MM 1993, *Kepemimpinan yang Efektif*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Permadi, K 1996, *Pemimpin & Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT Rineka Cipta, Jakarta
- Sekaran, U & Bougie, R 2013, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 6th Edn, John Wiley & Sons Ltd, Chichester
- Schemerhorn, John, R., Jr 2001, *Manajemen*, trans. Putranta, dkk, original work published 1996
- Sekaran, U 2003, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 4th edn, John Wiley & Sons, Inc

- Sequeira, JM, Wang, Z & Peyrefitte, J 2016, '*Challenges to New Venture Creation and Paths to Venture Success: Stories from Japanese and Chinese Women Entrepreneurs*', *Journal of Business Diversity*, Vol. 16(1) 2016
- Sims, CM & Morris, LR 2018, '*Are Women Business Owners Authentic Servant Leaders?*', *Gender in Management: An International Journal*
- Slamet, F, Tunjungsari, HK, Ie, M 2018, *Dasar-Dasar Kewirausahaan: Teori dan Praktik*, Edisi 3, PT Indeks
- Snell, S & Bohlander, G 2013, *Managing Human Resources*, 16th edn, Cengage Learning, South Western
- Sugiyono 2017, *Metode Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung.
- Susanto AB 2009, *Leadpreneurship Pendekatan Strategic Management dalam Kewirausahaan*, Erlangga
- Tannenbaum, R, Weschler IR, & Massarik, F 1961, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, McGraw-Hill
- Thoha, M 1995, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Cetakan Ketujuh, RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Tuzun, IK & Takay, BA 2017, *Patterns of Female Entrepreneurial Activities in Turkey*, *Gender in Management: An International Journal* Vol. 32 No. 3, 2017 pp. 166-182
- Vasavada, T 2012, '*A Cultural Feminist Perspective on Leadership in Nonprofit Organizations: A Case of Women Leaders in India*', *Public Administration Quarterly* Vol. 36, No. 4, pp. 462-503.
- Visser, M 2011, *The Female Leadership Paradox: Power, Performance, and Promotion*, Palgrave Macmillan
- Wirawan 2013, *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Yin, RK 2003, *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd edn, SAGE Publications, Inc
- Yukl, G 2005, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi 5, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Zimmerer, TW & Scarborough, NM 2005, *Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*, Edisi 4, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta