

Pengaruh Pola Kerja Fleksibel Terhadap Proses Desain Vivaci Living Studi Kasus Kafe Chuseyo

Joshua Darrel

Desain Interior, Fakultas Desain, Universitas Pelita Harapan
joshua.darrel@yahoo.com

Agnes S. Azarja

Desain Interior, Fakultas Desain, Universitas Pelita Harapan
agnes.azarja@uph.edu

ABSTRAK

Sebuah perusahaan desain interior memiliki pola kerja tertentu dalam menjalankan perusahaannya sehingga proses desain berlangsung dengan baik. Vivaci Living memiliki pola kerja yang fleksibel yang dipengaruhi oleh pandangan dan kontrol dari pemimpinnya. Selama 5 tahun berdiri, melalui pola kerja yang fleksibel desainer Vivaci Living merasa lebih senang, nyaman, dan lebih produktif. Pemilihan pola kerja fleksibel ini membuat Vivaci Living tidak memiliki dampak yang signifikan pada masa pandemi Covid-19 ini. Kedua fenomena tersebut yang mendasari penelitian ini yang dilakukan oleh penulis.

Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dengan studi kasus kolektif yang dilakukan oleh penulis selama 9 bulan. Penulis diposisikan sebagai peneliti yang berpartisipasi dan mengobservasi fenomena sosial yang terjadi di dalam studi kasus maupun lingkungan kerja Vivaci Living untuk mendapatkan hal-hal yang berkaitan dan dibutuhkan oleh penelitian pola kerja fleksibel. Penggunaan studi kasus kolektif berguna untuk membandingkan fleksibilitas dalam berbagai kasus, sehingga dapat ditarik kesimpulan berupa benang merah mengenai persamaan dan perbedaan fleksibilitas yang ada di Vivaci Living.

Penulis menemukan bahwa pola kerja fleksibel ini berpengaruh terhadap kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Melalui Pola kerja fleksibel ini, terbukti bahwa proses desain tetap berlangsung baik pada sistem kerja work from home maupun bekerja langsung di kantor. Namun fleksibilitas yang diberikan ini tidak berarti bebas, melainkan kebebasan yang terkontrol. Penulis menemukan bahwa perlu adanya kontrol-kontrol tertentu yang dibuat untuk memastikan berjalannya proses desain di Vivaci Living. Dengan adanya fleksibilitas dan kontrol yang ditetapkan tersebut, menghasilkan tanggung jawab atas proyek yang diberikan dan rasa kepemilikan untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

Kata Kunci: Pola Kerja Fleksibel, Vivaci Living, Pengaruh, Studi Kasus

PENDAHULUAN

Berbeda dari bisnis konvensional lainnya yang memiliki pola kerja teratur dengan

jam kerja yang ketat, pakaian yang memiliki standar tersendiri, hubungan yang formal antar setiap individu, dan lingkungan kerja yang kaku, (Mungkasa,2020) Vivaci Living memiliki pola kerja yang fleksibel. Metode kerja ini dipilih oleh pendirinya untuk memastikan seluruh desainer dapat bekerja secara produktif sesuai waktu produktif masing-masing serta memahami dan menyesuaikan proses desain sesuai kebutuhan dan keinginan klien yang merupakan salah satu hal terpenting dari bisnis di sektor jasa. Studi yang dilakukan oleh Stefan Volk dari University of Sidney melakukan penelitian mengenai keanekaragaman kronograf dari berbagai pekerjaan, yang mengacu pada ritme sirkadian atau jam tubuh yang berbeda dari setiap pekerjaan terutama untuk tugas-tugas yang dikerjakan secara mandiri menjadi penting dan berkaitan dengan jam biologis tersebut (2017). Didukung penelitian oleh Anggreni (2003), salah satu faktor dominan yang dapat menentukan produktivitas dari pekerja seni adalah kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk berkreasi, etos kerja karyawan, dan penghargaan yang diberikan oleh pekerja seni. Hal ini dapat dibuktikan lewat wawancara awal bahwa pola kerja fleksibel ini dapat meningkatkan produktifitas, kepuasan, dan efisiensi kerja oleh pekerja di Vivaci Living.

Berdasarkan keunikan dari Vivaci Living di atas, maka di dalam penulisan ini akan dibahas mengenai strategi Vivaci Living pada proses desain dengan pola kerja fleksibel.

KAJIAN TEORI

Gaya kepemimpinan partisipatif menurut Muchinsky dalam Soeyitno (2013) merupakan bentuk kepemimpinan dimana atasan harus meminta ide dan saran dari bawahan dalam keputusan yang secara langsung memengaruhi karyawan. Adapun beberapa ciri dari kepemimpinan partisipatif sebagai berikut.

1. Pendelegasian wewenang terdesentralisasi
2. Keputusan yang diambil pemimpin melibatkan opini dari bawahan
3. Komunikasi pemimpin dan bawahan dua arah
4. Perencanaan tujuan dilakukan oleh keterlibatan karyawan
5. Tidak kaku dalam mengawasi pekerjaan karyawan

Menurut Nawawi (2006), melalui partisipasi tersebut akan memicu kreativitas dan inisiatif dari karyawan yang dapat memperkaya dan membuat organisasi menjadi lebih dinamis dikarenakan keterbukaan pemimpin terhadap pembaharuan dan inovasi. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang partisipatif cenderung menerapkan pola kerja fleksibel pada perusahaan. Pola kerja yang fleksibel ini memungkinkan pekerja memiliki kreativitas dan kinerja kerja yang baik. Hal ini menjadi penting dikarenakan banyaknya partisipasi pekerja dalam hal-hal yang dianggap krusial bagi sebuah perusahaan (Sinulingga, 2020).

Menurut Robbins dan Judge (2007), terdapat tiga kebutuhan yang dapat menjelaskan motivasi individu. Ketiga kebutuhan tersebut adalah:

1. Kebutuhan Pencapaian/ *Need of achievement*
Yaitu dorongan untuk melebihi, mencapai dan berusaha keras untuk standar-

standar tertentu. Masing-masing individu memiliki kebutuhan akan prestasi atau tujuan tertentu yang dapat dimaksimalkan ketika adanya tanggung jawab pribadi dan umpan balik yang diberikan. Ketika tanggung jawab dan umpan balik diberikan, maka akan memicu semangat individu dalam mencapai tujuan tertentu.

2. *Kebutuhan Afiliasi/ Need for Affiliation*

Merupakan keinginan untuk menjalin hubungan antar personal yang akrab dan ramah. Dengan membangun hubungan ini, maka akan ada rasa nyaman, dimana pekerja akan saling memotivasi satu sama lain, memberi semangat, dan saling membantu yang akan membangun semangat atau motivasi kerja karyawan.

3. *Kebutuhan akan kekuasaan/ Need of Power*

Merupakan kebutuhan individu untuk memiliki pengaruh, menjadi berpengaruh, atau mengendalikan individu lain. Ketika seseorang merasa memiliki kekuasaan atau dalam hal ini adalah pengaruh bagi perusahaan, ada rasa memiliki dan dibutuhkan oleh perusahaan yang dapat memicu motivasi seseorang dalam bekerja.

Menurut Robbins (2006) terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, yaitu:

1. *Kualitas*

Kualitas kinerja dapat diukur dari persepsi karyawan, rekan kerja, supervisor, dan klien dari pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan dari karyawan.

2. *Kuantitas*

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan yang biasanya dihitung dan dibandingkan dengan target atau ketentuan yang ada.

3. *Ketepatan waktu*

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas atau kesesuaian pekerjaan yang diselesaikan pada waktu tenggang yang telah ditentukan. Biasanya hal ini sering kali mendapat perhatian lebih ketika pekerja dapat menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu tenggang yang telah ditentukan.

4. *Efektivitas*

Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dan digunakan seefisien mungkin sehingga mendapat hasil yang menguntungkan bagi perusahaan.

5. *Kemandirian*

Kemandirian merupakan tingkatan seorang karyawan yang dapat menjalankan komitmen, tanggung jawab, kreativitas, dan inovasi terhadap sebuah organisasi.

Pre-design

Tahapan *pre-design* atau *brief* ini merupakan tahapan pengenalan proyek dimana pada tahapan ini akan menghasilkan informasi dasar atau awal dari klien. Desainer dapat mendapatkan informasi yang akan dibutuhkan sebagai dasar pemikiran atau akar permasalahan dari proses desain yang akan dilewati. Informasi tersebut dapat berupa permasalahan, *budget*, kebutuhan klien, dan keinginan klien.

Programming

Dalam tahapan ini, desainer akan mulai menganalisa apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh klien. Secara tradisional, *programming* berisikan data mengenai apa saja yang dibutuhkan oleh klien dalam bentuk program ruang dan *layout*. Dalam melakukan program ruang dan *layout*, tentunya perlu ada ide konsep dasar berupa hasil analisis dari permasalahan yang telah diketahui sebelumnya. Dalam menjabarkan hasil analisis, sangat penting untuk mengenal klien dan mengetahui bahwa setiap klien memiliki keunikannya masing-masing.

Schematic Design

Tahapan ini merupakan tahapan yang merupakan tanggung jawab seorang desainer, hal ini dikarenakan dasar perancangan atau acuan dari desain akan ditentukan pada tahapan ini. Pada proses *schematic design* ini sudah tidak lagi membayangkan secara dua dimensi, melainkan sudah mulai berpikir secara tiga dimensi dan berpikir kedepan menjawab kebutuhan dan tujuan desain yang telah dirumuskan di tahapan sebelumnya. Pada tahapan ini sangat penting untuk memberikan klien penjelasan yang detail dan menggunakan media yang paling sesuai untuk menjelaskan konsep yang akan dijadikan acuan dalam mendesain. Melalui tahapan ini, klien akan disajikan dengan gambaran umum, atau model ruang yang semirip mungkin dan sudah spesifik menunjukkan detail interior, furnitur, gaya, material, kain yang digunakan, warna, dan *finishing*.

Design Development

Pada tahapan ini desain dioptimalkan, dan dibuat serealistis mungkin sehingga membuat klien dapat membayangkan ruang secara menyeluruh. Tidak jarang terdapat banyak perubahan desain pada tahap ini, namun tujuan dari tahapan ini adalah mencari solusi terbaik dari solusi-solusi yang ada. Desain dikatakan berhasil ketika dihasilkan desain yang memiliki waktu pengerjaan yang masuk akal, kualitas (fungsi dan estetika) yang sesuai, dan hubungan yang baik antara klien dan desainer.

Documentation

Pada tahapan ini, merupakan tahapan yang penting, dikarenakan tahapan ini merupakan jembatan dari desain ke realita, bagaimana desain yang dibuat oleh desainer dapat direalisasikan dan dibuat. Tahapan ini juga menggambarkan detail-detail terkait penggunaan material, dimensi, sistem yang digunakan, warna, dan bahan yang digunakan.

Execution

Pada tahapan ini, merupakan tahapan merubah gambar kerja menjadi realitas sesungguhnya. Pada tahapan ini desainer harus memperhatikan dan mengetahui setiap perkembangan yang ada guna mengantisipasi adanya kegagalan atau kesalahpahaman dalam membaca gambar kerja. Ketika terjadi kesalahan, maka desainer harus berpikir secara kreatif dan cepat untuk mengakali kesalahan tersebut. Upaya tersebut harus tetap mempertimbangkan asas keuntungan, dimana desainer harus mengakalinya sehingga biaya yang keluar tidak terlalu banyak atau sama dengan perjanjian yang

telah disetujui oleh klien. Setiap keputusan yang diambil harus dibicarakan bersama dengan klien, sehingga tidak merugikan kedua belah pihak.

METODOLOGI

Teknik pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui catatan lapangan. Catatan lapangan dalam etnografi dijelaskan oleh Emerson (1995) merupakan sebuah metode untuk mempelajari fenomena sosial yang terjadi yang dituliskan secara sistematis. Dalam penelitian ini, penulis berada di posisi pengamat yang berpartisipasi dalam fenomena yang terjadi. Melalui partisipasi dari pengamat, hasil yang didapatkan lebih akurat karena posisi pengamat yang dapat ikut merasakan fenomena sosial tersebut secara lebih detail dan terperinci.

Sementara teknik pengolahan data dilakukan dengan studi kasus kolektif. Menurut Creswell (2014) studi kasus kolektif merupakan metode untuk mendapatkan perbandingan dan persamaan berupa benang merah yang didapatkan dari berbagai studi kasus yang ada. Melalui data dari setiap karakteristik umum yang didapatkan dari masing-masing kasus, karena keunikan dari setiap kasus yang ada.

PEMBAHASAN

Berdasarkan tabel di bawah penulis dapat melihat bahwa dalam memberikan fleksibilitas, *principal* harus memiliki rasa percaya terlebih dahulu memastikan bahwa pekerja memiliki tanggung jawab yang sebanding dengan kebebasan yang akan diberikan. Wujud tanggung jawab tersebut dapat terbentuk oleh karena kebebasan yang diberikan yang membuat adanya rasa kepemilikan akan proyek tersebut. Untuk membentuk tanggung jawab dan kinerja yang baik tersebut, harus dibutuhkan kepuasan karyawan serta terpicunya motivasi dari karyawan berupa apresiasi, maupun hubungan yang baik (saling membangun) memberikan input dan adanya diskusi antar sesama pekerja maupun pekerja dengan atasan.

Tabel 4.1. – Kesimpulan Studi Kasus Chuseyo. Sumber: Dokumentasi Joshua Darrel (2021)

STUDI KASUS I : CHUSEYO			
	Fleksibilitas yang ditawarkan dan Pengaruh dari Fleksibilitas <i>(Need of Achievement, Need of Affiliation, Need of Power, Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu)</i>	Kontrol	Strategi
Tahapan Awal Desain	Perhatian yang lebih didapatkan pada proyek ini, terlihat dari frekuensi monitoring yang lebih sering pada bagian ini bertujuan untuk menilai dan membimbing desainer dalam mendesain. Setiap langkah atau tahapan masih banyak campur tangan dan arahan yang diberikan kepada desainer.	Monitoring yang aktif oleh <i>principal</i> maupun <i>supervisor</i> untuk memastikan proses desain tetap sesuai.	Adanya upaya untuk memberikan alternatif yang dianjurkan oleh rekan kerja sehingga dapat mempercepat pekerjaan.
Design Development	Adanya perhatian yang diberikan, serta revisi yang minor membuat adanya fleksibilitas yang tinggi dalam mendesain. Penyesuaian <i>budget</i> dimana pemegang keputusan terletak pada klien. Namun untuk desain diberikan kebebasan agar hasil yang diberikan lebih eksploratif dan kreatif berdasarkan referensi maupun panduan awal untuk memastikan desain tetap terkontrol.	Adanya revisi dan <i>update</i> yang diminta, dan klien yang harus menjadi acuan desain.	Adanya sistem apresiasi yang digunakan untuk memberikan kepercayaan diri kepada desainer. Adanya upaya memberikan alternatif maupun penjelasan sehingga dapat menjelaskan desain kepada klien.
Documentation	Adanya tanggung jawab yang diberikan sebagai kesadaran diri desainer untuk memegang sebuah proyek. Tanggung jawab yang diberikan, membuat adanya kepemilikan akan sebuah proyek sehingga desainer pun memiliki tanggung jawab yang lebih untuk memastikan hasil desain sesuai dengan gambar kerja agar hasil maksimal.	Adanya pengarahan dan adanya <i>drafter</i> dan teknis lapangan untuk memastikan hasil desain dapat direalisasikan.	Memeriksa gambar teknik secara teliti sebagai wujud kepemilikan dan tanggung jawab desainer dalam fleksibilitas tersebut.

Execution	Adanya keputusan desainer sebagai penentu keputusan. Desain diprioritaskan secara optimal meski waktu pengerjaan harus terlambat akibat banyaknya revisi pada proyek ini.	Adanya kontrol berupa cek lokasi dan peran <i>principal</i> dalam WA group untuk memastikan desain, gambar kerja, dan eksekusi lapangan sejalan.	Keputusan yang diambil secara cepat, dan penyelesaian bersama dengan pemimpin.
Pekerjaan	Jadwal kerja yang fleksibel sehingga memungkinkan pekerja untuk mengatur waktu dan membaginya bersama dengan proyek-proyek lainnya. Dengan diberikannya pekerjaan yang fleksibel menentukan desain dan arahan dengan batasan tertentu, dapat timbul rasa kepemilikan akan proyek sehingga dapat memotivasi dan memuaskan pekerja pada pekerjaan yang dilakukan sehingga hasil desain menjadi optimal.		
Lingkungan Kerja	Fleksibilitas memungkinkan adanya interaksi yang informal dan banyak bersama dengan rekan kerja sehingga dapat saling membangun satu sama lain. Dengan adanya lingkungan yang informal, pekerja menjadi lebih santai dan tidak <i>stress</i> .		

Hal ini juga dapat dilakukan ketika karyawan memiliki inisiatif yang tinggi, dan inisiatif tersebut dapat terbentuk melalui fleksibilitas dan rasa kepemilikan itu sendiri. Inisiatif ini bersifat strategi yang dapat berfungsi sebagai penyelesaian masalah terhadap permasalahan maupun untuk mengoptimalkan efisiensi dari proses desain. Oleh karena pemberian kebebasan tersebut maka akan ada tanggung jawab dari dalam diri dan tuntutan pekerja untuk menyelesaikan tugas dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Adapun beberapa batasan yang harus dilihat dalam studi kasus, bahwa kerap kali desainer diperhadapkan dengan keinginan klien, *budget* klien, maupun waktu klien, artinya klien merupakan batasan dari kebebasan tersebut yang membuat orientasi utama dalam mendesain adalah pemenuhan kepuasan klien. Sehingga dapat dikatakan bahwa kebebasan yang ada di Vivaci Living merupakan kebebasan yang terbatas.

Selain itu, sistem *monitoring* menjadi penting sebagai pembatas bahwa dengan adanya sistem ini, kerja dan proses desain menjadi terkontrol dan sesuai dengan waktu yang telah didiskusikan sejak awal. Dalam pemberian fleksibilitas, perlu adanya kepercayaan bahwa karyawan mampu dan telah mengerti alur bekerja serta sistem yang ada di Vivaci Living.

SIMPULAN & REKOMENDASI

Campur tangan *principal* dalam proses desain berlangsung memang tidak terlalu banyak, namun dalam Vivaci Living ini, ada kontrol dari klien yang merupakan pemegang keputusan akhir desain. Melalui visi misi Vivaci Living yaitu menjadikan mimpi klien menjadi sebuah kenyataan ini dijadikan sebagai tujuan atau kontrol terhadap kebebasan yang diberikan dalam fleksibilitas tersebut. Walaupun dengan kebebasan yang diberikan, dengan bekerja di Vivaci Living, secara otomatis nilai-nilai yang ada dan ditekankan dalam proses desain berlangsung harus dipegang oleh seluruh desainer Vivaci Living. Artinya, walaupun memiliki kebebasan tersendiri dalam melakukan proses desain, adanya keharusan bagi desainer untuk mengorientasikan keputusan, dan arah laju proses desain sesuai dengan kebutuhan dan keinginan klien tersebut. Melalui pernyataan diatas, dapat

dilihat bahwa orientasi dari desainer dalam mendesain merupakan implementasi yang didapatkan dari kebutuhan dan keinginan klien. Terlihat dari beberapa kasus bahwa keputusan diambil berdasarkan keinginan dari klien.

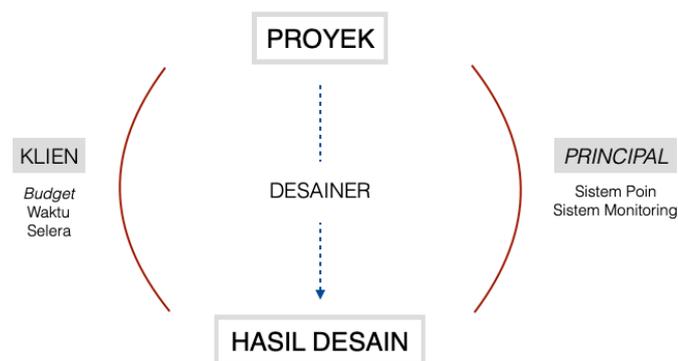
Proses desain yang dilakukan di Vivaci Living adalah seperti yang tertera pada bagan 5.1. Terlihat dari skema, bahwa desainer merupakan poros atau tonggak utama dari jalannya proses desain yang dimana klien dan *principal* merupakan kontrol utama dari jalannya proses desain tersebut. Skema ini dapat terbentuk demikian akibat adanya fleksibilitas berupa kebebasan berbatas yang diberikan pada proses desain berlangsung. Seperti yang terlihat dari skema, bahwa desainer memiliki andil yang banyak dalam proses desain, maka desainer dituntut untuk memberikan tanggung jawab yang besar atas penyelesaian sebuah proyek. Hal ini dapat dicapai oleh karena fleksibilitas yang diberikan oleh Vivaci Living terhadap desainer-desainernya. Fleksibilitas tersebut dijabarkan sebagai berikut.

1. Menangani keseluruhan proses desain
2. Menggunakan strategi untuk mempercepat proses desain
3. Menggunakan media penyampaian yang bebas
4. Pengaturan waktu yang bebas

Berasal dari fleksibilitas yang diberikan, didapatkan pengaruh fleksibilitas dalam Vivaci Living sebagai berikut.

1. Hubungan antar sesama pekerja dan pemimpin semakin dekat dan casual
2. Tanggung jawab yang diberikan semakin besar
3. Kesempatan untuk mengeksplor desain dan kemampuan diri
4. Rasa kepemilikan akan sebuah proyek
5. Kepuasan kerja dan produktifitas meningkat

Pengaruh-pengaruh tersebut dapat terbukti memiliki pengaruh yang serupa dengan studi kasus yang berbeda, artinya bahwa yang mempengaruhi kinerja, kepuasa, dan efektifitas dalam bekerja adalah fleksibilitas yang diberikan, bukan berdasarkan proyek yang diberikan, meskipun ada elemen-elemen lain yang mempengaruhi proses desain seperti yang terdapat pada bagan 5.1.



Bagan 5.1. – Skema Proses Desain Vivaci Living
Sumber: Dokumentasi Joshua Darrel (2020)

Berdasarkan fenomena yang telah ada di Vivaci Living dan penelitian yang dilakukan, maka sistem dan penerapan dari fleksibilitas ini dapat dijadikan acuan atau panduan untuk menerapkan sistem fleksibilitas yang serupa di perusahaan-perusahaan *design and build* lainnya. Dengan memberikan fleksibilitas, artinya ada syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk memastikan terbentuknya kepercayaan dari *principal* untuk memberikan fleksibilitas tersebut. Syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut.

1. Rasa kepercayaan atas kinerja kerja karyawan
2. Karyawan mampu untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien, efektif, serta memenuhi kualitas dan kuantitas yang diminta
3. Karyawan memiliki inisiatif yang tinggi pada proses desain
4. Tanggung jawab yang sepadan dengan kebebasan yang diberikan
5. Adanya batasan atau kontrol yang diperlukan untuk membatasi kebebasan yang diberikan

DAFTAR PUSTAKA

- Baltes, Boris. "*Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria*". *Research Gate*:1999. https://www.researchgate.net/publication/232480680_Flexible_and_Compressed_Workweek_Schedules_A_Meta-Analysis_of_Their_Effects_on_Work-Related_Criteria (Diakses pada 20 November 2020)
- Coleman, Cindy. 1995. *Interior Design: Handbook of Professional Practice*. New York: McGraw Hill Companies, 2002
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* 4th Edition. London: Sage, 2014.
- Emerson, Robert M., R.I.Fretz, dan L.L.Shaw. *Writing Ethnography Fieldnotes*. Chicago: The University of Chicago Press, 1995: 211- 216).
- Lawson, Bryan. 2005. *How Designers Think* 4th Edition. Burlington: Briddles.
- Piotrowski, Christine. 2002. *Professional Practice for Interior Designers* 3rd Edition. Canada: John Wiley & Sons.
- Mangkunegara, A.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, Hadari & Hadari, M. Martini. 2006. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Robbins SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sinulingga, Rudi Salam. "Gaya-Gaya Kepemimpinan". *Kompasiana*:2020. <https://www.kompasiana.com/rudisalamsinulingga/54f79ceca33311df1d8b4583/gayagaya-kepemimpinan?page=all> (Diakses pada 8 November 2020)
- Soeyitno, Adisty Herwidaningtyas. "GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF ATASAN DENGAN KINERJA KARYAWAN DI RS MUJI RAHAYU SURABAYA" *Jurnal Unair*: 2017. http://www.journal.unair.ac.id/filerPDF/110511035_Ringkasan%20FIX.pdf (Diakses pada 5 Oktober 2020)