

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Usaha

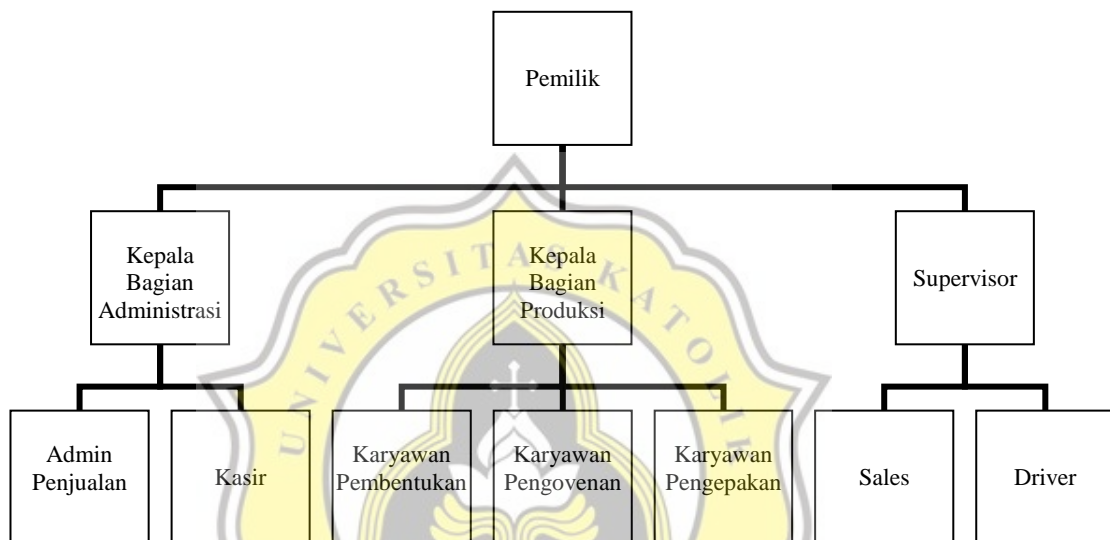
Toko Roti Kencana merupakan salah satu usaha yang bergerak dibidang kuliner yang memproduksi berbagai macam olahan roti seperti; roti tawar, roti keping, roti semir, dan lain-lain. Toko Roti Kencana pada mulanya merupakan *home industry* yang didirikan pada tahun 1974 oleh Ibu Ing Hwa di Jalan Hawa III / 10, Semarang dengan dibantu tiga orang karyawan dari lingkungan sekitar.

Mulai dari tahun 1997, usaha Toko Roti Kencana telah diteruskan oleh anaknya, Bapak Ridwan. Usaha dibawah kepemimpinan Bapak Ridwan ini terus mengalami *perkembangan* yang pesat dari hari ke hari. Dengan berkembangnya usaha, pada tahun 2002 akhirnya Toko Roti Kencana mampu mendirikan pabrik yang beralamat di Tambak Boyo Raya 36 dan telah memperkerjakan 35 orang karyawan.

Pemasaran yang dilakukan Toko Roti Kencana pun telah mempunyai jalur distribusi yang cukup luas, dengan giat melakukan sistem titip barang pada warung-warung dan toko-toko yang ada membuat area

pemasaran Roti Kencana tidak hanya di Semarang namun juga sudah keluar kota seperti Kudus dan Demak.

Berikut terdapat struktur organisasi Toko Roti Kencana Semarang :



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Toko Roti Kencana Semarang



Gambar 4. 2 Toko Roti Kencana Semarang



Gambar 4. 3 Toko Roti Kencana Semarang



Gambar 4. 4 Produk Toko Roti Kencana Semarang



Gambar 4. 5 Produk Toko Roti Kencana Semarang

4.2. Gambaran Umum Responden

Penyebaran kuesioner ini dilakukan pada responden penelitian yaitu 1 orang pemilik perusahaan dan 3 orang karyawan yaitu kepala bagian administrasi, kepala bagian produksi, dan supervisor. Berikut merupakan tabel yang berisi gambaran umum data responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja.

Tabel 4. 1 Gambaran Umum Responden

Keterangan	Pemilik		Karyawan	
	F	%	F	%
Jenis Kelamin:				
a. Perempuan			1	25%
b. Laki-laki	1	100%	2	75%
Usia :				
a. 30-39thn			1	25%
b. 40-49thn	1	100%	2	75%
Lama Bekerja :				
a. 3-10thn			2	75%
b. 11-18thn			1	25%
c. 19-25thn	1	100%		
Tingkat Pendidikan :				
a. SMU/SMK			2	75%
b. S1	1	100%	1	25%

Sumber: data primer (2020)

Berdasarkan pada tabel 4.1 dapat diketahui mengenai gambaran umum responden bahwa pemilik berjenis kelamin laki-laki Sedangkan untuk para karyawan yang berjenis kelamin perempuan terdapat 1 orang dengan persentase 25% dan jenis kelamin laki-laki terdapat 2 orang dengan persentase 75%.

Untuk gambaran umum responden berdasarkan usia diketahui bahwa pemilik termasuk pada kelompok usia 40-49 tahun. Sedangkan untuk para karyawan 1 orang termasuk pada kelompok usia 30-39 tahun dengan persentase 25% dan 2 orang termasuk pada kelompok usia 40-49 tahun dengan persentase sebesar 75%.

Menurut waktu lama bekerja diketahui bahwa pemilik termasuk pada kelompok ketiga yaitu 19-25 tahun. Sedangkan untuk para karyawan 2 orang termasuk pada kelompok pertama 3-10 tahun dengan persentase 75% dan 1 orang termasuk pada kelompok kedua 11-18 tahun dengan persentase 25%.

Pada keterangan tingkat pendidikan diketahui bahwa tingkat pendidikan pemilik adalah S1. Untuk para karyawan tingkat pendidikan SMU/SMK terdapat 2 orang dengan persentase 75% sedangkan pada tingkat S1 terdapat 1 orang dengan persentase 25%.

4.3. Tanggapan Responden Mengenai Dimensi *Able to Motivate*

Dimensi *able to motivate* adalah kemampuan yang perlu dimiliki oleh pemilik Toko Roti Kencana Semarang dalam memotivasi, memberi semangat kerja, dan mengarahkan para karyawan agar bisa bekerja dengan baik dan benar. Berikut merupakan tanggapan pemilik Toko Roti Kencana Semarang atas kuesioner dimensi *able to motivate* dari responden:

Tabel 4. 2 Tanggapan Pemilik Toko Roti Kencana Semarang Mengenai Dimensi *Able to Motivate*

No	Indikator	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata- rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1.	Saya memberi semangat kerja kepada para karyawan agar menghasilkan kinerja yang maksimal.			1	4							4	4,00	Tinggi
2.	Saya mengarahkan para karyawan untuk bekerja dengan tepat.			1	4							4	4,00	Tinggi
Rata-rata												4,00	Tinggi	

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.2 diatas mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *able to motivate* dapat diketahui tanggapan pemilik atas pertanyaan kuesioner yang ada. Pada indikator pertama yaitu “saya memberi semangat kerja kepada para karyawan agar menghasilkan kinerja yang maksimal”, pemilik menjawab setuju. Lalu pada indikator kedua yaitu “saya mengarahkan para karyawan untuk bekerja dengan tepat”, pemilik juga menjawab setuju.

Hasil dari rata-rata skor tanggapan pemilik terhadap dimensi *able to motive* sebesar 4,00 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini diperkuat pula terhadap setiap penjelasan yang diberikan pemilik atas setiap pertanyaan yang diajukan. Berdasarkan dari jawaban pemilik, pemilik mampu memberikan semangat kerja kepada karyawan agar bisa menghasilkan kinerja dengan maksimal dengan cara memberikan gaji yang sesuai dengan jabatan, memberikan bonus uang lembur jika bekerja melebihi jam kerja, memberikan BPJS bagi karyawan administrasi, sopir, dan sales, memberikan tunjangan sakit pada tiap karyawan produksi yang mengalami sakit atau kecelakaan, memberikan fasilitas tempat tinggal atau *mess* untuk para karyawan. Selain itu pemilik juga mengarahkan para karyawan untuk bekerja dengan baik dan benar agar produk-produk yang dihasilkan selalu memiliki kualitas yang bisa bersaing dengan kompetitor lain karena persaingan pasar terus semakin bertambah ketat. Membangun komunikasi dan memberi motivasi yang positif kepada para karyawan sangat membantu agar kinerja yang dihasilkan bisa maksimal.

**Tabel 4. 3 Tanggapan Karyawan Toko Roti Kencana Semarang
Mengenai Dimensi *Able to Motivate***

No	Indikator	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata- rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1.	Pemilik memberi semangat kerja kepada para karyawan agar menghasilkan kinerja yang maksimal.	1	5	2	4							13	4,33	Tinggi
2.	Pemilik mengarahkan para karyawan untuk bekerja dengan tepat.	1	5	2	4							13	4,33	Tinggi
Rata-rata												4,33	Tinggi	

Sumber : data premier yang diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.3 diatas dapat diketahui tanggapan karyawan Toko Roti Kencana Semarang terhadap pertanyaan kuesioner dimensi *able to motivate*. Pada indikator pertama yaitu “pemilik memberi semangat kerja kepada para karyawan agar menghasilkan kinerja yang maksimal”, 1 orang menjawab sangat setuju dan 2 orang menjawab setuju. Pada indikator kedua yaitu “pemilik mengarahkan para karyawan untuk bekerja dengan tepat”, 1 orang menjawab sangat setuju dan 2 orang menjawab setuju.

Dari tabel diatas dapat diketahui hasil rata-rata skor yang diperoleh atas tanggapan karyawan mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *able to motivate* yaitu menunjukkan angka sebesar 4,33 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini juga diperkuat dengan penjelasan karyawan atas tiap indikator yang diajukan. Pada indikator pertama pemilik memberi semangat kerja kepada para karyawan agar menghasilkan kinerja yang maksimal dengan cara memberi motivasi dan arahan untuk terus bekerja dengan fokus dan memperhatikan efisiensi waktu agar target-target yang sudah direncanakan dapat tercapai, memberi gaji yang sesuai dengan jabatan pekerjaan, membuat suasana tempat kerja yang nyaman untuk bekerja, serta diberi fasilitas *mess* atau tempat tinggal bagi karyawan yang tidak mempunyai tempat tinggal baik yang berasal dari dalam kota maupun luar kota. Untuk karyawan pada bidang administrasi contohnya diberi *reward* yaitu bonus jika pekerjaan yang dikerjakan tepat dan tidak ada selisih, ditanggung biaya pengobatan karena sakit atau kecelakaan dengan tunjangan BPJS kesehatan. Untuk karyawan pada bidang produksi contohnya mendapat bonus lembur jika pekerjaan melebihi jam kerja, ditanggung seluruh biaya pengobatan karena sakit atau kecelakaan. Pemilik selalu rutin mengadakan pertemuan pada pagi hari dengan para sales agar pekerjaan yang akan dilakukan bisa sesuai dan dapat berjalan sesuai jadwal. Pada indikator kedua pemilik mengarahkan para karyawan untuk bekerja dengan tepat ditunjukan dengan cara pemilik terus mengarahkan karyawan untuk bekerja dengan jujur karena sikap jujurlah yang dapat membuat orang dipercaya, bekerja dengan cermat, teliti, dan memperhatikan efisiensi waktu, mengatur strategi permintaan

pasar dengan cermat, dapat membaca peluang pasar yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen, dapat menjadi teladan yang baik dalam bertindak dan bertutur kata dengan orang lain baik pada rekan bisnis, karyawan, dan konsumen, pemilik juga memiliki ide-ide inovasi produk sehingga usaha yang digeluti masih dapat bertahan hingga sekarang ini dan dapat memberi dampak yang positif.

4.4. Tanggapan Responden Mengenai Dimensi *Achievement Orientated*

Karakteristik *achievement orientated* perlu dimiliki oleh pemilik Toko Roti Kencana Semarang untuk dapat membangun usaha yang digelutinya. Tidak hanya berpusat pada hasil akhirnya saja namun juga memperhatikan proses-proses untuk dapat mencapai hasil yang direncanakan. Diperlukan sikap terampil, cekatan, dan senantiasa mengawasi berjalannya usaha. Berikut merupakan tanggapan pemilik Toko Roti Kencana Semarang mengenai dimensi *achievement orientated* :

Tabel 4. 4 Tanggapan Pemilik Toko Roti Kencana Semarang Mengenai Dimensi *Achievement Orientated*

No	Indikator	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1.	Saya memberikan perhatian yang lebih banyak dalam membangun			1	4							4	4,00	Tinggi

	usaha																		
2.	Saya mendelegasikan tugas kepada para karyawan serta mengawasi prosesnya			1	4									4	4,00	Tinggi			
3.	Saya mengawasi proses berjalannya usaha dari hal yang kecil hingga yang terbesar dengan teliti dan cermat			1	4									4	4,00	Tinggi			
4.	Saya akan mengubah rencana apabila terdapat masukan yang lebih baik untuk keberlangsungan usaha			1	4									4	4,00	Tinggi			
Rata-rata															4,00	Tinggi			

Sumber : data premier yang diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.4 diatas mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *achievement orientated* dapat diketahui tanggapan pemilik atas pertanyaan kuesioner yang ada. Pada indikator pertama yaitu “saya memberikan perhatian yang lebih banyak dalam membangun usaha”, pemilik menjawab setuju. Pada indikator kedua yaitu “saya mendelegasikan tugas kepada para karyawan serta mengawasi prosesnya”, pemilik menjawab setuju. Pada

indikator ketiga yaitu “saya mengawasi proses berjalannya usaha dari hal yang kecil hingga yang terbesar dengan teliti dan cermat”, pemilik menjawab setuju. Pada indikator keempat yaitu “saya akan mengubah rencana apabila terdapat masukan yang lebih baik untuk keberlangsungan usaha”, pemilik juga menjawab setuju.

Hasil dari rata-rata skor tanggapan pemilik terhadap dimensi *achievement orientated* sebesar 4,00 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini diperkuat oleh jawaban pemilik, pemilik tetap membagi dan mendelegasikan tugas kepada karyawan sesuai jabatan dengan jelas sehingga target-target yang direncanakan dapat tercapai. Pada indikator pemilik memberikan perhatian yang lebih banyak dalam membangun usahanya dengan cara pemilik senantiasa menjaga komunikasi terhadap para karyawannya terutama kepala bagian yang ada agar setiap masalah yang ditemui pada saat bekerja dapat diketahui dan terselesaikan dengan mencari solusi terbaik, walaupun saat pemilik berada diluar kota ataupun diluar negeri sekalipun pemilik masih mengontrol dan mengecek serta mengetahui kondisi proses produksi lewat kepala bagian yang bertanggung jawab. Senantiasa memperhatikan kualitas produk yang dijual agar tetap berada pada standarnya. Pemilik juga selalu mengawasi proses berjalannya usaha lewat cctv yang terhubung dengan televisi yang ada di ruang kerja dan telepon genggamnya sehingga pemilik bisa mengetahui pasti kondisi yang ada di pabrik. Pemilik juga masih sering turun tangan mengurus hal-hal kecil sekalipun terutama pada bidang produksi seperti saat banyak karyawan produksi yang tidak masuk, pemilik ikut dalam proses produksi. Pada indikator pemilik mau mengubah rencana apabila

terdapat masukan yang lebih baik juga dilakukan karena pemilik menyadari tidak semua pemikiran pribadi sudah benar, dibutuhkan masukan dari karyawan untuk perkembangan usaha terutama pada pemasaran produk karena persaingan yang terus semakin ketat dengan cara menjaga kualitas produk, memperluas penyebaran produk ke berbagai tempat usaha seperti warung-warung, toko-toko, supermarket, dan lain-lain. Selain itu memberi potongan harga kepada mitra konsinyasi diluar perjanjian yang sudah ada jika target produk yang terjual sudah memenuhi target.

Tabel 4. 5 Tanggapan Karyawan Toko Roti Kencana Semarang Mengenai Dimensi *Achievement Orientated*

No	Indikator	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1.	Pemilik memberikan perhatian yang lebih banyak dalam membangun usaha	2	5	1	4							14	4,67	Tinggi
2.	Pemilik mendelegasikan tugas kepada para karyawan serta mengawasi prosesnya	1	5	2	5							15	5,00	Tinggi
3.	Pemilik mengawasi proses berjalannya usaha dari hal	2	5	1	4							14	4,67	Tinggi

	yang kecil hingga yang terbesar dengan teliti dan cermat																	
4.	Pemilik akan mengubah rencana apabila terdapat masukan yang lebih baik untuk keberlangsungan usaha	2	5	1	4											14	4,67	Tinggi
Rata-rata																4,75	Tinggi	

Sumber : data premier yang diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.5 diatas dapat diketahui tanggapan karyawan Toko Roti Kencana Semarang mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *achievement orientated* atas kuesioner yang sudah diajukan. Pada indikator pertama yaitu “pemilik memberikan perhatian yang lebih banyak dalam membangun usaha”, 2 orang menjawab sangat setuju dan 1 orang menjawab setuju. Pada indikator kedua “pemilik mendelegasikan tugas kepada para karyawan serta mengawasi prosesnya”, 1 orang menjawab sangat setuju dan 2 orang menjawab setuju. Pada indikator ketiga “pemilik mengawasi proses berjalannya usaha dari hal yang kecil hingga yang terbesar dengan teliti dan cermat”, 2 orang menjawab sangat setuju dan 1 orang menjawab setuju. Pada indikator yang terakhir “pemilik akan mengubah rencana apabila terdapat masukan yang lebih baik untuk keberlangsungan usaha”, 2 orang menjawab sangat setuju dan 1 orang menjawab setuju.

Hasil rata-rata skor atas tanggapan karyawan Toko Roti Kencana Semarang mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *achievement orientated* menunjukkan angka sebesar 4,75 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini diperkuat dengan jawaban para karyawan atas setiap pernyataan kuesioner yang diajukan. Berdasarkan jawaban karyawan Toko Roti Kencana Semarang, pemilik selalu mengontrol dan memantau kinerja dari para karyawannya, senantiasa mengontrol kualitas roti yang dihasilkan agar tetap pada standarnya dan sesekali melakukan quality check produk, mengembangkan dan menginovasi produk yang disesuaikan dengan permintaan pasar seperti contoh membuat inovasi roti tawar yang mulanya hanya memproduksi roti tawar kupas (tanpa kulit) sekarang memproduksi roti tawar dengan kulit, selain itu mulai memproduksi roti kering seperti bagelen dan baked crumbed yang dapat menjadi peluang besar usaha. Pemilik melakukan pembagian tugas dan mendelegasikan tugas dengan jelas kepada tiap karyawannya sehingga mencapai hasil kerja yang maksimal. Pemilik juga senantiasa mengawasi kinerja karyawan seperti contoh mengawasi dalam proses pembuatan roti, mengawasi dalam perekrutan karyawan baru yaitu sopir dan sales. Selain itu pemilik juga rutin mengecek laporan keuangan perusahaan kepada bagian administrasi sehingga jika keuangan perusahaan dirasa menurun bisa cepat diatasi dan dapat menemukan solusi dengan tepat. Pada bagian produksi pemilik juga senantiasa memantau dan mengawasi, seperti bila terjadi kendala kerusakan oven kepala bagian produksi akan langsung lapor kepada pemilik sehingga pemilik bisa langsung menghubungi teknisi untuk dapat membenarkan agar kegiatan produksi tidak terganggu. Pemilik juga

komunikatif dan memberi kebebasan kepada para karyawannya untuk beraspirasi dan mengutarakan pendapatnya atas permasalahan yang dihadapi sehingga dapat menemukan solusi terbaik atas permasalahan yang dihadapi.

4.5. Tanggapan Responden Mengenai Dimensi *Persistent*

Karakteristik *persistent* pemilik Toko Roti Kencana Semarang dapat diukur dengan kemampuan yang dimiliki oleh *entrepreneurial leader* untuk terus bertahan pada pekerjaan walaupun banyak tantangan dan tekanan, tidak mudah menyerah walaupun menghadapi hambatan sesulit apapun. Mempunyai sikap gigih yang selalu mau berusaha dan memperjuangkan impian dimasa depan. Berikut merupakan tanggapan pemilik Toko Roti Kencana Semarang atas kuesioner dimensi *persistent*:

Tabel 4. 6 Tanggapan Pemilik Toko Roti Kencana Semarang Mengenai Dimensi *Persistent*

No	Indikator	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1.	Saya memiliki daya tahan terhadap tekanan pekerjaan			1	4							4	4,00	Tinggi
2.	Saya bertindak secara nyata saat terdapat			1	4							4	4,00	Tinggi

	hambatan yang terjadi														
3.	Saya memiliki sikap tidak mudah menyerah dalam menghadapi hambatan sesulit apapun			1	4								4	4,00	Tinggi
4.	Saya tetap bertahan pada pekerjaan walaupun penuh dengan tantangan			1	4								4	4,00	Tinggi
Rata-rata													4,00	Tinggi	

Sumber : data premier yang diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.6 diatas mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *persistent* dapat diketahui tanggapan pemilik atas pertanyaan kuesioner yang ada. Pada indikator pertama yaitu “saya memiliki daya tahan terhadap tekanan pekerjaan”, pemilik menjawab setuju. Lalu pada indikator kedua yaitu “saya bertindak secara nyata saat terdapat hambatan yang terjadi”, pemilik juga menjawab setuju. Pada indikator ketiga “saya memiliki sikap tidak mudah menyerah dalam menghadapi hambatan sesulit apapun”, pemilik menjawab setuju. Begitupula dengan indikator terakhir “saya tetap bertahan pada pekerjaan walaupun penuh dengan tantangan”, pemilik juga menjawab setuju.

Hasil dari rata-rata skor karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *persistent* menunjukkan angka sebesar 4,00 yang termasuk dalam kategori tinggi.

Hal ini diperkuat oleh jawaban pemilik, pemilik menyadari bahwa perkembangan

Program Studi Manajemen FEB UNIKA Soegijapranata

zaman semakin bertambah maju dan persaingan antar toko roti semakin bertambah ketat sehingga dibutuhkan berbagai cara agar produk yang dihasilkan tidak kalah saing dengan produk-produk lain yang dijual dipasaran. Pemilik memiliki sikap gigih dan ulet dalam menghadapi hambatan sesulit apapun ditunjukkan bahwa pemilik sudah menekuni usahanya selama 23 tahun dari yang hanya lokasi berada di rumah sampai saat ini sukses membangun pabrik yang memperkerjakan kurang lebih 35 orang karyawan. Pemilik mengatakan selama ini hambatan yang terjadi adalah roti yang berjamur, pemilik mengatasi hambatan ini dengan cara mengumpulkan kepala bagian untuk membahas masalah yang terjadi lalu meruntut dari awal apa penyebab permasalahan ini, mulai dari proses pembuatan sampai proses distribusi, sehingga dapat diketahui apa penyebabnya dan bisa teratasi agar tidak terulang kembali. Dalam menghadapi persaingan dan terus tetap bertahan walaupun banyak tantangan, pemilik mengatasi dengan terus menginovasi produk yang ada contoh, mulanya hanya memproduksi roti tawar tanpa kulit namun karena mengikuti perkembangan zaman dan bisa menjadi peluang besar karena permintaan pasar yang meningkat, sekarang roti tawar dengan kulit juga diproduksi. Selain itu pemilik juga membuat produk-produk baru yang termasuk kategori roti kering yaitu, bagelen dan baked crumbed yang bisa menjadi peluang besar terutama saat hari raya agama-agama tertentu.

**Tabel 4. 7 Tanggapan Karyawan Toko Roti Kencana Semarang
Mengenai Dimensi *Persistent***

No	Indikator	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata- rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1.	Pemilik memiliki daya tahan terhadap tekanan pekerjaan	1	5	2	4							13	4,33	Tinggi
2.	Pemilik bertindak secara nyata saat terdapat hambatan yang terjadi	1	5	2	4							13	4,33	Tinggi
3.	Pemilik memiliki sikap tidak mudah menyerah dalam menghadapi hambatan sesulit apapun	1	5	2	4							13	4,33	Tinggi
4.	Pemilik tetap bertahan pada pekerjaan walaupun penuh dengan tantangan	1	5	2	4							13	4,33	Tinggi
Rata-rata												4,33	Tinggi	

Sumber : data premier yang diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.7 diatas dapat diketahui tanggapan karyawan mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *persistent* dari

Program Studi Manajemen FEB UNIKA Soegijapranata

pernyataan kuesioner yang diajukan. Mulai dari indikator pertama yaitu “pemilik memiliki daya tahan terhadap tekanan pekerjaan”, indikator kedua yaitu “pemilik bertindak secara nyata saat terdapat hambatan yang terjadi”, indikator ketiga yaitu “pemilik memiliki sikap tidak mudah menyerah dalam menghadapi hambatan sesulit apapun”, hingga indikator yang keempat yaitu “pemilik tetap bertahan pada pekerjaan walaupun penuh dengan tantangan”, tanggapan karyawan atas pernyataan tiap indikator yang diajukan adalah sama, yaitu 1 orang menjawab sangat setuju dan 2 orang menjawab setuju.

Hasil rata-rata skor tanggapan karyawan mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *persistent* menunjukkan angka sebesar 4,33 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini diperkuat oleh penjelasan karyawan atas tiap indikator yang diajukan. Dapat disimpulkan bahwa pemilik mampu dalam mengatasi segala masalah sesulit apapun. Memiliki sikap gigih dan ulet dalam bekerja serta memiliki daya tahan yang kuat terhadap tekanan pekerjaan baik dari internal maupun eksternal usaha ditunjukkan dengan masa berdiri usaha yang sudah cukup lama ditekuni hingga dapat berkembang dan sukses seperti sekarang ini serta mengatasi masalah karyawan dengan penuh kebijaksanaan. Pada indikator pemilik bertindak secara nyata saat terdapat hambatan yang terjadi ditunjukkan dengan pemilik langsung turun tangan dan terjun ke lapangan saat ada masalah yang perlu segera diselesaikan seperti contoh; pada saat proses produksi oven yang digunakan mengalami kerusakan, kepala bagian produksi langsung melaporkan pada pemilik untuk segera dicarikan mekanik agar proses produksi bisa berjalan dengan lancar kembali, jika ada karyawan yang bekerja

dengan tidak jujur pemilik dengan tegas memecatnya, pemilik juga dengan segera mencari solusi yang tepat atas permasalahan yang sering dihadapi yaitu roti berjamur dengan cara mengumpulkan karyawan untuk melakukan komunikasi guna mencari penyebabnya dan melakukan *quality check* dari awal produksi hingga pembungkusan. Pemilik juga melakukan survey pasar dan menyesuaikan stok dari satu tempat ke tempat lain guna menghindari retur penjualan yang meningkat agar terhindar dari kerugian. Pada indikator pemilik memiliki sikap tidak mudah menyerah dalam menghadapi hambatan sesulit apapun ditunjukkan dengan pemilik mampu mengatasi siklus tahunan dalam menghadapi angka penjualan tiap bulannya, selalu mempunyai sikap optimis dan gigih dalam menjalankan usaha dengan terus menerus berinovasi dan menciptakan produk-produk baru seperti contoh memproduksi roti yang sedang diminati konsumen yang semula hanya memproduksi roti tawar tanpa kulit sekarang diinovasi dengan roti tawar dengan kulit, selain itu memproduksi roti-roti kering seperti bagelen dan baked crumb yang laris dipasaran sehingga bisa tetap bertahan ditengah ketatnya persaingan usaha roti. Pada indikator pemilik pemilik tetap bertahan pada pekerjaan walaupun penuh dengan tantangan ditunjukkan dengan pemilik selalu mencari informasi mengenai produk-produk kompetitor lainnya guna pengembangan produk baru yang akan diproduksi agar tetap bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat.

4.6. Tanggapan Responden Mengenai Dimensi *Risk Taker*

Pemilik Toko Roti Kencana Semarang adalah seorang yang berani untuk mengambil resiko yang belum diketahui pasti tingkat keberhasilannya. Berani dan tidak takut untuk mencoba hal-hal baru. Berikut merupakan tanggapan pemilik Toko Roti Kencana Semarang atas karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *risk taker*:

Tabel 4. 8 Tanggapan Pemilik Toko Roti Kencana Semarang Mengenai Dimensi *Risk Taker*

No	Indikator	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata- rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1.	Saya bersedia menanggung segala kerugian materiil yang akan terjadi dalam bekerja			1	4							4	4,00	Tinggi
2.	Saya bersedia menanggung segala kerugian finansial yang akan terjadi dalam bekerja			1	4							4	4,00	Tinggi
3.	Saya bersedia menanggung kemungkinan terjadinya kerugian dalam aspek sosial kehidupan					1	3					3	3,00	Sedang

dalam bekerja															
Rata-rata													3,67	Tinggi	

Sumber : data premier yang diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.8 diatas mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *risk taker* dapat diketahui tanggapan pemilik Toko Roti Kencana atas kuesioner yang diajukan. Pada indikator pertama “saya bersedia menanggung segala kerugian materiil yang akan terjadi dalam bekerja”, pemilik menjawab setuju. Pada indikator kedua “saya bersedia menanggung segala kerugian finansial yang akan terjadi dalam bekerja”, pemilik menjawab setuju. Lalu pada indikator ketiga “saya bersedia menanggung segala kerugian sosial yang akan terjadi dalam bekerja”, pemilik menjawab netral.

Hasil rata-rata skor tanggapan pemilik Toko Roti Kencana karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *risk taker* menunjukkan angka sebesar 3,67 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini diperkuat oleh penjelasan pemilik atas tiap indikator yang diajukan. Pada indikator pertama, pemilik bersedia menanggung kerugian materiil yang terjadi seperti contoh ketika siklus usaha sedang menurun dan sepi sehingga menyebabkan banyak produk yang tidak laku dan retur penjualan produk dari sales meningkat karena tidak mencapai target yang ditentukan. Selain itu apabila dalam proses produksi terdapat kesalahan seperti contoh kebersihan air yang digunakan kurang yang dapat menyebabkan roti berjamur dan tidak dapat dijual, bahan-bahan roti seperti tepung dan telur yang dikirim dari *supplier* kualitasnya tidak sesuai standar seperti biasanya sehingga menyebabkan kerugian karena memengaruhi kualitas roti yang

diproduksi dan dapat menyebabkan roti tidak dapat dijual. Pada indikator kedua yaitu pemilik bersedia menanggung kerugian finansial yang akan terjadi dalam bekerja seperti contoh saat siklus usaha sedang sepi yang mengakibatkan produk tidak laku dan mengalami banyak kerugian. Selain itu, pada saat karyawan ada yang mengalami sakit atau kecelakaan baik ditempat kerja maupun saat proses distribusi, pemilik juga bersedia menanggung biaya pengobatan medis. Pada indikator ketiga yaitu saya bersedia menanggung segala kerugian sosial yang akan terjadi dalam bekerja diperkuat oleh jawaban pemilik bahwa pemilik cukup dapat membagi waktunya secara seimbang antara pekerjaan dengan waktu bersama keluarga dan lingkungan tempat tinggal. Pada saat bekerja, pemilik mengerjakan pekerjaannya dengan seefisien dan seefektif mungkin sehingga tidak mengganggu waktunya seusai bekerja, begitu pula saat pemilik ada kepentingan yang lain, sebisa mungkin pekerjaan diselesaikan terlebih dahulu jika belum terselesaikan pekerjaan didelegasikan dan diawasi oleh kepala bagian masing-masing sehingga proses produksi masih berjalan. Pemilik juga tidak bersedia bekerja pada hari Minggu karena digunakan untuk hari beristirahat dan menghabiskan waktu bersama keluarga.

Tabel 4. 9 Tanggapan Karyawan Toko Roti Kencana Semarang Mengenai Dimensi *Risk Taker*

No	Indikator	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1.	Pemilik bersedia	3	5									15	5,00	Tinggi

	menanggung segala kerugian materiil yang akan terjadi dalam bekerja																
2.	Pemilik bersedia menanggung segala kerugian finansial yang akan terjadi dalam bekerja	3	5											15	5,00	Tinggi	
3.	Pemilik bersedia menanggung kemungkinan terjadinya kerugian dalam aspek sosial kehidupan dalam bekerja	2	5	1	4									14	4,67	Tinggi	
Rata-rata															4,89	Tinggi	

Sumber : data premier yang diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.9 diatas dapat diketahui tanggapan karyawan Toko Roti Kencana atas kuesioner yang telah diajukan mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *risk taker*. Pada indikator pertama yaitu “pemilik bersedia menanggung segala kerugian materiil yang akan terjadi dalam bekerja”, 3 orang menjawab sangat setuju. Pada indikator kedua yaitu “pemilik bersedia menanggung segala kerugian finansial yang akan terjadi dalam bekerja”, 3 orang juga menjawab sangat setuju. Pada indikator ketiga yaitu “pemilik bersedia menanggung kemungkinan terjadinya kerugian dalam aspek sosial

kehidupan dalam bekerja”, 2 orang menjawab sangat setuju dan 1 orang menjawab setuju.

Hasil rata-rata kuesioner tanggapan karyawan Toko Roti Kencana mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *risk taker* menunjukkan angka sebesar 4,89 yang termasuk dalam kategori tinggi. Dapat disimpulkan bahwa pemilik bersedia untuk menanggung segala kerugian dalam bentuk materiil, finansial, dan sosial yang akan terjadi dalam bekerja, mempunyai sikap berani dan tidak takut mengambil resiko atas keputusan yang dibuatnya walaupun belum mengetahui tingkat keberhasilannya. Hal ini diperkuat oleh penjelasan jawaban karyawan atas setiap indikator yang diajukan. Pada indikator pertama yaitu pemilik bersedia menanggung segala kerugian materiil yang akan terjadi dalam bekerja, karyawan memberi tanggapan bahwa pemilik bersedia menanggung kerugian atas roti-roti yang tidak memenuhi standar yang terjadi karena kesalahan dalam proses produksi ataupun roti-roti yang tidak laku, pemilik juga dengan bijaksana bersedia untuk memberi izin kepada karyawan yang sakit yang dapat mengakibatkan usaha terhambat karena berkurangnya karyawan, dan mau untuk menanggung segala resiko yang ada jika terdapat kesalahan pekerjaan. Pada indikator kedua pemilik bersedia menanggung segala kerugian finansial yang akan terjadi dalam bekerja ditunjukkan dengan pada saat siklus usaha sedang sepi dan mengalami penurunan yang menyebabkan kerugian namun pemilik bersedia menanggung pengeluaran biaya yang dibutuhkan seperti contoh tetap selalu tepat waktu dalam menggaji para karyawannya. Pemilik juga memberikan bantuan biaya pengobatan bagi karyawan yang sedang sakit dan

membayar asuransi kecelakaan untuk perlindungan terhadap para karyawannya. Pada indikator ketiga yaitu pemilik bersedia menanggung kemungkinan terjadinya kerugian dalam aspek sosial kehidupan dalam bekerja misalnya ditunjukkan dengan pemilik sebisa mungkin tetap menyelesaikan pekerjaannya terlebih dahulu dan tidak melalaikannya. Saat pemilik ada urusan lain dan berada diluar toko, pekerjaan dapat didelegasikan ke karyawannya dengan baik serta pemilik masih bersedia berkomunikasi dan membicarakan pekerjaan melalui telepon ataupun *chatting* dengan karyawan dan pihak terkait. Seperti pada waktu hari Minggu yang digunakan toko untuk hari libur tetapi pemilik masih bersedia menerima panggilan melalui telepon ataupun *chatting* dengan karyawan dan pihak terkait urusan toko.

4.7. Tanggapan Responden Mengenai Dimensi *Visionary*

Pemilik Toko Roti Kencana Semarang adalah seorang *entrepreneur leader* yang mempunyai karakteristik *entrepreneurial leadership* yaitu *visionary*. Karakter *visionary* dapat diukur dengan indikator memiliki gambaran usaha dimasa yang akan datang, dapat mengomunikasikan harapan usaha pada orang lain, serta dapat meyakinkan orang lain mengenai prospek usaha. Berikut merupakan tanggapan pemilik Toko Roti Kencana Semarang atas karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *visionary*:

Tabel 4. 10 Tanggapan Pemilik Toko Roti Kencana Semarang Mengenai Dimensi *Visionary*

No	Indikator	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1.	Saya memiliki gambaran mengenai usaha dimasa yang akan datang			1	4							4	4,00	Tinggi
2.	Saya dapat mengomunikasikan harapan pada masa mendatang mengenai usaha yang dimiliki kepada orang lain					1	3					3	3,00	Sedang
3.	Saya dapat meyakinkan orang lain mengenai prospek usaha yang dimiliki					1	3					3	3,00	Sedang
Rata-rata												3,33	Sedang	

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.10 diatas dapat diketahui tanggapan pemilik atas kuesioner karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *visionary*. Pada indikator pertama “saya memiliki gambaran mengenai usaha dimasa yang akan datang”, pemilik menjawab setuju. Pada indikator kedua “saya dapat mengomunikasikan harapan pada masa mendatang mengenai usaha yang dimiliki kepada orang lain” dan indikator ketiga “saya dapat meyakinkan orang lain mengenai prospek usaha yang dimiliki”, pemilik menjawab netral.

Hasil rata-rata skor atas kuesioner karakteristik entrepreneurial leadership dimensi *visionary* yang diajukan kepada pemilik menunjukkan angka sebesar 3,33 yang termasuk dalam kategori sedang. Hal ini diperkuat oleh penjelasan pemilik atas setiap indikator yang ada. Pemilik dapat menjelaskan arah dan tujuan usaha yang digeluti pada masa mendatang ditunjukkan dengan pemilik fokus pada target-target yang direncanakan agar tercapai. Pada indikator pertama mengenai gambaran usaha yang dimiliki pada masa mendatang, pemilik memiliki tujuan agar usaha yang dikembangkannya dapat berkembang lebih luas lagi dan dapat membuka cabang baru kelak, terus menambah varian produk, dan memproduksi produk-produk baru. Pada indikator kedua mengomunikasikan harapan pada masa yang akan datang mengenai usaha yang dimiliki, pemilik cukup komunikatif dalam menceritakan harapan pada karyawan dan rekan bisnis mengenai perluasan distribusi dan inovasi produk namun masih pada saat waktu senggang saja belum terdapat pertemuan rutin atau rapat. Pada indikator ketiga mampu meyakinkan orang lain mengenai prospek usaha yang dimiliki, ditunjukkan dengan pemilik cukup dapat membuktikan bahwa usaha yang sudah dirintis selama 46 tahun ini akan tetap bertahan dengan cara terus memperluas jaringan distribusi tidak hanya area Jawa Tengah saja, senantiasa menjaga hubungan yang baik dengan rekan usaha dan para karyawan untuk terus mengembangkan usaha lebih baik lagi.

Tabel 4. 11 Tanggapan Karyawan Toko Roti Kencana Semarang Mengenai Dimensi *Visionary*

No	Indikator	SS (5)		S (4)		N (3)		TS (2)		STS (1)		Jumlah Skor	Rata-rata Skor	Kategori
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
1.	Pemilik memiliki gambaran mengenai usaha dimasa yang akan datang	1	5	2	4							13	4,33	Tinggi
2.	Pemilik dapat mengomunikasikan harapan pada masa mendatang mengenai usaha yang dimiliki kepada orang lain	3	5									15	5,00	Tinggi
3.	Pemilik dapat meyakinkan orang lain mengenai prospek usaha yang dimiliki	2	5	1	4							14	4,67	Tinggi
Rata-rata												4,67	Tinggi	

Sumber : data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.11 diatas dapat diketahui tanggapan dari karyawan Toko Roti Kencana atas kuesioner yang diajukan mengenai karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *visionary*. Pada indikator pertama yaitu “pemilik memiliki gambaran mengenai usaha dimasa yang akan datang”, 1 orang menjawab sangat setuju dan 2 orang menjawab setuju. Pada indikator kedua yaitu “pemilik dapat mengomunikasikan harapan pada masa mendatang mengenai usaha yang dimiliki kepada orang lain”, 3 orang menjawab

sangat setuju. Serta pada indikator yang ketiga yaitu “pemilik dapat meyakinkan orang lain mengenai prospek usaha yang dimiliki”, 2 orang menjawab sangat setuju dan 1 orang menjawab setuju.

Hasil rata-rata skor atas tanggapan karyawan Toko Roti Kencana mengenai karakteristik entrepreneurial leadership dimensi visionary diatas menunjukkan angka sebesar 4,67 yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini diperkuat oleh penjelasan tanggapan karyawan atas indikator yang ada. Pada indikator pertama yaitu pemilik memiliki gambaran mengenai usaha dimasa yang akan datang ditunjukkan dengan pemilik memiliki gambaran usaha yang digeluti kedepannya akan terus berjalan, terus berkembang lebih lagi, serta mampu bersaing dengan kompetitor lainnya dipasaran. Pemilik juga dapat menceritakan dan berkomunikasi dengan karyawan mengenai harapan usaha dimasa datang dan meyakinkan orang lain mengenai prospek usaha yang dimiliki ditunjukkan dengan pemilik sering menceritakan harapan dan peluang usaha ketika jam istirahat dan ada waktu senggang untuk berbicara. Seperti harapan pemilik agar usaha yang sedang berjalan dapat menginovasi produk yang sudah ada dan memproduksi produk-produk baru untuk meningkatkan penjualan dan memperluas konsumen. Pemilik ingin menambah konsumen baru tidak hanya yang mengonsumsi roti-roti jenis basah seperti roti tawar, roti semir, roti kepanang, dan lain-lain yang sudah diproduksi selama ini namun juga roti-roti kering yang cukup laris dan dinikmati konsumen untuk pendamping sarapan dan hari-hari raya tertentu seperti idul fitri dan natal.

4.8. Hasil Dimensi *Entrepreneurial Leadership*

Dapat diketahui hasil dimensi karakteristik *entrepreneurial leadership* pemilik Toko Roti Kencana Semarang menurut tanggapan responden yaitu pemilik dan karyawan Toko Roti Kencana Semarang

**Tabel 4. 12 Dimensi Entrepreneurial Leadership
(Menurut Tanggapan Pemilik dan Karyawan)**

<i>Entrepreneurial Leadership</i>	Rata-rata Skor Pemilik	Rata-rata Skor Karyawan	Rata-rata Skor Keseluruhan	Kategori	Kesimpulan
<i>Able to Motivate</i>	4,00	4,33	4,17	Tinggi	Dimensi <i>able to motivate</i> pemilik Toko Roti Kencana Semarang berkategori tinggi
<i>Achievement Orientated</i>	4,00	4,75	4,38	Tinggi	Dimensi <i>achievement orientated</i> pemilik Toko Roti Kencana Semarang berkategori tinggi
<i>Persistent</i>	4,00	4,33	4,17	Tinggi	Dimensi <i>persistent</i> pemilik Toko Roti Kencana Semarang berkategori

					tinggi
<i>Risk Taker</i>	3,67	4,89	4,28	Tinggi	Dimensi <i>risk taker</i> pemilik Toko Roti Kencana Semarang berkategori tinggi
<i>Visionary</i>	3,33	4,67	4,00	Tinggi	Dimensi <i>visionary</i> pemilik Toko Roti Kencana Semarang berkategori tinggi

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui hasil dimensi *entrepreneurial leadership* pemilik Toko Roti Kencana Semarang menurut tanggapan responden yaitu pemilik dan karyawan Toko Roti Kencana Semarang. Dapat diketahui karakteristik *entrepreneurial leadership* tertinggi yaitu dimensi *achievement orientated* yang menunjukkan hasil rata-rata skor keseluruhan sebesar 4,38 yang masuk dalam kategori tinggi. Tertinggi kedua yaitu ada dimensi *risk taker* dengan total skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,28 yang masih termasuk dalam kategori tinggi. Selanjutnya dimensi tertinggi ketiga serta keempat memiliki total rata-rata skor keseluruhan yang sama yaitu 4,17 pada dimensi *able to motivate* dan *persistent*. Dimensi terakhir yaitu dimensi *visionary* yang memiliki total rata-rata skor keseluruhan sebesar 4,00 dan masih masuk dalam kategori tinggi.

Karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *able to motivate* menunjukkan total rata-rata skor keseluruhan sebesar 4,17 baik dalam sudut pandang pemilik yang menunjukkan rata-rata skor 4,00 dan menurut karyawan yang menunjukkan rata-rata skor 4,33 dimana keduanya masih termasuk dalam kategori tinggi yang berarti pemilik mampu untuk memberikan semangat serta memberi motivasi kepada para karyawannya agar kinerja yang dihasilkan mencapai titik maksimal dalam berbagai bentuk yaitu memberi gaji sesuai yang diampu oleh para karyawannya serta memberi bonus jika ada lembur, memberi fasilitas tempat kerja yang nyaman dan mess bagi para karyawan yang tidak mempunyai tempat tinggal, mengarahkan para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan tepat, serta selalu memberi contoh dan teladan yang baik pada karyawan dalam bekerja secara efektif dan efisien untuk dapat menghasilkan produk roti yang berkualitas.

Karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *achievement orientated* menunjukkan total rata-rata skor keseluruhan sebesar 4,38, menurut tanggapan pemilik menunjukkan rata-rata skor sebesar 4,00 dan menurut tanggapan para karyawan menunjukkan rata-rata skor sebesar 4,75 yang keduanya masih termasuk dalam kategori tinggi yang berarti bahwa pemilik mampu memberikan perhatian pada usaha yang sedang digelutinya baik untuk sisi internal maupun juga eksternal, mampu mendelegasikan tugas dengan baik kepada para karyawan agar bekerja sesuai dengan tugas pada jabatan masing-masing, mengawasi dan mengontrol proses berjalannya usaha dari yang kecil hingga besar dengan teliti dan cermat agar dapat menghasilkan kualitas roti yang sesuai dengan standar,

serta mau untuk mengubah rencana jika ada saran dan masukan yang lebih baik dari para karyawannya untuk keberlangsungan usaha.

Karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *persistent* menunjukkan total rata-rata skor keseluruhan sebesar 4,17 yang termasuk dalam kategori tinggi baik menurut pemilik sendiri dengan rata-rata skor sebesar 4,00 dan menurut para karyawan dengan rata-rata skor sebesar 4,33 yang berarti pemilik memiliki daya tahan terhadap segala tekanan pekerjaan yang ada baik dari dalam maupun dari luar ditunjukkan dengan Toko Roti Kencana mampu bertahan selama 40 tahun ini bersaing dengan toko roti lainnya, tetap bertahan menghadapi segala tantangan usaha yang ada untuk membangun usaha ke arah yang lebih baik dengan memproduksi produk-produk baru seperti baked crumbed, roti bagelen dan menginovasi produk seperti roti tawar kulit, dll untuk bisa terus bersaing dengan kompetitor lainnya, pemilik juga tidak mudah menyerah dengan segala hambatan usaha yang ada dengan selalu mencari solusi terbaik atas masalah yang terjadi misal; pada permasalahan roti yang sering dihadapi selama ini yaitu roti yang berjamur, dan mempunyai sikap nyata untuk mencari solusi atas hambatan yang terjadi.

Karakteristik *entrepreneurial leadership* dimensi *risk taker* menunjukkan total rata-rata skor keseluruhan sebesar 4,28 yang termasuk dalam kategori tinggi yang berarti pemilik memiliki sikap berani dan tidak takut untuk mencoba hal baru dalam membangun usaha, bersedia untuk menanggung kerugian finansial dan materiil jika usaha sedang sepi pemilik tetap menggaji karyawan tepat waktu,

memberi biaya pengobatan bagi karyawan yang sakit, dengan tegas tidak menjual produk yang tidak sesuai dengan standar produk akibat kualitas bahan yang buruk. Namun terdapat perbedaan skor yang cukup jauh antara pemilik dan karyawan, dimana menurut pemilik ia cukup dapat membagi waktu antara pekerjaan dan kepentingan lain dengan adil sehingga tidak timpang dan tidak ada yang dirugikan satu sama lain, pemilik juga bertempat tinggal dekat dengan toko sehingga ia merasa tidak jauh dari keluarga dan tetap ada waktu bersama keluarga namun menurut para karyawan yang melihat pemilik senantiasa berusaha menyelesaikan pekerjaan terlebih dahulu hingga melebihi jam kerja walaupun mempunyai kepentingan lain, pemilik juga bersedia dihubungi oleh karyawan terkait masalah pekerjaan saat hari Minggu dimana waktu toko untuk libur, dimana hal ini menjadikan terdapat perbedaan skor antara pemilik dan para karyawan.

Karakteristik *entrepreneurial leadership* yang terakhir yaitu dimensi *visionary* menunjukkan total rata-rata skor keseluruhan sebesar 4,00 walaupun memiliki total skor terendah dari dimensi yang lain namun masih termasuk dalam kategori tinggi dimana pada tanggapan pemilik menunjukkan rata-rata skor sebesar 3,33 dan menurut tanggapan para karyawan menunjukkan rata-rata skor sebesar 4,67 yang berarti pemilik cukup mampu memberi gambaran usaha dan menjelaskan usaha pada masa mendatang pada karyawan melalui pengembangan dan inovasi produk untuk dapat memperluas jangkauan pasar dan konsumen. Terdapat perbedaan skor yang cukup jauh pula antara pemilik dan para karyawan mengenai dimensi *visionary* ini, dimana menurut pemilik ia masih menjalankan usaha selama ini dengan seperti biasa mulai dari produksi hingga distribusi namun

pemilik juga tetap mempunyai harapan dan mengomunikasikan pada karyawan untuk perluasan distribusi dan menginovasi produk-produknya sehingga dapat berkembang lagi dan berhasil serta menurut ia komunikasi belum dilakukan secara rutin masih sesekali saja saat waktu senggang, segala ide-ide bisnis pun masih berasal dari pemilik dengan melihat perkembangan industry roti yang sedang berjalan tetapi juga tetap mempertimbangkan pendapat dari karyawan untuk keberlangsungan usaha. Sedangkan menurut para karyawan pemilik merupakan pribadi yang cukup terbuka, melihat dari ide-ide bisnis yang dibuat dan dilaksanakan dengan cara ingin memperluas distribusi dengan motor roda dua sehingga dapat menjangkau masyarakat sampai kalangan terbawah dan terus menginovasi produk-produk untuk membuat usaha lebih maju lagi menjadi salah satu hal yang diyakini karyawan bahwa usaha ini akan tetap ada dan terus berkembang lagi.

