

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat PT Mandiri Jaya

PT. Mandiri Jaya adalah perusahaan subkontraktor yang berlokasi pada jalan Gondomono no 20 H Semarang yang didirikan oleh Bapak Hendra Laksana pada tahun 2008. Perusahaan ini adalah perusahaan subkontraktor yang memiliki spesialisasi pada jasa pemasangan kaca bagi gedung, kantor, mall maupun proyek perumahan lainnya. Sebelum memulai berbisnis sebagai perusahaan subkontraktor yang berspesialisasi pada jasa pemasangan kaca tersebut, Bapak Hendra Laksana merupakan distributor kaca dari PT. Asahimas selama belasan tahun. Dari pengalamannya tersebut maka Bapak Hendra Laksana membuka usaha sebagai subkontraktor ini pada tahun 2008. Awalnya Mandiri Jaya masih berbadan usaha CV. Mandiri Jaya. Mulai tahun 2009, CV. Mandiri Jaya mendapatkan berbagai permintaan untuk proyek perumahan swasta seperti Semarang Indah, Graha Candi Golf dan Graha Padma sehingga mengalami peningkatan usaha. Sejak tahun 2011 CV. Mandiri Jaya mulai mendapatkan proyek dari BUMN sehingga CV. Mandiri Jaya berganti badan usaha menjadi PT. Mandiri Jaya untuk dapat mengikuti tender di BUMN dengan nilai proyek yang lebih besar lagi.

Perkembangan yang timbul dalam usahanya yang menjadi lebih sukses akan membuat skala usahanya tumbuh dan berkembang, sehingga membuat wirausaha yang dulunya bekerja sendiri menjadi harus menjadi seorang pemimpin perusahaan

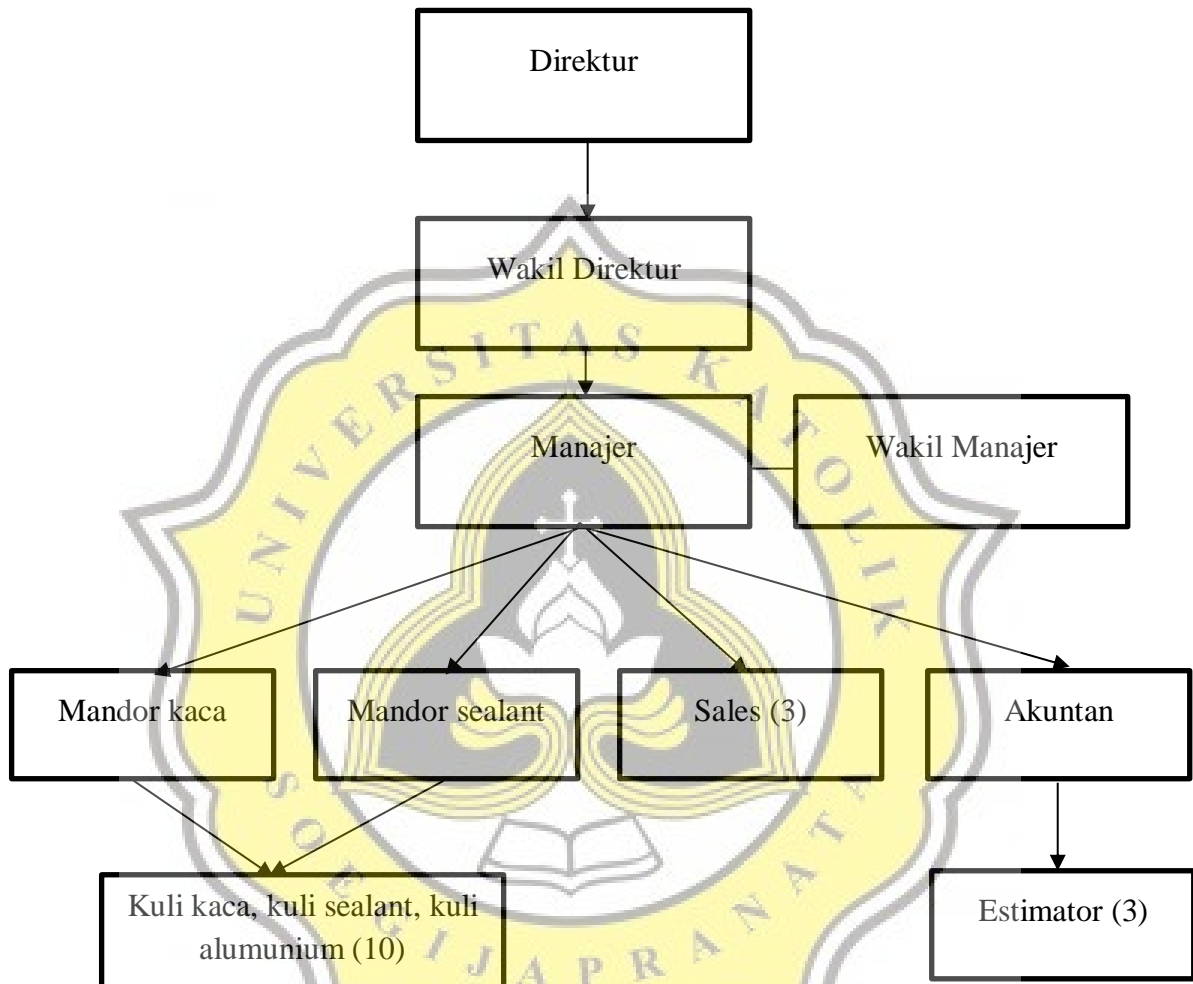
yang memiliki karyawan dengan jumlah tertentu. Pada awalnya jumlah karyawan hanya 3 orang karyawan dan saat ini memiliki karyawan tetap 8 orang yang telah bekerja di PT Mandiri Jaya selama lebih dari 3 tahun.



Gambar 4.1

Workshop PT Mandiri Jaya

Struktur organisasi dari PT Mandiri Jaya adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2

Usaha PT Mandiri Jaya

Job description dari masing-masing jabatan adalah sebagai berikut:

1. **Direktur**
 - a. Mengkoordinasi semua kegiatan dalam bidang kepegawaian, administrasi keuangan dan proyek.
 - b. Mengendalikan pengadaan peralatan dan perlengkapan.
2. **Wakil**
 - a. Membantu direktur dalam mengelola perusahaan.

- b. Membuat rancangan untuk mengembangkan dari sumber pendapatan, membuat rancangan pembelanjaan kebutuhan perusahaan
3. Manager
 - a. Memberikan informasi kemajuan pekerjaan kepada wakil direktur.
 - b. Menyeleksi, menilai, melatih dan mengembangkan pegawai atau calon pegawainya.
4. Wakil manajer
 - a. memantau dan membimbing karyawan dalam bekerja.
 - b. Membuat sistem data karyawan, surat-form administrasi dari kegiatan personalia dan membuat sistem laporan yang berkaitan dengan semua kegiatan personalia.
5. Akuntan
Mengelola keuangan dan pajak perusahaan
6. Estimator
Menghitung bahan yang digunakan dan memberikan penawaran di proyek
7. Mandor
Mengatur jadwal tukang-tukang dan progress selama bekerja di proyek
8. Tukang
Menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan sesuai arahan dari mandor

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Kepribadian *leadpreneur* pemilik PT. Mandiri Jaya diteliti dengan mengambil kesimpulan dari jawaban beberapa narasumber yaitu 1 orang pemilik, dan 4 orang karyawan yaitu wakil direktur, manajer, wakil manajer dan akuntan. Karyawan tersebut digunakan sebagai sampel karena karyawan tersebut merupakan karyawan tetap yang telah bekerja di PT Mandiri Jaya selama lebih dari 3 tahun.

Tabel 4.1
Gambaran Umum Responden

No	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
1	Hendra Laksana	Pemilik	Laki-laki	57	S1
2	Liliani	Wakil direktur	Perempuan	49	S1
3	Alex	Manajer	Laki-laki	39	S1
4	Husodo	Wakil Manajer	Laki-laki	32	SMA
5	Marni	Akuntan	Perempuan	27	SMK

Sumber: data primer diolah (2020)

4.2 Kepribadian *leadpreneur* Pemilik PT. Mandiri Jaya

Kepribadian *leadpreneur* pemilik PT. Mandiri Jaya diteliti dengan berdasarkan teori kepribadian *leadpreneur* teori Susanto dengan didasarkan pada indikator *self-confident, utilize, cashflow spirit, charismatic, energetic, emphatetic* dan *drive (SUCCEED)* dengan hasil sebagai berikut:

4.2.1 *Self-confident*

Self Confident adalah kemampuan Pemilik PT. Mandiri Jaya untuk mengenali dirinya sendiri dan yakin akan keterampilan dan pengetahuannya. Kepercayaan diri yang dimiliki oleh pemilik PT. Mandiri Jaya akan nampak pada pengambilan keputusan yang merupakan kombinasi dari intuisi dari *leadpreneur* dan informasi yang relatif tidak lengkap, serta keberanian mengambil keputusan.

Indikator self confident adalah:

- a. Kepercayaan diri pemilik PT. Mandiri Jaya
- b. Pengambilan keputusan dari pemilik PT. Mandiri Jaya
- c. Keberanian pemilik PT. Mandiri Jaya mengambil keputusan

Tabel 4.2

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Self-confident*

Indikator	Kesimpulan
Kepercayaan diri pemilik PT Mandiri Jaya	<p>Pemilik memiliki kepercayaan diri dalam menjalankan usahanya. Pemilik merasa percaya diri dalam menjalankan bisnisnya karena pemilik dipandang memiliki pengalaman yang cukup lama dalam bidang kaca sehingga memiliki kemampuan yang cukup dalam berbisnis. Pemilik juga dipandang mampu untuk mengambil keputusan secara cepat dan pengetahuannya yang mendalam pada bidang pemasangan kaca ini sehingga mengerti tentang kaca dengan benar. Pemilik dulu pernah menjadi distributor kaca di PT. Asahimas selama belasan tahun, sebelum membuat CV Mandiri Jaya di tahun 2008, kemudian baru tahun 2011 menjadi PT. Mandiri Jaya. Dari pengalaman pemilik sebelumnya, pemilik yakin bisa mengerjakan sendiri untuk subkontraktor pemasangan kaca. Sebagai contohnya adalah pemilik tahu pasti mengenai pemasangan kaca, spesifikasi yang dibutuhkan misal untuk proyek mall yang membutuhkan kaca yang lebih tipis yang dibedakan dengan proyek rumah sakit yang membutuhkan kaca lebih tebal sehingga pasien lebih nyaman, sehingga bisa menyarankan yang lebih tepat bagi konsumennya.</p>

Indikator	Kesimpulan
Pengambilan keputusan dari pemilik PT Mandiri Jaya	<p>Pemilik mengambil keputusan bisnis dengan didasari oleh intuisi dan juga oleh perhitungan yang matang. Ada keputusan yang diambil dengan intuisi sebagai contohnya adalah dalam pembelian kaca untuk pemasangan di salah satu tender proyek pemerintah pernah memilih kaca merk lain yang belum terkenal selain Asahimas padahal secara spesifikasi Asahimas lebih masuk. Namun ternyata justru bisa menang tender dibandingkan pesaingnya, padahal sebelumnya tidak pernah memakai merk tersebut. Contoh lain adalah pemilik dapat mengambil keputusan dengan cepat terhadap proyek perumahan di Tegal walaupun belum mengetahui posisi dan jumlah rumahnya. Sedangkan pemilik juga menggunakan perhitungan dengan matang untuk melakukan pengambilan keputusan yang dilakukan dengan cara melakukan perhitungan terlebih dahulu mengenai untung rugi dari suatu proyek kemudian disimulasikan terlebih dahulu dan setelah melakukan penyesuaian budget biaya dan analisis risiko baru proyek tersebut diambil. Sebagai contohnya adalah seperti mengukur kaca harus presisi, jika tidak presisi bakal mudah pecah dan lepas, contoh lain seperti perhitungan proyek yang harus benar-benar dihitung sampai biaya terkecil</p>

Indikator	Kesimpulan
	<p>kalau tidak mau rugi. Tapi ada juga yang dengan intuisi, misalnya kalau pemilik ditawari proyek, kelihatannya menguntungkan, tetapi intuisi pemilik sering menyatakan bahaya ini proyek, akhirnya pemilik tidak ambil, benar saja ternyata proyeknya berhenti seperti Siloam yang di Setiabudi.</p>
<p>Keberanian pemilik PT. Mandiri Jaya mengambil keputusan</p>	<p>Pemilik PT. Mandiri Jaya berani dalam mengambil keputusan yang beresiko. Sebagai contohnya adalah Pemilik melayani salah satu mall dan dalam proyek pemasangan kaca di hotelnya juga. Keputusan pemilik ambil proyek ini beresiko sebab pemilik mall dan hotel itu terkenal lama pembayarannya untuk proyek konstruksi. Pemilik berani ambil risiko pembuatan keputusan itu karena mengenal cukup dekat dengan pemilik dan pembayaran dilakukan tidak dengan transfer tapi pemilik minta cek mundur untuk semua termin di awal, sehingga bisa meminimalkan risiko tidak terbayar. Lalu pemilik juga mengambil BUMN seperti PP gedung dan Wijaya Karya karena tidak ada resiko proyek tidak terbayar karena pada BUMN sistem pembayaran menggunakan Supply Chain Financing 180 hari , tetapi pada proyek BUMN pemilik tetap melihat proyek apa yang dikerjakan oleh kontraktor</p>

Indikator	Kesimpulan
	<p>BUMN itu karena jika mengerjakan proyek investasi (Apartemen dan hotel) ada kemungkinan proyek itu berhenti ditengah jalan tetapi pada proyek yang produktif (Universitas , pasar, rumah sakit , dll) proyek pasti berjalan lancar dan tidak akan ada masalah dalam pembayaran lancar walaupun keuntungan saat mengerjakan proyek BUMN cenderung lebih sedikit tetapi pada proyek BUMN jika sudah mengerjakan dengan baik maka seterusnya kita akan mendapatkan proyek yang lainnya dari kontraktor itu. Mungkin di 1 proyek rugi, tapi setelah itu akan banyak proyek menanti yang dapat menghasilkan keuntungan. Terbukti dengan pemilik mall dan apartemen menggunakan PT Mandiri Jaya untuk proyek-proyek selanjutnya seperti apartemen dan bahkan merekomendasikan kepada teman-temannya. Contoh lainnya adalah mengambil tender pada proyek kantor pemerintahan dan gedung UGM. Menurut analisa karyawan bukan merupakan bisnis yang bagus karena dari sisi keuntungan tidak maksimal hanya 3-4% saja dan jika ada salah pemasangan atau kaca rusak maka perusahaan akan merugi.</p>

Berdasarkan hasil jawaban dari responden, didapatkan hasil bahwa pemilik memiliki kepercayaan diri dalam menjalankan usahanya. Pemilik merasa percaya diri dalam menjalankan bisnisnya karena pemilik dipandang memiliki pengalaman yang cukup lama dalam bidang kaca sehingga memiliki kemampuan yang cukup dalam berbisnis. Pemilik juga dipandang mampu untuk mengambil keputusan secara cepat dan pengetahuannya yang mendalam pada bidang pemasangan kaca ini sehingga mengerti tentang kaca dengan benar. Pemilik dulu menjadi distributor kaca di PT. Asahimas selama belasan tahun, sebelum membuat CV. Mandiri Jaya di tahun 2008. Pada tahun 2011, CV. Mandiri Jaya mengalami perubahan bentuk badan hukum dengan menjadi PT. Mandiri Jaya.

Pemilik, dengan pengalaman yang dimilikinya, yakin bisa mengerjakan sendiri untuk perusahaan subkontraktor bagian pemasangan kaca. Sebagai contohnya adalah pemilik tahu pasti mengenai pemasangan kaca, spesifikasi yang dibutuhkan misal untuk proyek gedung 2 lantai yang membutuhkan kaca yang lebih tipis yang dibedakan dengan proyek gedung rumah sakit yang membutuhkan kaca lebih tebal sehingga pasien lebih nyaman, sehingga bisa menyarankan yang lebih tepat bagi konsumennya.

Pemilik mengambil keputusan bisnis dengan didasari oleh intuisi dan juga oleh perhitungan yang matang. Ada keputusan yang diambil dengan intuisi sebagai contohnya adalah dalam pembelian kaca untuk pemasangan di salah satu tender proyek pemerintah pernah memilih kaca merk lain yang belum terkenal selain Asahimas padahal secara spesifikasi Asahimas lebih masuk. Namun ternyata justru bisa menang tender dibandingkan pesaingnya, padahal sebelumnya tidak pernah

pakai merk tersebut. Contoh lain adalah pemilik dapat mengambil keputusan dengan cepat terhadap proyek perumahan di Tegal walaupun belum mengetahui posisi dan jumlah rumahnya.

Sedangkan pemilik juga menggunakan perhitungan dengan matang untuk melakukan pengambilan keputusan yang dilakukan dengan cara melakukan perhitungan terlebih dahulu mengenai untung rugi dari suatu proyek kemudian disimulasikan terlebih dahulu dan setelah melakukan penyesuaian budget biaya dan analisis resiko baru proyek tersebut diambil. Sebagai contohnya adalah seperti mengukur kaca harus presisi, kalau tidak presisi bakal mudah pecah dan lepas, contoh lain seperti perhitungan proyek yang harus benar-benar dihitung sampai biaya terkecil kalau tidak mau rugi. Tapi ada juga yang dengan intuisi, misalnya kalau pemilik ditawarkan proyek, kelihatannya menguntungkan, tetapi intuisi pemilik sering menyatakan proyek ini berbahaya, akhirnya pemilik tidak ambil, benar saja ternyata proyeknya berhenti seperti Siloam yang di Setiabudi pemilik merasa percaya diri dalam bekerja. Pemilik merasa percaya diri karena pemilik punya pengalaman di bidang ini cukup lama. Pemilik dulu jadi distributor kaca di PT. Asahimas sudah belasan tahun, sebelum membuat CV. Mandiri Jaya di tahun 2008, kemudian baru tahun 2011 menjadi PT Mandiri Jaya. Dari pengalaman pemilik sebelumnya, pemilik yakin bisa mengerjakan sendiri untuk subkontraktor pemasangan kaca.

Pemilik PT Mandiri Jaya berani dalam mengambil keputusan yang berisiko. Sebagai contohnya adalah pemilik melayani salah satu mall dan dalam proyek pemasangan kaca di hotelnya juga. Keputusan pemilik ambil proyek ini berisiko

sebab pemilik mall dan hotel itu terkenal lama pembayarannya untuk proyek konstruksi. Pemilik berani ambil resiko pembuatan keputusan itu karena mengenal cukup dekat dengan pemilik dan pembayaran dilakukan tidak dengan transfer tapi pemilik minta cek mundur untuk semua termin di awal, sehingga bisa meminimalkan risiko tidak terbayar. Lalu pada proyek BUMN seperti PP gedung dan Wijaya Karya (WIKA) pembayarannya mungkin memang lama tetapi pasti terbayar karena menggunakan sistem pembayaran Supply Chain Financing (uang akan cair 180 hari setelah SCF diterbitkan). Terbukti dengan pemilik mall dan apartemen menggunakan PT Mandiri Jaya untuk proyek-proyek selanjutnya seperti apartemen dan bahkan merekomendasikan kepada teman-temannya. Contoh lainnya adalah mengambil tender pada proyek kantor pemerintahan dan gedung UGM. Menurut analisa karyawan bukan merupakan bisnis yang bagus karena dari sisi keuntungan tidak maksimal hanya 3-4% saja dan jika ada salah pemasangan atau kaca rusak maka perusahaan akan merugi.

4.2.2 Utilize

Utilize adalah kemampuan pemilik PT Mandiri Jaya untuk memanfaatkan potensi dan sumber daya yang dimiliki secara optimal. Sumber daya ini berupa sumber daya manusia di perusahaan, kekuatan finansial, infrastruktur, untuk mencapai visi, misi dan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator dari *utilize* adalah:

- a. Potensi pemilik PT. Mandiri Jaya
- b. Kekuatan finansial pemilik PT. Mandiri Jaya
- c. Infrastruktur PT. Mandiri Jaya

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban responden terhadap variabel *Utilize* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.3

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Utilize*

Indikator	Kesimpulan
Potensi pemilik PT Mandiri Jaya	<p>Pemilik memiliki potensi sebagai orang yang mau belajar dan cepat dalam belajar. Pemilik bisa memanfaatkan potensi ini dengan belajar lebih banyak mengikuti perkembangan jaman. Sebagai contohnya pemilik belajar mengenai internet dan komputer yang membantu pemilik untuk lebih efektif, seperti pengiriman draft kontrak melalui email, pembuatan simulasi untuk pemasangan kaca juga sudah lewat program. Pemilik juga mau untuk belajar mengenai kaca high strenghten dimana kaca high strenghten memiliki fungsi yang sama seperti kaca tempered tetapi membutuhkan cost yang jauh lebih sedikit jika dibandingkan dengan kaca tempered dan berencana melakukan eksperimen untuk digunakan dalam salah satu proyeknya.</p> <p>Pemilik juga mau mempelajari jika ada supplier baru yang dapat mensuplai kaca yang lebih murah namun punya kualitas cukup bagus sehingga pemilik mau mempelajari kaca yang dijual oleh supplier tersebut. Menurut karyawan pemilik memiliki potensi sebagai pemimpin yang baik karena pemilik</p>

Indikator	Kesimpulan
	mampu memimpin, mengarahkan dan juga mampu mengayomi karyawan.
Kekuatan finansial pemilik PT Mandiri Jaya	<p>Kekuatan finansial PT. Mandiri Jaya kuat dan stabil. Secara struktur modal PT. Mandiri Jaya memiliki modal sendiri dan hutang bank, namun hutang bank yang dimilikinya nilainya lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang didapatkan dari proyek yang didanai dari hutang tersebut. Jadi secara keseluruhan kondisi keuangan PT. Mandiri Jaya masih sangat sehat. Sebagai contohnya pemilik mengambil hutang dari bank, sebab banyak proyek yang lebih efektif didanai oleh utang bank seperti pengadaan kaca di UGM, terutama ada fasilitas rekening koran yang memberikan platform untuk PT. Mandiri Jaya, jadi yang dipakai yang dibayar saja. Kalau bisa dimanfaatkan dengan benar, perhitungannya benar, hutang ini bisa dimanfaatkan untuk menghasilkan keuntungan untuk perusahaan</p>
Infrastruktur PT Mandiri Jaya	Infrastruktur yang dimiliki oleh PT. Mandiri Jaya cukup lengkap, yaitu peralatan pemasangan kaca yang kami miliki cukup variatif, misalnya alat kop kaca yang bisa menahan satu lembar kaca yang memiliki berat hingga hampir 100 kg tanpa pecah. Alat lain adalah forklift yang bisa menata kaca di gudang. Selain itu gudang yang dimiliki PT Mandiri Jaya

Indikator	Kesimpulan
	<p>mampu menampung persediaan kaca sebanyak lebih dari 10 ton dan luas luasan 1000 m². Selain itu PT Mandiri Jaya memiliki truk angkutan sendiri, kemudian forklift khusus untuk mengangkat kaca, PT Mandiri Jaya juga memiliki penahan atau kop kaca untuk memindahkan kaca. kemudian palet-palet di gudang untuk menaruh kaca. Pemanfaatan infrastruktur oleh pemilik PT Mandiri Jaya adalah untuk menyimpan kaca, melakukan pengaturan kaca dan pemasangan kaca.</p>

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, didapatkan hasil Pemilik memiliki potensi sebagai orang yang mau belajar dan cepat dalam belajar. Pemilik bisa memanfaatkan potensi ini dengan belajar lebih banyak mengikuti perkembangan jaman. Sebagai contohnya pemilik belajar mengenai internet dan komputer yang membantu pemilik untuk lebih efektif, seperti pengiriman draft kontrak melalui email, pembuatan simulasi untuk pemasangan kaca juga sudah lewat program. Pemilik juga mau untuk belajar mengenai kaca high strenghten, pada kaca high strenghten dibutuhkan cost yang jauh lebih kecil dibandingkan kaca tempered tetapi memiliki fungsi yang sama seperti kaca tempered dan pada proyek selanjutnya pemilik akan mencoba menawarkan kaca high strenghten supaya dapat menghemat cost pemilik juga mau mempelajari jika ada supplier baru yang dapat mensuplai kaca yang lebih murah namun punya kualitas cukup bagus sehingga

pemilik mau mempelajari kaca yang dijual oleh supplier tersebut. Menurut karyawan pemilik memiliki potensi sebagai pemimpin yang baik karena pemilik mampu memimpin, mengarahkan dan juga mampu mengayomi karyawan.

Kekuatan finansial PT. Mandiri Jaya kuat dan stabil. Secara struktur modal PT Mandiri Jaya memiliki modal sendiri dan hutang bank, namun hutang bank yang dimilikinya nilainya lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang didapatkan dari proyek yang didanai dari hutang tersebut. Jadi secara keseluruhan kondisi keuangan PT Mandiri Jaya masih sangat sehat. Sebagai contohnya pemilik mengambil hutang dari bank, sebab banyak proyek yang lebih efektif didanai oleh utang bank seperti pengadaan kaca di UGM, terutama ada fasilitas rekening koran yang memberikan platform untuk PT Mandiri Jaya, jadi yang dipakai yang dibayar saja. Kalau bisa dimanfaatkan dengan benar, perhitungannya benar, hutang ini bisa dimanfaatkan untuk menghasilkan keuntungan untuk perusahaan.

Infrastruktur yang dimiliki oleh PT Mandiri Jaya cukup lengkap, yaitu peralatan pemasangan kaca yang kami miliki cukup canggih, misalnya alat kop kaca yang bisa menahan satu lembar kaca yang memiliki berat hingga hampir 100 kg tanpa pecah. Alat lain adalah forklift yang bisa menata kaca di gudang. Selain itu gudang yang dimiliki PT Mandiri Jaya mampu menampung persediaan kaca sebanyak lebih dari 10 ton dan luas luasan 1000 m². Selain itu PT Mandiri Jaya memiliki truk angkutan sendiri, kemudian forklift khusus untuk mengangkat kaca, PT Mandiri Jaya juga memiliki penahan atau kop kaca untuk memindahkan kaca. kemudian palet-palet di gudang untuk menaruh kaca. Pemanfaatan infrastruktur

oleh pemilik PT Mandiri Jaya adalah untuk menyimpan kaca, melakukan pengaturan kaca dan pemasangan kaca.

4.2.3 *Cashflow spirit*

Cashflow spirit merupakan usaha dari pemilik PT. Mandiri Jaya untuk melakukan bisnisnya dengan optimal untuk menghasilkan arus kas secara maksimal demi kelancaran bisnis perusahaan. Indikator *cashflow spirit*:

- a. Cara menjalankan bisnis yang optimal
- b. Kelancaran bisnis perusahaan dari arus kas yang maksimal

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel *cashflow spirit* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Cashflow spirit*

Indikator	Kesimpulan
Cara menjalankan bisnis yang optimal	Cara pemilik untuk menjalankan bisnis secara optimal adalah dengan cara mencari peluang mendapatkan proyek bagi PT Mandiri Jaya. Dengan mendapatkan proyek secara kontinu, maka arus kas bagi PT. Mandiri Jaya akan lebih baik. Pada saat adanya pandemi Covid19 memang pembangunan sedikit terhenti, sebab proyek besar dan proyek pemerintah juga berkurang jauh, pemilik kemudian menasar proyek yang lebih kecil seperti perumahan, individual dan retail sehingga

Indikator	Kesimpulan
	<p>walaupun hasilnya tidak sebesar proyek besar, tetapi hasilnya tetap cukup untuk menggaji karyawan tanpa dikurangi. Sebagai contohnya adalah menggandeng mitra pengembang kecil untuk menyelesaikan proyek perumahan seperti pada Harmoni, kemudian juga mau untuk mengambil proyek retail seperti pada beberapa proyek rumah di Tanah Mas. Biasanya tidak dilakukan, tapi karena sedang ada pandemi dan proyek besar dari pemerintahan banyak yang berhenti, maka hal ini terpaksa dilakukan agar cashflow tetap berjalan.</p>
<p>Kelancaran bisnis perusahaan dari arus kas yang maksimal</p>	<p>Menurut pemilik arus kas pada PT. Mandiri Jaya sudah optimal dalam kondisi pandemi Covid 19. Hal ini dapat diketahui dengan pemilik tidak mengurangi gaji karyawan, namun dengan cara mengefisienkan penggunaan listrik, air dan bahan serta mengurangi error margin. Penggunaan bahan untuk pemasangan kaca diperhitungkan terlebih dahulu dan diberikan secara minimal untuk satu proyek. Sedangkan pemilik juga memperingatkan ke karyawan untuk bekerja sesuai rencana pattern pemotongan, dan schedule sehingga dapat mengurangi kesalahan dalam pemrosesan pemotongan kaca jadi kerugian berkurang dan arus kas lancar. Selain itu pembayaran gaji kepada karyawan dilakukan secara tepat waktu, pemilik melakukan pembayaran kewajiban kepada</p>

Indikator	Kesimpulan
	supplier maupun bank dengan tepat waktu juga. Pemilik juga memanfaatkan kelebihan kas untuk investasi pada aset seperti gudang dan truk untuk menghemat biaya.

Berdasarkan hasil jawaban responden, didapatkan hasil bahwa cara pemilik untuk menjalankan bisnis secara optimal adalah dengan cara mencari peluang mendapatkan proyek bagi PT. Mandiri Jaya. Dengan mendapatkan proyek secara kontinu, maka arus kas bagi PT. Mandiri Jaya akan lebih baik. Pada saat adanya pandemi Covid19 memang pembangunan sedikit terhenti, sebab proyek besar dan proyek pemerintah juga berkurang jauh, pemilik kemudian menysasar proyek yang lebih kecil seperti perumahan, individual dan retail sehingga walaupun hasilnya tidak sebesar proyek besar, tetapi hasilnya tetap cukup untuk menggaji karyawan tanpa dikurangi. Sebagai contohnya adalah menggandeng mitra pengembang kecil untuk menyelesaikan proyek perumahan seperti pada Harmoni, kemudian juga mau untuk mengambil proyek retail seperti pada beberapa proyek rumah di Tanah Mas. Biasanya tidak dilakukan, tapi karena sedang ada pandemi dan proyek besar dari pemerintahan banyak yang berhenti, maka hal ini terpaksa dilakukan agar cashflow tetap berjalan.

Menurut pemilik, arus kas pada PT. Mandiri Jaya sudah optimal dalam kondisi pandemi Covid 19. Hal ini dapat diketahui dengan pemilik tidak mengurangi gaji karyawan, namun dengan cara mengefisienkan penggunaan listrik, air dan bahan serta mengurangi error margin. Penggunaan bahan untuk pemasangan

kaca diperhitungkan terlebih dahulu dan diberikan secara minimal untuk satu proyek. Sedangkan pemilik juga sudah memperingatkan karyawannya untuk bekerja sesuai rencana pattern pemotongan, dan schedule sehingga dapat mengurangi kesalahan dalam pemrosesan pemotongan kaca jadi kerugian berkurang dan arus kas lancar. Selain itu pembayaran gaji kepada karyawan dilakukan secara tepat waktu, pemilik melakukan pembayaran kewajiban kepada supplier maupun bank dengan tepat waktu juga. Pemilik juga memanfaatkan kelebihan kas untuk investasi pada aset seperti gudang dan truk untuk menghemat biaya.

4.2.4 Charismatic

Pemilik PT Mandiri Jaya harus memiliki kemampuan untuk memimpin secara berkharisma sehingga mampu untuk menginspirasi dari karyawan yang dipimpinya sehingga dapat bekerja dengan maksimal. Indikator charismatic adalah:

- a. Kemampuan memimpin secara berkharisma
- b. Kemampuan menginspirasi karyawan

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel *charismatic* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.5

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Charismatic*

Indikator	Kesimpulan
Kemampuan memimpin secara berkarisma	<p>Pemiliki memiliki kharisma yang kuat dalam memimpin perusahaan. Sebagai contohnya, pemilik mampu memberikan perintah secara cepat dan tepat kepada karyawan secara langsung untuk pengerjaan pemotongan kaca, seperti perhatikan dulu ukuran yang akan dikerjakan, gambar pola pada kaca dengan kapur, pemotongan dilakukan oleh 2 orang tapi hanya 1 orang yang memotong dan 1 orang sebagai holder, lalu untuk pengangkatan kaca harus dilakukan oleh 2 orang supaya tidak pecah. Mungkin pemilik dulu juga pernah mengerjakan hal yang sama, jadi karyawan mengikuti cara pemilik. Pemilik selain bisa memimpin karyawan, memberi perintah, juga memberikan pengarahan bagi karyawan dalam bekerja yaitu mengarahkan agar karyawan tidak salah dalam melakukan pemasangan, memberikan contoh secara langsung bukan hanya asal perintah saja. Contohnya cara menahan kaca dengan baik agar tidak pecah ketika dibawa dan memotong kaca dengan pola. Pemilik melatih karyawan dari awal, seperti bagian pemasangan kaca akan dilatih sendiri oleh pemilik cara memasang kaca yang benar, kemudian untuk karyawan yang tugasnya memotong dan mengukur kaca akan diajarkan oleh pemilik cara mengukur yang benar sebab</p>

Indikator	Kesimpulan
	kaca bisa memuai pada saat terkena panas, kalau diukurnya terlalu pas dengan frame, maka ketika dipasang pada musim panas bisa pecah.
Kemampuan menginspirasi karyawan	<p>Pemilik mampu untuk menginspirasi karyawan dengan cara selalu datang sebelum waktu jam kerja. Pemilik sampai kantor jam 7.30 1 jam sebelum jam buka kantor, dan pemilik pulang hampir selalu di atas jam 17.00 sore ketika pekerjaan sudah pemilik selesaikan. Pemilik ingin karyawan melihat bahwa dengan bekerja sesuai dengan jam bekerja dan juga penyelesaian pekerjaan dalam sehari merupakan suatu hal yang penting, sehingga karyawan mau untuk bersemangat kerja karena sungkan sama pemilik. Pemilik juga memberikan inspirasi dengan cara membagikan pengalamannya pada saat ada briefing di kantor. Ketika pemilik memberikan briefing tersebut, pemilik kemudian menyampaikan pengalaman seperti misalnya pemilik dulu pernah melakukan kesalahan saat membawa kaca sehingga pecah pada saat sampai di proyek. Pemilik lalu membagikan pengalamannya mengenai cara memuat kaca ke dalam truk, menaruh pada palet yang tersedia dan cara mengikat dengan baik agar kaca tidak terlalu tegang pada saat pengiriman dan tetap bisa lentur sehingga tidak pecah pada saat sampai tujuan.</p>

Berdasarkan hasil jawaban narasumber, Pemilik memiliki kharisma yang kuat dalam memimpin perusahaan. Sebagai contohnya, pemilik mampu memberikan perintah secara cepat dan tepat kepada karyawan secara langsung untuk pengerjaan pemotongan kaca, seperti perhatikan dulu ukuran yang akan dikerjakan, gambar pola pada kaca dengan kapur, pemotongan dilakukan oleh 2 orang tapi hanya 1 orang yang memotong dan 1 orang sebagai holder, lalu untuk pengangkatan kaca harus dilakukan oleh 2 orang supaya tidak pecah. Mungkin pemilik dulu juga pernah mengerjakan hal yang sama, jadi karyawan mengikuti cara pemilik. Pemilik selain bisa memimpin karyawan, memberi perintah, juga memberikan pengarahan bagi karyawan dalam bekerja yaitu mengarahkan agar karyawan tidak salah dalam melakukan pemasangan, memberikan contoh secara langsung bukan hanya asal perintah saja. Contohnya cara menahan kaca dengan baik agar tidak pecah ketika dibawa dan memotong kaca dengan pola. Pemilik melatih karyawan dari awal, seperti bagian pemasangan kaca akan dilatih sendiri oleh pemilik cara memasang kaca yang benar, kemudian untuk karyawan yang tugasnya memotong dan mengukur kaca akan diajarkan oleh pemilik cara mengukur yang benar sebab kaca bisa memuai pada saat kena panas, kalau diukurnya terlalu pas dengan frame, maka ketika dipasang pada musim panas bisa pecah.

Pemilik mampu untuk menginspirasi karyawan dengan cara selalu datang sebelum waktu jam kerja. Pemilik sampai kantor jam 7.30 1 jam sebelum jam buka kantor, dan pemilik pulang hampir selalu di atas jam 17.00 sore ketika pekerjaan sudah pemilik selesaikan. Pemilik ingin karyawan melihat bahwa dengan bekerja

sesuai dengan jam bekerja dan juga penyelesaian pekerjaan dalam sehari merupakan suatu hal yang penting, sehingga karyawan mau untuk bersemangat kerja karena sungkan sama pemilik. Pemilik juga memberikan inspirasi dengan cara membagikan pengalamannya pada saat ada briefing di kantor. Ketika pemilik memberikan briefing tersebut, pemilik kemudian menyampaikan pengalaman seperti misalnya pemilik dulu pernah melakukan kesalahan saat membawa kaca sehingga pecah pada saat sampai di proyek. Pemilik lalu membagikan pengalamannya mengenai cara memuat kaca ke dalam truk, menaruh pada palet yang tersedia dan cara mengikat dengan baik agar kaca tidak terlalu tegang pada saat pengiriman dan tetap bisa lentur sehingga tidak pecah pada saat sampai tujuan.

4.2.5 Energetic

Selalu antusias dalam bekerja, selalu bersemangat dalam bekerja dan kemampuan sumber energi dari karyawan yang dipimpin pemilik PT. Mandiri Jaya.

Indikator energetic adalah:

- a. Antusiasme
- b. Selalu bersemangat dalam bekerja
- c. Kemampuan menjadi sumber energi karyawan

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel *energetic* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Energetic*

Indikator	Kesimpulan
Antusiasme	Pemilik selalu antusias dalam bekerja dalam bekerja. Sebagai contohnya adalah pemilik sering masuk kerja di hari minggu, terkadang melakukan pengecekan gudang, bahan baku atau menyelesaikan paperwork tetapi pemilik suka walau masuk kerja di hari libur. Selain itu pemilik antusias, sering ikut ke lokasi pemasangan juga untuk melakukan pengawasan dan pengarahan dalam pemasangan kaca secara langsung.
Selalu bersemangat dalam bekerja	Pemilik selalu bersemangat dalam bekerja karena tidak kenal waktu dan lelah dalam bekerja. Pemilik datangnya pagi seringnya jam 7.30 dan kalau pulang bisa sampai 17.00 lebih. Selain itu pemilik mau untuk mau untuk membimbing karyawan dalam bekerja, seperti karyawan pada saat masuk diajari dulu oleh pemilik cara menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat. Pemilik juga selalu berusaha mencari peluang bisnis dengan cara masih keluar untuk cari proyek untuk perusahaan, pemilik nego langsung dengan pemberi proyek maupun pejabat pemerintahan dan pihak bank juga
Kemampuan menjadi sumber energi karyawan	Pemilik mampu menjadi sumber energi karyawan. Pemilik berusaha selalu tampil energik di kantor, tidak menunjukkan jika lelah. Jadi jika karyawan melihat pemilik mampu bekerja

Indikator	Kesimpulan
	<p>dari pagi hingga malam, karyawan juga merasa lebih energik. Selain itu juga pemilik menyemangati mereka dengan memberi nasihat, memberi masukan mengenai pekerjaan maupun hal-hal pribadi karyawan. Pemilik juga tidak segan memberi semangat karyawan untuk suatu saat berbisnis sendiri, pemilik memberikan semangat bahwa saat ini merupakan proses belajar dan jika dirasakan karyawan mampu dan mau berbisnis sendiri, pemilik akan mendukungnya.</p>

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *energetic*, didapatkan hasil pemilik selalu antusias dalam bekerja dalam bekerja. Sebagai contohnya adalah pemilik sering masuk kerja di hari minggu, terkadang melakukan pengecekan gudang, bahan baku atau menyelesaikan paperwork tetapi pemilik suka walau masuk kerja di hari libur. Selain itu pemilik antusias, sering ikut ke lokasi pemasangan juga untuk melakukan pengawasan dan pengarahan dalam pemasangan kaca secara langsung.

Pemilik selalu bersemangat dalam bekerja karena tidak kenal waktu dan lelah dalam bekerja. Pemilik datang pagi jam 7.30 hingga kira-kira jam 17.00 lebih . Selain itu pemilik mau untuk mau untuk membimbing karyawan dalam bekerja, seperti karyawan pada saat masuk diajari dulu oleh pemilik cara menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat. Pemilik juga selalu berusaha mencari peluang bisnis dengan cara masih keluar untuk cari proyek untuk perusahaan, pemilik nego

langsung dengan pemberi proyek maupun pejabat pemerintahan dan pihak bank juga.

Pemilik mampu menjadi sumber energi karyawan. Pemilik berusaha selalu tampil energik di kantor, tidak menunjukkan lelah. Jadi kalau mereka melihat pemilik mampu bekerja dari pagi hingga malam, karyawan juga merasa lebih energik. Selain itu juga pemilik menyemangati mereka, memberi nasihat, memberi masukan mengenai pekerjaan maupun hal-hal pribadi karyawan. Pemilik juga tidak segan memberi semangat karyawan untuk suatu saat berbisnis sendiri, pemilik memberikan semangat bahwa saat ini merupakan proses belajar dan jika dirasakan karyawan mampu dan mau berbisnis sendiri, pemilik akan mendukungnya.

4.2.5 *Emphatetic*

Emphatetic berarti bahwa pemilik PT. Mandiri Jaya haruslah mampu untuk mengidentifikasi situasi, perasaan dan motivasi yang dimiliki oleh orang lain terutama karyawan yang dipimpinnya. Indikator *emphatetic* adalah:

- a. Kemampuan mengidentifikasi situasi
- b. Kemampuan mengidentifikasi perasaan karyawan
- c. Kemampuan mengidentifikasi motivasi orang lain

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel *emphatetic* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Emphatetic*

Indikator	Kesimpulan
Kemampuan mengidentifikasi situasi	<p>Pemilik mampu melakukan identifikasi situasi dalam bisnis.</p> <p>Cara pemilik mengidentifikasi situasi dalam bisnis adalah dengan melakukan evaluasi dalam bisnis baik mengenai penjualan hingga pada karyawannya. Jika dirasakan ada karyawan yang mampu, maka pemilik akan mendorong karyawan tersebut untuk memimpin proyek atau menjadi seorang kepala proyek. Pemilik identifikasi dari trend yang ada di luaran, jadi pemilik identifikasi dulu permintaan dan potensi permintaan pasar saat ini, kemudian pemilik cocokkan dengan apa yang bisa pemilik tawarkan kepada mereka. Baru kemudian pemilik buat strategi yang sesuai, melihat karyawan mana yang mampu melaksanakan proyek tersebut. Pemilik mengidentifikasinya dengan cara memperhatikan kinerja karyawannya. Kinerja ini dapat dilihat dari nilai evaluasi proyek sehingga pemilik mengetahui kondisi perusahaan dan me-manage talent dengan baik. Karena pemilik mengenal karyawan itu satu-satu, jadi tahu karakteristik dan kemampuan mereka.</p>
Kemampuan mengidentifikasi	<p>Pemilik mampu untuk mengidentifikasi perasaan karyawan karena pemilik paham betul mengenai karyawannya, selain itu</p>

Indikator	Kesimpulan
<p>perasaan karyawan</p>	<p>pemilik memberikan perhatian secara personal kepada karyawan, seperti tahu betul dan ingat ulang tahun karyawan bahkan anak karyawan juga. Sering juga memberikan kado kepada karyawan, untuk staf biasanya kalau ulang tahun maka dibelikan kue ulang tahun oleh pemilik. Karyawan merasa bahwa pemilik murah hati, mengajak para karyawan makan malam bersama, sehingga sudah seperti keluarga. Jika ada masalah pemilik juga langsung tahu karena sering memperhatikan kalau ada yang tidak bisa, biasanya diajak ngobrol secara personal kalau memang mengganggu, jika tidak mengganggu, biasanya meminta karyawan lain yang dekat dengan karyawan untuk menanyakan permasalahan kepada karyawan tersebut. Pemilik kemudian menanyakan kepada rekannya dulu. Biasanya pemilik minta temannya untuk membantunya, terkadang pemilik turun sendiri, langsung pemilik tanya ada masalah apa, ada yang bisa pemilik bantu begitu.</p>
<p>Kemampuan mengidentifikasi motivasi orang lain</p>	<p>Pemimpin mampu untuk mengidentifikasi motivasi orang lain yaitu karyawannya. Pemilik melakukan penilaian berdasarkan dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan juga dengan melihat langsung perilaku karyawan. Karyawan yang sedang kurang baik motivasinya biasanya kerjanya kurang</p>

Indikator	Kesimpulan
	<p>baik dan kurang teratur karena merasa sedang down, yang lain-lain jadi tidak menarik untuk dikerjakan. Pemilik biasanya menyemangati karyawan dengan membagikan pengalaman pemilik saat masih bekerja dan usaha masih kecil, kesulitan yang dialaminya mungkin juga tidak sebesar pemilik, sehingga kalau mendengarkan cerita pemilik biasanya menjadi lebih termotivasi. Pemilik juga sering berbicara kepada karyawan, terutama ketika karyawan sedang istirahat, diajak berbicara mengenai masa depan, apa yang diinginkan dan diharapkan saat ini dari pekerjaannya, dari perusahaan dan dari keluarga. Setelah itu pemilik memberikan nasihat dan wejangan kepada karyawan mengenai cara bersikap, bertingkah laku agar tidak down dalam pekerjaan dan berani untuk menghadapi tantangan.</p>

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *emphatetic*, didapatkan hasil Pemilik mampu melakukan identifikasi situasi dalam bisnis. Cara pemilik mengidentifikasi situasi dalam bisnis adalah dengan melakukan evaluasi dalam bisnis baik mengenai penjualan hingga pada karyawannya. Jika dirasakan ada karyawan yang mampu, maka pemilik akan mendorong karyawan tersebut untuk memimpin proyek atau menjadi seorang kepala proyek. Pemilik identifikasi dari trend yang ada di luaran, jadi pemilik identifikasi dulu permintaan dan potensi permintaan pasar saat ini, kemudian pemilik cocokkan dengan apa yang bisa pemilik tawarkan kepada

mereka. Baru kemudian pemilik buat strategi yang sesuai, melihat karyawan mana yang mampu melaksanakan proyek tersebut. Pemilik mengidentifikasinya dengan cara memperhatikan kinerja karyawannya. Kinerja ini dapat dilihat dari nilai evaluasi proyek sehingga pemilik mengetahui kondisi perusahaan dan manage talent dengan baik. Karena pemilik mengenal karyawan itu satu-satu, jadi tahu karakteristik dan kemampuan mereka.

Pemilik mampu untuk mengidentifikasi perasaan karyawan karena pemilik paham betul mengenai karyawannya, selain itu pemilik memberikan perhatian secara personal kepada karyawan, seperti tahu betul dan ingat ulang tahun karyawan bahkan anak karyawan juga. Sering juga memberikan kado kepada karyawan, untuk staf biasanya kalau ulang tahun maka dibelikan kue ulang tahun oleh pemilik. Karyawan merasa bahwa pemilik murah hati, mengajak para karyawan makan malam bersama, sehingga sudah seperti keluarga. Jika ada masalah pemilik juga langsung tahu karena sering memperhatikan kalau ada yang tidak bisa, biasanya diajak ngobrol secara personal kalau memang mengganggu, kalau tidak mengganggu, biasanya meminta karyawan lain yang dekat dengan karyawan untuk menanyakan permasalahan kepada karyawan tersebut. Pemilik kemudian menanyakan kepada rekannya dulu. Biasanya pemilik minta temannya untuk membantunya, tapi kalau agak lama masih seperti itu, biasanya pemilik turun sendiri, langsung pemilik tanya ada masalah apa, ada yang bisa pemilik bantu begitu.

Pemimpin mampu untuk mengidentifikasi motivasi orang lain yaitu karyawannya. Pemilik melakukan penilaian berdasarkan dari hasil pekerjaan yang

dilakukan oleh karyawan dan juga dengan melihat langsung perilaku karyawan. Karyawan yang sedang kurang baik motivasinya biasanya kerjanya kurang baik dan kurang teratur karena merasa sedang down, yang lain-lain jadi tidak menarik untuk dikerjakan. Pemilik biasanya menyemangati karyawan dengan membagikan pengalaman pemilik saat masih bekerja dan usaha masih kecil, kesulitan yang dialaminya mungkin juga tidak sebesar pemilik, sehingga kalau mendengarkan cerita pemilik biasanya menjadi lebih termotivasi. Pemilik juga sering berbicara kepada karyawan, terutama ketika karyawan sedang istirahat, diajak berbicara mengenai masa depan, apa yang diinginkan dan diharapkan saat ini dari pekerjaannya, dari perusahaan dan dari keluarga. Setelah itu pemilik memberikan nasihat dan wejangan kepada karyawan mengenai cara bersikap, bertingkah laku agar tidak down dalam pekerjaan dan berani untuk menghadapi tantangan.

4.2.5 Drive

Drive adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh pemilik PT. Mandiri Jaya untuk menggerakkan orang lain yang dipimpinnya untuk dapat secara bersama-sama berjuang untuk mewujudkan mimpi serta mencapai tujuan organisasi yang dimilikinya.

- a. Kemampuan menggerakkan orang lain
- b. Kemampuan bersama-sama bekerja mewujudkan tujuan organisasi

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel *drive* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.8

Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Drive*

Indikator	Kesimpulan
Kemampuan menggerakkan orang lain	<p>Pemilik mampu untuk menggerakkan orang lain (karyawannya) yaitu dengan cara menempatkan orang pada posisinya masing-masing dan memberikan deskripsi pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Kemudian dari awal pemilik sudah menjelaskan cara kerja, sistem kerja perusahaan yang harus dilakukan, kemudian baru saat ada proyek pemilik mengarahkan mereka pada posisinya masing-masing. Pada saat diterjunkan di proyek itu biasanya karyawan sudah paham dengan tugasnya jadi pemilik hanya berfungsi sebagai pengawas saja. Contohnya adalah karyawan yang tugasnya memasang kaca harus siap sedia dalam jam kerja untuk memasang kaca di proyek baik di dalam kota maupun luar kota. Kemudian setelah mengetahui perannya itu maka pemilik dapat memberikan perintah sesuai dengan tugasnya itu misalnya memasang kaca di UGM maka karyawan secara otomatis akan melakukannya yaitu karyawan gudang otomatis menyiapkan kaca yang akan digunakan, driver akan menyiapkan truk, kru pemasang kaca akan menyiapkan peralatan dan bahan yang diperlukan dan siap berangkat.</p>

Indikator	Kesimpulan
Kemampuan bersama-sama bekerja mewujudkan tujuan organisasi	<p>Cara pemilik untuk memampukan karyawan untuk bersama-sama bekerja dalam mewujudkan tujuan organisasi adalah dengan memberikan nasihat kepada karyawan mengenai pentingnya keutuhan dalam tim, bagaimana setiap karyawan merupakan suatu puzzle dalam perusahaan yang disusun untuk melengkapi perusahaan dan memberikan manfaat juga kepada karyawan lainnya. Unity bisa didapatkan ketika didapatkan chemistry antar karyawan sehingga pemilik berupaya untuk membagi karyawan dalam tim-tim sesuai dengan divisinya terlebih dahulu seperti tim pengiriman, tim pemasang kaca. Kemudian ketika sudah didapatkan tim-tim itu baru pemilik menjelaskan pentingnya kerjasama antar tim untuk saling mendukung demi tercapainya alur kerja yang lebih baik dan lancar. Ketika karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan perannya tersebut maka karyawan akan memenuhi kewajibannya terhadap perusahaan secara utuh sehingga dapat membuat seluruh perusahaan punya performa yang baik. Contohnya adalah karyawan bagian kaca diharapkan bisa bekerja sama dengan bagian sealant, alumunium maupun sales untuk menyelesaikan pesanan. Disisi lain juga ada seperti outbound seminar motivasi dan terutama adalah briefing pada karyawan menjelaskan visi, misi, tujuan perusahaan dan</p>

Indikator	Kesimpulan
	menjelaskan peran setiap karyawan untuk mewujudkan tujuan perusahaan tersebut untuk memperkuat kesatuan pada tim sehingga semua anggota tim punya pandangan yang sama.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *drive*, didapatkan hasil Pemilik mampu untuk menggerakkan orang lain (karyawannya) yaitu dengan cara menempatkan orang pada posisinya masing-masing dan memberikan deskripsi pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Kemudian dari awal pemilik sudah menjelaskan cara kerja, sistem kerja perusahaan yang harus dilakukan, kemudian baru saat ada proyek pemilik mengarahkan mereka pada posisinya masing-masing. Pada saat diterjunkan di proyek itu biasanya karyawan sudah paham dengan tugasnya jadi pemilik hanya berfungsi sebagai pengawas saja. Contohnya adalah karyawan yang tugasnya memasang kaca harus siap sedia dalam jam kerja untuk memasang kaca di proyek baik di dalam kota maupun luar kota. Kemudian setelah mengetahui perannya itu maka pemilik dapat memberikan perintah sesuai dengan tugasnya itu misalnya memasang kaca di UGM maka karyawan secara otomatis akan melakukannya yaitu karyawan gudang otomatis menyiapkan kaca yang akan digunakan, driver akan menyiapkan truk, kru pemasang kaca akan menyiapkan peralatan dan bahan yang diperlukan dan siap berangkat.

Cara pemilik untuk memampukan karyawan untuk bersama-sama bekerja dalam mewujudkan tujuan organisasi adalah dengan memberikan nasihat kepada karyawan mengenai pentingnya keutuhan dalam tim, bagaimana setiap karyawan

merupakan suatu puzzle dalam perusahaan yang disusun untuk melengkapi perusahaan dan memberikan manfaat juga kepada karyawan lainnya. Unity bisa didapatkan ketika didapatkan chemistry antar karyawan sehingga pemilik berupaya untuk membagi karyawan dalam tim-tim sesuai dengan divisinya terlebih dahulu seperti tim pengiriman, tim pemasang kaca. Kemudian ketika sudah didapatkan tim-tim itu baru pemilik menjelaskan pentingnya kerjasama antar tim untuk saling mendukung demi tercapainya alur kerja yang lebih baik dan lancar. Ketika karyawan menjalankan pekerjaan sesuai dengan perannya tersebut maka karyawan akan memenuhi kewajibannya terhadap perusahaan secara utuh sehingga dapat membuat seluruh perusahaan punya performa yang baik. Contohnya adalah karyawan bagian kaca diharapkan bisa bekerja sama dengan bagian sealant, alumunium maupun sales untuk menyelesaikan pesanan. Disisi lain juga ada seperti outbound seminar motivasi dan terutama adalah briefing pada karyawan menjelaskan visi, misi, tujuan perusahaan dan menjelaskan peran setiap karyawan untuk mewujudkan tujuan perusahaan tersebut untuk memperkuat kesatuan pada tim sehingga semua anggota tim punya pandangan yang sama.

4.3 Rekapitulasi Kepribadian *leadpreneur* Pada Usaha PT Mandiri Jaya

Kepribadian *leadpreneur* pemilik PT Mandiri Jaya dengan pendekatan teori Susanto didapatkan hasil rekapitulasi kepribadian *leadpreneur* pemilik PT Mandiri Jaya sebagai berikut:

Tabel 4.9

Rekapitulasi Kepribadian *leadpreneur* Pemilik PT Mandiri Jaya

Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
<i>Self-confident</i>	Pemilik memiliki kepercayaan diri dalam menjalankan usahanya. Pemilik merasa percaya diri dalam menjalankan bisnisnya karena pemilik telah distributor kaca Asahimas sudah belasan tahun, sebelum membuat CV. Mandiri Jaya di tahun 2008, kemudian baru tahun 2011 menjadi PT. Mandiri Jaya. Dari pengalaman pemilik sebelumnya, pemilik yakin bisa mengerjakan sendiri untuk subkontraktor pemasangan kaca. Pemilik mengambil keputusan bisnis dengan didasari oleh intuisi dan juga oleh perhitungan yang matang. Perhitungan yang matang dibutuhkan seperti	Pemilik PT. Mandiri Jaya mampu untuk mengembangkan elemen-elemen kepemimpinan yaitu kualitas kepemimpinan yang baik (<i>leadership</i>) yaitu memiliki kepercayaan diri dalam mengembangkan usahanya, mampu berperan dalam mensupervisi, mengembangkan dan memberikan contoh bagi karyawannya karena mampu bekerja secara energik, memiliki kepedulian dengan karyawannya dan memiliki dorongan yang kuat untuk sukses. Pemilik juga memiliki pengetahuan dan keterampilan

Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>mengukur kaca harus presisi, kalau tidak presisi akan mudah pecah dan lepas namun intuisi juga berperan penting dalam pembuatan keputusan oleh pemilik karena dengan intuisi yang baik maka pemilik tidak merugi dalam proyek. Pemilik PT. Mandiri Jaya berani dalam mengambil keputusan yang berisiko karena merasa memiliki peluang dalam menghasilkan keuntungan di masa depan.</p>	<p>kewirausahaan (<i>entrepreneurship</i>) karena mampu menggunakan sumber daya yang dimilikinya seperti kemampuan, pengalaman, keterampilannya di bidang kaca, kemudian mampu untuk mempertahankan arus kas yang baik dalam perusahaan sehingga mampu mensukseskan perusahaan. Adanya gabungan antara kemampuan memimpin dari pemilik dan pengetahuan dan keterampilan kewirausahaan yang dimiliki pemilik membuatnya memiliki kepribadian leadpreneur yang baik. Elemen tersebut adalah dari self confident, pemilik memiliki tingkat kepercayaan diri. Adanya</p>
<i>Utilize</i>	<p>Pemilik memiliki potensi sebagai orang yang mau belajar dan cepat dalam belajar. Pemilik bisa memanfaatkan potensi ini dengan belajar lebih banyak mengikuti perkembangan jaman. Secara finansial, kondisi PT Mandiri Jaya kuat dan stabil. Pemilik</p>	<p>pengetahuan dan keterampilan kewirausahaan yang dimiliki pemilik membuatnya memiliki kepribadian leadpreneur yang baik. Elemen tersebut adalah dari self confident, pemilik memiliki tingkat kepercayaan diri. Adanya</p>

Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>memanfaatkan hutang untuk pendanaan proyek yang dapat menghasilkan keuntungan melebihi nilai hutang dan bunga. Infrastruktur karyawan yang dimiliki oleh PT. Mandiri Jaya cukup lengkap, yaitu dari perlengkapan ada tangga, truk, alat pemasang kaca (kop, kuas, sealant), batang kayu(pembelah kaca), palet, kemudian di persediaan ada kaca, kemudian ada gudang juga.</p>	<p>tingkat kepercayaan diri ini adalah karena pemilik memiliki pengalaman cukup lama di bidangnya yaitu dulu jadi distributor kaca Asahimas sudah belasan tahun, sebelum membuat CV. Mandiri Jaya di tahun 2008, kemudian baru tahun 2009 jadi PT Mandiri Jaya. Dari pengalaman pemilik sebelumnya, pemilik yakin bisa mengerjakan sendiri untuk subkontraktor pemasangan kaca.</p>
<i>Cashflow spirit</i>	<p>Cara pemilik untuk menjalankan bisnis secara optimal adalah dengan cara mencari peluang mendapatkan proyek bagi PT. Mandiri Jaya. Dengan mendapatkan proyek secara kontinu, maka arus kas bagi PT. Mandiri Jaya akan lebih baik. Hal ini dapat diketahui dengan</p>	<p>Sedangkan dalam pembuatan keputusan, pemilik bisa membuat keputusan yang berisiko namun pembuatan keputusan tersebut dibuat dengan dasar perhitungan matang dan intuisi pemilik yang sudah terlatih. Pemilik mampu</p>

Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>pemilik tidak karyawan maupun mengurangi gaji karyawan, dengan cara mengefisienkan penggunaan listrik, air dan bahan serta mengurangi error margin.</p>	<p>memanfaatkan potensinya yang cepat belajar dan kemauannya untuk belajar hal yang baru untuk meningkatkan bisnisnya. Secara umum kondisi</p>
<i>Charismatic</i>	<p>Pemilik memiliki kharisma yang kuat dalam memimpin perusahaan. Pemilik selain bisa memimpin karyawan, memberi perintah, juga memberikan pengarahan bagi karyawan dalam bekerja yaitu mengarahkan agar karyawan tidak salah dalam melakukan pemasangan, memberikan contoh secara langsung bukan hanya asal perintah saja. Pemilik mampu untuk menginspirasi karyawan dengan cara selalu datang sebelum waktu jam kerja dan pulang di</p>	<p>finansial PT. Mandiri Jaya kuat dan stabil dengan nilai hutang lebih kecil dari nilai proyek, sedangkan perlengkapan ada tangga, truk, alat pemasang kaca (kop, kuas, sealant), batang kayu (pembelah kaca), palet, kemudian di persediaan ada kaca, kemudian ada gudang juga yang sudah cukup lengkap. Optimalitas arus kas dilakukan pemilik dengan cara mendapatkan proyek secara kontinu, maka arus kas bagi PT. Mandiri Jaya</p>

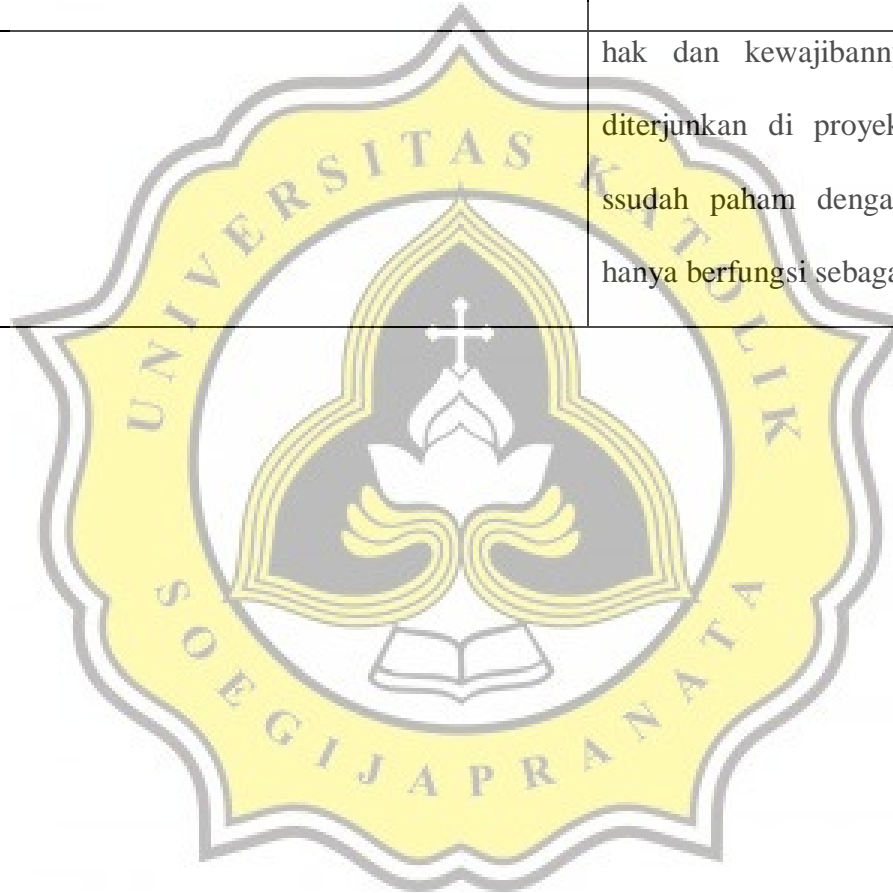
Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	atas jam kerja sehingga karyawan mau untuk bersemangat kerja.	akan lebih baik. Hal ini dapat diketahui dengan
<i>Energetic</i>	<p>Pemilik selalu antusias dalam bekerja dalam bekerja dengan sering masuk di hari minggu dan sering ikut ke lokasi pemasangan juga untuk melakukan pengawasan dan pengarahan dalam pemasangan kaca secara langsung. Pemilik selalu bersemangat dalam bekerja karena tidak kenal waktu dan lelah dalam bekerja. Pemilik datangnya pagi jam 7.30 hingga jam 17.00. Pemilik mampu menjadi sumber nergi karyawan. Pemilik berusaha selalu tampil energik di kantor, tidak menunjukkan lelah.</p>	<p>karyawan, dengan cara mengefisienkan penggunaan listrik, air dan bahan serta mengurangi error margin. Penggunaan bahan untuk pemasangan kaca diperhitungkan terlebih dahulu dan diberikan secara minimal untuk satu proyek dan bekerja sesuai rencana pattern pemotongan, dan schedule sehingga dapat mengurangi kesalahan dalam pemrosesan pemotongan kaca jadi kerugian berkurang dan arus kas lancar. Pemilik memiliki kharisma yang</p>

Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
<i>Emphatetic</i>	<p>Pemilik mampu melakukan identifikasi situasi dalam bisnis. Cara pemilik mengidentifikasi situasi dalam bisnis adalah dengan melakukan evaluasi kinerja karyawannya sehingga dapat menunjuk karyawan yang tepat dalam menjalankan tugasnya. Pemilik mampu untuk mengidentifikasi perasaan karyawan karena pemilik paham betul mengenai karyawannya, selain itu pemilik memberikan perhatian secara personal kepada karyawan. Pemimpin mampu untuk mengidentifikasi motivasi orang lain yaitu karyawannya. Pemilik melakukan penilaian berdasarkan dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan juga dengan melihat langsung perilaku</p>	<p>kuat dalam memimpin perusahaan, mampu untuk menginspirasi karyawan dengan cara selalu datang sebelum waktu jam kerja dan pulang di atas jam kerja sehingga karyawan mau untuk bersemangat kerja dan mampu memberikan semangat untuk karyawan. Pemilik mampu menjadi sumber energi karyawan. Pemilik berusaha selalu tampil energik di kantor, tidak menunjukkan kelesuan. Jadi kalau mereka melihat pemilik mampu bekerja dari pagi hingga malam, karyawan juga merasa lebih energik. Selain itu juga pemilik menyemangati mereka, diberi nasihat, diberi masukan mengenai</p>

Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>karyawan. Pemilik biasanya menyemangati karyawan dengan membagikan pengalaman pemilik saat masih bekerja dan usaha masih kecil, kesulitan yang dialaminya mungkin juga tidak sebesar pemilik, sehingga kalau mendengarkan cerita pemilik biasanya menjadi lebih termotivasi.</p>	<p>pekerjaan maupun hal-hal pribadi karyawan. Pemilik juga tidak segan memberi semangat karyawan untuk suatu saat berbisnis sendiri, pemilik memberikan semangat bahwa saat ini merupakan proses belajar dan jika dirasakan karyawan mampu dan mau berbisnis sendiri, pemilik akan mendukungnya. Cara pemilik mengidentifikasi situasi dalam bisnis adalah dengan melakukan evaluasi dalam bisnis baik mengenai penjualan hingga pada karyawannya. Jika dirasakan ada karyawan yang mampu, maka pemilik akan mendorong karyawan tersebut untuk memimpin proyek atau menjadi seorang kepala</p>
<i>Drive</i>	<p>Pemilik mampu untuk menggerakkan orang lain (karyawannya) yaitu dengan cara menempatkan orang pada posisinya masing-masing dan memberikan deskripsi pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Cara pemilik untuk memampukan karyawan untuk bersama-sama bekerja dalam mewujudkan tujuan organisasi adalah dengan memberikan nasihat kepada</p>	<p>pekerjaan maupun hal-hal pribadi karyawan. Pemilik juga tidak segan memberi semangat karyawan untuk suatu saat berbisnis sendiri, pemilik memberikan semangat bahwa saat ini merupakan proses belajar dan jika dirasakan karyawan mampu dan mau berbisnis sendiri, pemilik akan mendukungnya. Cara pemilik mengidentifikasi situasi dalam bisnis adalah dengan melakukan evaluasi dalam bisnis baik mengenai penjualan hingga pada karyawannya. Jika dirasakan ada karyawan yang mampu, maka pemilik akan mendorong karyawan tersebut untuk memimpin proyek atau menjadi seorang kepala</p>

Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	<p>karyawan mengenai pentingnya keutuhan dalam tim, bagaimana setiap karyawan merupakan suatu puzzle dalam perusahaan yang disusun untuk melengkapi perusahaan dan memberikan manfaat juga kepada karyawan lainnya serta membangun chemistry antar karyawan dengan sering berkumpul dan berdiskusi.</p>	<p>proyek. Karyawan yang sedang kurang baik motivasinya biasanya kerjanya kurang baik dan kurang teratur karena merasa sedang down, yang lain-lain jadi tidak menarik untuk dikerjakan. Pemilik biasanya menyemangati karyawan dengan membagikan pengalaman pemilik saat masih bekerja dan usaha masih kecil, kesulitan yang dialaminya mungkin juga tidak sebesar pemilik, sehingga kalau mendengarkan cerita pemilik biasanya menjadi lebih termotivasi. Pemilik menggerakkan orang lain dengan cara pertama kali adalah menjelaskan peran karyawan di perusahaan, tugas, tanggung jawab dan juga</p>

Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>hak dan kewajibannya. Sehingga pada saat diterjunkan di proyek itu biasanya karyawan sudah paham dengan tugasnya jadi pemilik hanya berfungsi sebagai pengawas saja.</p>



Pemilik PT Mandiri Jaya mampu untuk mengembangkan elemen-elemen kepemimpinan yaitu kualitas kepemimpinan yang baik (*leadership*) yaitu memiliki kepercayaan diri dalam mengembangkan usahanya, mampu berperan dalam mensupervisi, mengembangkan dan memberikan contoh bagi karyawannya karena mampu bekerja secara energik, memiliki kepedulian dengan karyawannya dan memiliki dorongan yang kuat untuk sukses. Pemilik juga memiliki pengetahuan dan keterampilan kewirausahaan (*entrepreneurship*) karena mampu menggunakan sumber daya yang dimilikinya seperti kemampuan, pengalaman, keterampilannya di bidang kaca, kemudian mampu untuk mempertahankan arus kas yang baik dalam perusahaan sehingga mampu mensukseskan perusahaan. Adanya gabungan antara kemampuan memimpin dari pemilik dan pengetahuan dan keterampilan kewirausahaan yang dimiliki pemilik membuatnya memiliki kepribadian leadpreneur yang baik. Elemen tersebut adalah dari self confident, pemilik memiliki tingkat kepercayaan diri. Adanya tingkat kepercayaan diri ini adalah karena pemilik memiliki pengalaman cukup lama di bidangnya yaitu dulu menjadi distributor kaca Asahimas sudah belasan tahun, sebelum membuat CV. Mandiri Jaya di tahun 2008, kemudian baru tahun 2011 menjadi PT Mandiri Jaya. Dari pengalaman pemilik sebelumnya, pemilik yakin bisa mengerjakan sendiri untuk subkontraktor pemasangan kaca. Sedangkan dalam pembuatan keputusan, pemilik bisa membuat keputusan yang berisiko namun pembuatan keputusan tersebut dibuat dengan dasar perhitungan matang dan intuisi pemilik yang sudah terlatih.

Pemilik mampu memanfaatkan potensinya yang cepat belajar dan kemauannya untuk belajar hal yang baru untuk meningkatkan bisnisnya. Secara

umum kondisi finansial PT. Mandiri Jaya kuat dan stabil dengan nilai hutang lebih kecil dari nilai proyek, sedangkan perlengkapan ada tangga, truk, alat pemasang kaca (kop, kuas, sealant), batang kayu (pembelah kaca) , palet, kemudian di persediaan ada kaca, kemudian ada gudang juga yang sudah cukup lengkap.

Optimalitas arus kas dilakukan pemilik dengan cara mendapatkan proyek secara kontinu, maka arus kas bagi PT. Mandiri Jaya akan lebih baik. Hal ini dapat diketahui dengan pemilik tidak karyawan maupun mengurangi gaji karyawan, dengan cara mengefisienkan penggunaan listrik, air dan bahan serta mengurangi error margin. Penggunaan bahan untuk pemasangan kaca diperhitungkan terlebih dahulu dan diberikan secara minimal untuk satu proyek dan bekerja sesuai rencana pattern pemotongan, dan schedule sehingga dapat mengurangi kesalahan dalam pemrosesan pemotongan kaca jadi kerugian berkurang dan arus kas lancar.

Pemilik memiliki karisma yang kuat dalam memimpin perusahaan, mampu untuk menginspirasi karyawan dengan cara selalu datang sebelum waktu jam kerja dan pulang di atas jam kerja sehingga karyawan mau untuk bersemangat kerja dan mampu memberikan semangat untuk karyawan. Pemilik mampu menjadi sumber energi karyawan. Pemilik berusaha selalu tampil energik di kantor, tidak menunjukkan jika lelah. Jadi kalau mereka melihat pemilik mampu bekerja dari pagi hingga malam, karyawan juga merasa lebih energik. Selain itu juga pemilik menyemangati mereka, diberi nasihat, diberi masukan mengenai pekerjaan maupun hal-hal pribadi karyawan. Pemilik juga tidak segan memberi semangat karyawan untuk suatu saat berbisnis sendiri, pemilik memberikan semangat bahwa saat ini

merupakan proses belajar dan jika dirasakan karyawan mampu dan mau berbisnis sendiri, pemilik akan mendukungnya.

Cara pemilik mengidentifikasi situasi dalam bisnis adalah dengan melakukan evaluasi dalam bisnis baik mengenai penjualan hingga pada karyawannya. Jika dirasakan ada karyawan yang mampu, maka pemilik akan mendorong karyawan tersebut untuk memimpin proyek atau menjadi seorang kepala proyek. Karyawan yang sedang kurang baik motivasinya biasanya kerjanya kurang baik dan kurang teratur karena merasa sedang down, yang lain-lain jadi tidak menarik untuk dikerjakan. Pemilik biasanya menyemangati karyawan dengan membagikan pengalaman pemilik saat masih bekerja dan usaha masih kecil, kesulitan yang dialaminya mungkin juga tidak sebesar pemilik, sehingga kalau mendengarkan cerita pemilik biasanya menjadi lebih termotivasi. Pemilik menggerakkan orang lain dengan cara pertama kali adalah menjelaskan peran karyawan di perusahaan, tugas, tanggung jawab dan juga hak dan kewajibannya. Sehingga pada saat diterjunkan di proyek itu biasanya karyawan sudah paham dengan tugasnya jadi pemilik hanya berfungsi sebagai pengawas saja.