

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Virgin Cake & Bakery merupakan salah satu bisnis bakery yang berawal dari bisnis rumahan (*home industry*) yang kemudian berubah menjadi sebuah bisnis bakery terbesar di Jawa Tengah. Virgin Cake & Bakery berdiri pada tanggal 22 November 1999 di Jalan Parangkusumo Raya 16-18 Tlogosari dan dirintis oleh pasangan Bapak Alim Suteja dengan Ibu Nanik Sumiyati. Pada awal berdiri, usaha ini terletak dalam sebuah garasi rumah kontrakan dengan luas hanya sekitar 4x12 meter. Dan pada saat itu, Virgin Cake & Bakery hanya memproduksi roti manis yang diperjualbelikan kepada tetangga sekitar rumah dengan harga jual Rp 1.000,00 – Rp 2.000,00/pcs (*Majalah Cempaka Ed. 12, pg. XVI, 2014*) sehingga omzet penjualan yang diperoleh per bulan sekitar Rp 30.000,00.

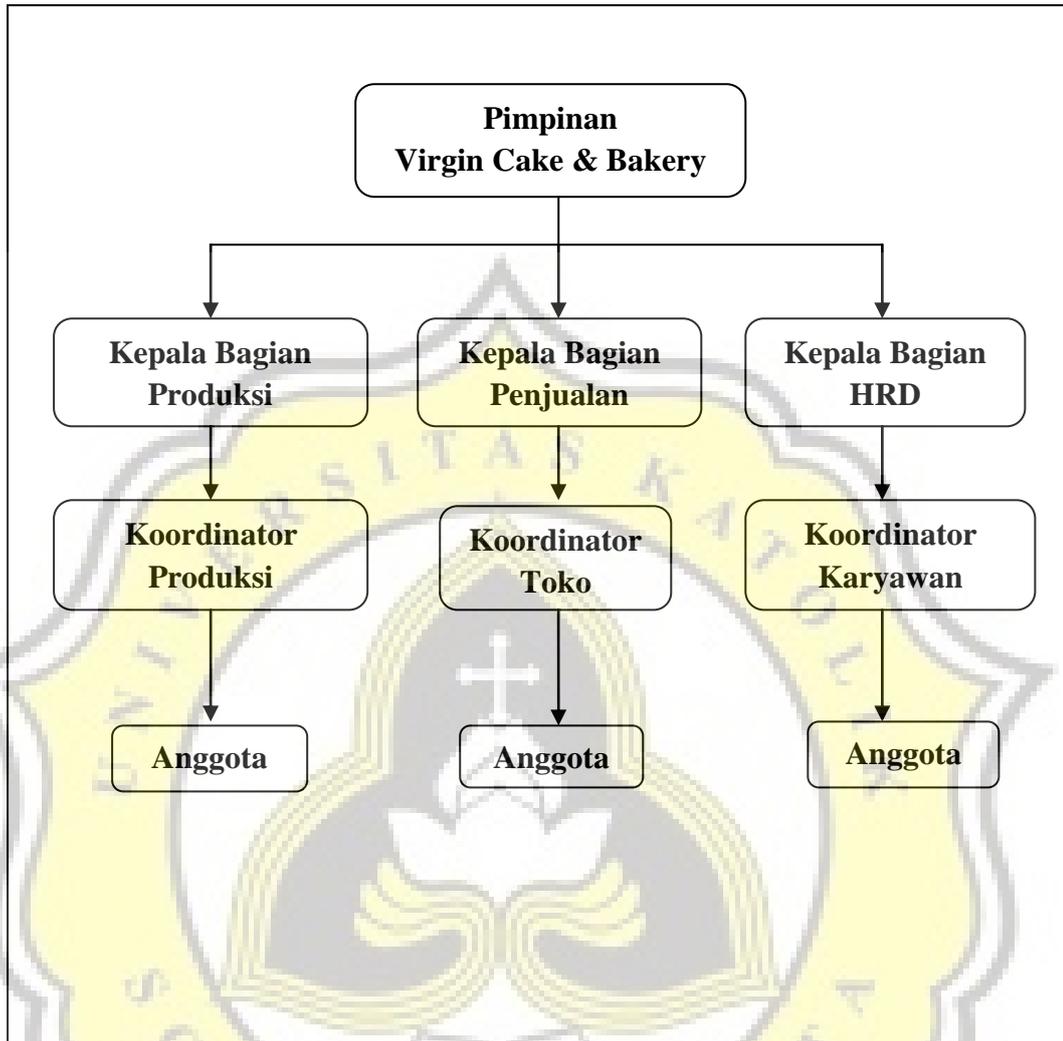
Namun setelah merintis bisnis bakery selama 12 tahun, di tahun 2011 Virgin Cake & Bakery mengalami perkembangan yang sangat pesat. Virgin Cake & Bakery telah mampu meningkatkan produknya hingga mencapai 300 jenis; yang terdiri dari aneka ragam roti, kue, pastry, *donut*, pudding, kue kering dan kue tradisional. Tidak hanya itu saja, jumlah karyawan di Virgin Cake & Bakery (baik yang bekerja di Tlogosari maupun di Ungaran) juga telah mencapai kurang lebih 200 orang (*Suara Merdeka, Juli 2013*). Selain itu, Virgin Cake & Bakery juga telah membangun sebuah toko beserta pabrik di daerah Ungaran yang digunakan sebagai pusat oleh-oleh.

Selama perjalanan bisnisnya, Virgin Cake & Bakery menerapkan 3 manajemen yaitu Manajemen Kekeluargaan yang digunakan untuk menciptakan lingkungan kerja tak berjarak antara pemilik dengan karyawan (menciptakan budaya saling menghargai dan keterbukaan komunikasi), Manajemen Simpatik yang digunakan untuk menjaga hubungan baik dengan instansi serta relasi, dan Manajemen Spiritual dimana Virgin Cake & Bakery dijadikan saluran rezeki untuk orang lain.

#### **4.1.1 Struktur Organisasi**

Di dalam suatu organisasi dengan segala aktivitasnya, terdapat hubungan di antara orang-orang yang menjalankan aktivitas tersebut. Semakin banyak kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi maka semakin kompleks pula hubungan yang tercipta. Oleh karena itu perlu dibuat suatu bagan yang dapat menggambarkan hubungan tersebut termasuk di dalamnya hubungan antara masing-masing kegiatan atau fungsi.

Berikut ini adalah struktur organisasi Virgin Cake & Bakery, Tlogosari-Semarang :



*Gambar 4.1*  
*Struktur Organisasi Virgin Cake & Bakery,*  
*Tlogosari-Semarang*

Adapun pembagian tugas masing-masing bagian dari struktur organisasi tersebut adalah :

1. Manager, tugas dan tanggung jawabnya :

- Sebagai pemilik maupun pemegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan.
- Mewakili perusahaan dalam hubungannya dengan internal maupun pihak luar.
- Bertindak sebagai pengambil keputusan terakhir dengan mempertimbangkan saran-saran yang berasal dari bawahan.
- Perencana semua aktivitas perusahaan.

2. Kepala Bagian Produksi, tugas dan tanggung jawabnya :

- Mengatur kelancaran proses produksi.
- Mengolah atau memproses bahan-bahan menurut ketentuan yang ditetapkan oleh pimpinan (manager).
- Mengawasi dan menyeleksi kualitas hasil produksi.

3. Kepala Bagian Penjualan, tugas dan tanggung jawabnya :

- Mengkoordinasi penjualan agar bisa mencapai target.
- Menyusun rencana penjualan.
- Mengikuti perkembangan pasar.
- Menganalisa dan melakukan evaluasi laporan penjualan.

4. Kepala Bagian HRD, tugas dan tanggung jawabnya :

- Melakukan tindakan disipliner pada karyawan jika ada yang melanggar peraturan atau kebijakan perusahaan.

- Menjalin hubungan yang baik antar karyawan.
  - Merencanakan dan meneliti metode kerja serta sistem kerja dalam usaha meningkatkan produktivitas kerja.
  - Melaksanakan segala urusan administrasi tentang informasi perusahaan internal dan eksternal perusahaan.
5. Koordinator Produksi, tugas dan tanggung jawabnya :
- Mengontrol, menilai dan menganalisa pekerjaan bawahan.
  - Mengkoordinir pembagian tugas bawahan.
  - Merencanakan pemakaian bahan baku.
  - Memiliki tanggung jawab terhadap Kepala Bagian Produksi.
6. Koordinator Toko, tugas dan tanggung jawabnya :
- Mengarahkan, membimbing dan memotivasi rekan kerjanya untuk dapat bekerja secara optimal dalam menjalankan tugasnya.
  - Menerima, mencatat data dan melapor secara lisan maupun tertulis kepada atasan bila ada penyimpangan / masalah.
  - Menjalin dan memelihara hubungan baik dgn para pelanggannya , bisa dengan cara melakukan kunjungan sendiri ataupun dengan sales.
7. Koordinator Karyawan, tugas dan tanggung jawabnya :
- Melakukan kegiatan pelatihan dan pengembangan kemampuan, potensi, mental, keterampilan dan pengetahuan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan.
  - Bertanggung jawab pada absensi karyawan, perhitungan gaji, bonus, tunjangan serta dalam proses *recruitment* karyawan.

#### 4.1.2 Produk Perusahaan

Sekarang ini, produk-produk yang dihasilkan oleh Virgin Cake & Bakery sudah dapat mencapai 300 jenis. Produk-produk tersebut dikelompokkan menjadi empat macam, di antaranya : produk basah, produk pastry dan *donut*, produk cake dan produk bakery (Purwaningsih, 2015).

##### 1. Produk Basahan

Produk Basahan yang diproduksi Virgin Cake & Bakery merupakan kue tradisional yang hanya bisa bertahan 1 hari saja. Produk basah milik Virgin Cake & Bakery ini banyak diminati untuk pesanan snack di acara-acara penting seperti rapat, seminar, dan lainnya. Produk basah dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu :

- a. Basahan *Savoury* : risoles, arem-arem, lumpia, kroket, macaroni, tahu bakso, pastel, sosis solo, dan lain-lain.
- b. Basahan *Sweet* : dadar gulung, klepon, lapis, mendut, nogosari, onde-onde, talam, wajik, wingko, dan lainnya.
- c. Bolu Kukus dan Pudding yang terdiri dari berbagai macam bentuk, warna dan rasa.

##### 2. Produk Pastry dan *Donut*

Produk pastry yang dihasilkan oleh Virgin Cake & Bakery antara lain strudel, croissant, dan aneka macam pie. Tidak hanya produk pastry saja, Virgin Cake & Bakery juga memproduksi *donut* dengan berbagai macam bentuk dan varian rasanya.

### 3. Produk *Cake*

Virgin Cake & Bakery juga memproduksi aneka ragam *cake*, di antaranya : bolu, *chiffon cake*, *marmer cake*, *zebra cake*, brownies, lapis legit dan bika ambon.

### 4. Produk Bakery

Produk bakery yang diproduksi Virgin Cake & Bakery adalah berbagai macam roti dengan aneka macam topping dan filling serta roti tawar.

#### 4.2 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini melibatkan beberapa pihak yang memiliki peranan penting yang sangat mendukung proses penelitian. Berikut ini terdapat gambaran umum responden berdasarkan usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan :

**Tabel 4.2**  
**Gambaran Umum Responden Virgin Cake & Bakery,**  
**Tlogosari-Semarang**

<b>Komponen</b>	<b>Responden 1 (Bapak Suteja)</b>	<b>Responden 2 (Ibu Nanik)</b>	<b>Responden 3 (Ibu Lastri)</b>
<b>Usia</b>	<b>49 th</b>	<b>47 th</b>	<b>40 th</b>
<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Laki – Laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Perempuan</b>
<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Sarjana</b>	<b>Sarjana</b>	<b>Sarjana</b>
<b>Jabatan</b>	<b>Pimpinan dan Kepala Bagian Penjualan</b>	<b>Kepala Bagian Produksi</b>	<b>Customer Service</b>
<b>Lama Bekerja</b>	<b>17 th</b>	<b>17 th</b>	<b>3 - 4 th</b>

Sumber : Data primer yang diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa ketiga responden dalam penelitian diukur berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, jabatan dan lama bekerjanya. Responden I yakni Bapak Suteja merupakan responden utama di dalam penelitian ini, beliau berusia 49 tahun dan memiliki tingkat pendidikan jenjang S1. Bapak Suteja merupakan seorang pimpinan serta kepala bagian penjualan pada Virgin Cake & Bakery dan beliau telah bekerja selama 17 tahun tepatnya sejak berdirinya Virgin Cake & Bakery pada November tahun 1999. Responden II adalah Ibu Nanik yang merupakan responden lain yang digunakan sebagai pelengkap jawaban dari responden I. Ibu Nanik merupakan istri dari Bapak Suteja dan berusia 47 tahun. Di dalam Virgin Cake & Bakery, Ibu Nanik merupakan kepala bagian produksi, beliau telah bekerja selama 17 tahun sejak November tahun 1999 bersama dengan Bapak Suteja di awal berdirinya Virgin Cake & Bakery. Dan responden III yang merupakan responden lainnya juga adalah Ibu Lastri. Ibu Lastri memiliki tingkat pendidikan jenjang S1 dan merupakan seorang karyawan bagian Customer Service di Virgin Cake & Bakery. Ibu Lastri telah bekerja di Virgin Cake & Bakery selama kurang lebih 3 – 4 tahun sejak Juni tahun 2011.

#### **4.3 Analisis Hasil Penelitian**

Analisis yang digunakan di dalam penelitian ini adalah analisis secara deskriptif. Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui jawaban dari para responden terhadap setiap indikator dalam dimensi orientasi kewirausahaan.

### 4.3.1 Otonomi (*Autonomy*)

Otonomi merupakan kebebasan seorang individu maupun tim dalam berpikir maupun bertindak kreatif dalam menghadapi berbagai macam masalah maupun di dalam pemanfaatan peluang yang menarik konsumen dan tengah terjadi di pasar (*Haryani 2014*).

**Tabel 4.3**  
**Dimensi Otonomi Pada Pengusaha Virgin Cake & Bakery**  
**Tlogosari-Semarang**

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
<b>Tingkat Delegasi Wewenang</b>						
1.	Bagaimana peran Anda sebagai seorang pemimpin dalam Virgin Cake & Bakery?	Saya berperan sebagai pengambil semua keputusan dalam Virgin Cake & Bakery; di antaranya adalah penentuan strategi bisnis, penentuan dan pencapaian tujuan perusahaan, penentuan karyawan dan bahan baku yang akan digunakan, perluasan bisnis, penentuan jabatan & tugas para karyawan .	1.	Menurut Anda, bagaimana peran Bapak Suteja sebagai seorang pemimpin di Virgin Cake & Bakery?	Bapak Suteja sangat berperan di dalam penentuan sumber bahan baku yang akan digunakan dan karyawan, pengambil keputusan terakhir sebelum rencana bisnis akan dilakukan serta dalam penentuan jabatan & tanggung jawab para karyawan.	Bapak Suteja berperan di dalam pencapaian tujuan perusahaan, penentuan bahan baku yang akan digunakan, pembagian jabatan kerja karyawan, penentuan strategi perusahaan dan pemegang keputusan tertinggi di Virgin Cake & Bakery.

Lanjutan Tabel 4.3

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
2.	Bagaimana pembagian jabatan dan tugas yang telah Anda berikan untuk para karyawan di Virgin Cake & Bakery?	Saya membagi karyawan sesuai dengan keahlian yang mereka miliki, dalam Virgin; saya selain pemimpin juga bertanggung jawab menjadi Kepala Bagian Penjualan, Ibu Nanik menjadi Kepala Bagian Produksi, Ibu Lastri menjadi Customer Service dan masih banyak jabatan serta tugas lainnya.	2.	Apakah Anda sudah merasa puas dengan tugas dan jabatan yang Anda jalani sekarang? Bagaimana menurut Anda sistem pembagian tugas yang dilakukan oleh Bapak Suteja?	Ya saya puas karena saya memang diberikan jabatan serta tugas yang sesuai dengan kemampuan yang saya miliki terkait dengan roti & cake; dan menurut saya, Bapak Suteja sudah melakukan pembagian tugas dengan sangat jelas dan baik.	Ya puas karena saya diberikan posisi yang tepat dan selama ini Bapak Teja telah memberi instruksi kerja dengan jelas sehingga saya bisa mengerti tugas saya dengan baik.
3.	Apakah dalam pelaksanaan wewenang tersebut menemui kendala? Seperti apa contohnya?	Ya ada kendala, misalnya dalam komunikasi dengan para karyawan karena kurangnya keseriusan karyawan dalam mendengarkan apa yang saya tugaskan maupun keterbatasan pengetahuan yang dimiliki karyawan terhadap rencana produksi jenis roti ataupun cake yang baru.	3.	Apa saja kendala yang Anda temui saat Bapak Suteja memberikan wewenang tugas pada Anda?	Tidak ada kendala karena saya selalu dapat bekerja sama dengan baik oleh Bapak Suteja.	Kurang mendengarkan dengan serius apa yang sudah Bapak Suteja jelaskan dalam meeting maupun terkadang tidak tahu dengan jenis roti atau cake baru yang akan diproduksi.

Lanjutan Tabel 4.3

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
<b>Gaya Kepemimpinan</b>						
4.	Bagaimana gaya kepemimpinan Anda dalam menjalankan bisnis Virgin Cake & Bakery ini?	Demokratis karena saya ingin agar semua karyawan dari berbagai divisi bebas untuk mengeluarkan ide-idenya, baik ide terhadap pengembangan roti & cake maupun dalam peningkatan <i>marketing</i> .	4.	Bagaimana gaya kepemimpinan Bapak Suteja selama ini?	Bapak Suteja itu tegas, fleksibel, dan tanggung jawab dalam memimpin Virgin Cake & Bakery.	Bapak Suteja tegas dan demokratis sekali karena kami (para karyawan) bebas untuk berpendapat terhadap proses produksi maupun dalam bidang lainnya.
5.	Bagaimana hubungan Anda dengan para karyawan Virgin Cake & Bakery?	Sangat dekat karena saya menganggap para karyawan bukan sebagai bawahan melainkan menganggap para karyawan sebagai partner kerja yang <i>professional</i> . Misal dengan membantu karyawan yang sedang ada masalah dalam pekerjaan dengan cara mengajaknya untuk berunding dan kemudian mencari jalan keluarnya bersama-sama.	5.	Menurut Anda, bagaimana hubungan Bapak Suteja dengan para karyawannya?	Sangat dekat sekali dengan para karyawan. Seperti dalam bagian produksi, Bapak Suteja sangat kerap membantu saya dalam melatih karyawan.	Dekat sekali dengan kami (para karyawan) sehingga kami merasa bahwa kami seperti keluarga karena jika ada masalah dengan pekerjaan, kami dapat mengadu dan berunding dengan Bapak Suteja.

Lanjutan Tabel 4.3

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
6.	Bagaimana perlakuan Anda sebagai pemilik sekaligus pemimpin Virgin Cake & Bakery terhadap para karyawan?	Memperhatikan sekali kebutuhan para karyawan. Misal dengan memberikan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan karyawan serta memberikan <i>award</i> pada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik .	6.	Apa saja fasilitas yang diberikan Bapak Suteja selaku pemimpin pada Anda saat bekerja di Virgin Cake & Bakery?	Tempat berdiskusi yang ada di sebelah gedung kantor Virgin Cake & Bakery.	Tempat tinggal bagi karyawan yang berasal dari luar kota Semarang, lahan parkir, serta <i>awards</i> (penghargaan) bagi karyawan yang dinilai memiliki kinerja yang baik.

Sumber : Data Primer yang diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dimensi otonomi berpengaruh positif terhadap kemampuan manajemen pengusaha pada Virgin Cake & Bakery, Tlogosari-Semarang. Dimensi otonomi ini terlihat dari sikap pengusaha Virgin Cake & Bakery, yakni Bapak Suteja di dalam melakukan kegiatan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan proses manajemen seperti perencanaan bisnis (*planning*) melalui penentuan target bisnis, penyusunan strategi yang dapat digunakan untuk mencapai target yang telah ditentukan, menentukan bahan baku yang dibutuhkan dan karyawan, rencana perluasan tempat bisnis, serta penentuan tugas dan jabatan para karyawan.

Tingkat delegasi wewenang yang dilakukan oleh Bapak Suteja pada karyawan Virgin Cake & Bakery juga sangat baik. Dari hasil wawancara tersebut

dapat diketahui Bapak Suteja selaku pengusaha Virgin Cake & Bakery telah berhasil memberikan tugas dan memberi jabatan para karyawannya sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki; seperti halnya Bapak Suteja selain sebagai pimpinan, beliau juga merangkap sebagai kepala bagian penjualan karena Bapak Suteja memiliki pengetahuan marketing yang sangat bagus dan juga Bapak Suteja memiliki kemampuan untuk mengkoordinasi penjualan agar bisa mencapai target yang telah ditentukan, Ibu Nanik sebagai kepala bagian produksi karena Ibu Nanik memiliki pengetahuan yang bagus tentang roti dan cake masa kini serta Ibu Nanik mampu untuk mengolah bahan baku sesuai ketentuan yang telah ditetapkan oleh Bapak Suteja selaku pimpinan di Virgin Cake & Bakery, dan Ibu Lastri sebagai customer service karena Ibu Lastri dinilai mampu untuk melayani konsumen dengan baik.

Hasil penelitian di atas juga menunjukkan adanya kendala di awal pelaksanaan wewenang terutama di dalam melaksanakan koordinasi terhadap para karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Suteja yang merupakan pimpinan dan kepala bagian penjualan dapat diketahui bahwa kendala yang sering dihadapi adalah kendala dalam komunikasi dengan para karyawan karena kurangnya keseriusan karyawan dalam mendengarkan apa yang telah ditugaskan maupun keterbatasan pengetahuan yang dimiliki karyawan terhadap rencana produksi jenis roti ataupun cake yang baru.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan Bapak Suteja juga sangat demokratis sehingga para karyawan bebas untuk memberikan gagasannya / ide-ide kreatifnya terhadap roti & cake yang diproduksi sehingga membuat Virgin Cake & Bakery

dapat lebih maju dan berkembang lagi. Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Suteja juga dapat disimpulkan bahwa Bapak Suteja memiliki hubungan yang sangat dekat dengan para karyawannya. Terlihat dari sikap Bapak Suteja yang menganggap karyawan sebagai partner kerja *professional*, misalnya jika ada karyawan yang memiliki masalah yang terkait dengan pekerjaannya, beliau akan mengajaknya untuk berunding dan kemudian mencari jalan keluar bersama-sama agar masalah tersebut bisa cepat diatasi sehingga tidak akan mengganggu pekerjaan karyawan tersebut.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bagaimana perlakuan Bapak Suteja sebagai pemilik dan pemimpin Virgin Cake & Bakery yang sangat memperhatikan sekali kebutuhan para karyawannya dengan memberikan fasilitas berupa tempat tinggal bagi karyawan yang berasal dari luar kota Semarang serta memberikan *award* (penghargaan) bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik.

Di samping itu berdasarkan wawancara dengan Ibu Nanik dan Ibu Lastri terkait dengan peran Bapak Suteja sebagai pemimpin di Virgin Cake & Bakery menunjukkan hasil yang baik. Menurut Ibu Nanik, Bapak Suteja telah mampu untuk menentukan sumber bahan baku yang akan digunakan dan karyawan, pengambil keputusan terakhir sebelum rencana bisnis akan dijalankan serta berperan dalam menentukan jabatan para karyawan. Sedangkan menurut Ibu Lastri, selain Bapak Suteja mampu berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan, Bapak Suteja juga mampu untuk memberikan tugas dan jabatan dengan baik

untuk para karyawannya. Selain itu beliau juga merupakan pemegang keputusan tertinggi dalam Virgin Cake & Bakery.

Menurut Ibu Nanik dan Ibu Lastri, Bapak Suteja juga telah tepat memberikan jabatan kepada mereka karena mereka merasa pemberian jabatan tersebut sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Seperti Ibu Nanik yang memiliki kemampuan di bidang roti dan cake serta memiliki kemampuan untuk mengolah bahan baku sesuai dengan aturan yang ditetapkan Bapak Suteja sebagai pimpinan Virgin Cake & Bakery sehingga beliau ditempatkan menjadi kepala bagian produksi. Dan sebagai kepala bagian produksi, Ibu Nanik juga memiliki hak untuk selalu mengontrol (mengawasi) proses produksi dan hak untuk menyeleksi kualitas roti & cake yang dihasilkan. Ibu Lastri juga ditempatkan di bagian customer service karena sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya di dalam menanggapi konsumen dengan baik.

Dan menurut Ibu Nanik di dalam pada saat menerima wewenang yang diberikan oleh Bapak Suteja tersebut tidak banyak menemui kendala yang dikarenakan Ibu Nanik mampu bekerja sama dengan Bapak Suteja. Sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Lastri, Ibu Lastri mengakui bahwa di dalam pelaksanaan wewenang yang diberikan oleh Bapak Suteja, beliau mewakili semua karyawan kadang tidak serius mendengarkan apa yang sedang dijelaskan oleh Bapak Suteja dalam meeting maupun terkadang tidak tahu dengan jenis roti atau cake baru yang akan diproduksi.

Sedangkan penilaian kedua responden terhadap gaya kepemimpinan Bapak Suteja adalah sangat demokratis. Menurut Ibu Nanik, Bapak Suteja dalam memimpin Virgin Cake & Bakery sangat tegas, tanggung jawab, dan fleksibel. Sedangkan menurut Ibu Lastri, Bapak Suteja tegas dan demokratis karena beliau membebaskan semua karyawannya untuk berpendapat terkait dengan proses produksi maupun dalam bidang lainnya, seperti dalam hal proses distribusi pesanan konsumen serta dalam hal proses penjualan roti dan cake.

Hubungan antara Bapak Suteja selaku pimpinan dinilai sangat dekat oleh Ibu Nanik dan Ibu Lastri. Hal ini tampak dari hasil wawancara dengan Ibu Nanik yang menyatakan bahwa dalam melatih karyawan dalam bagian produksi, beliau sering dibantu oleh Bapak Suteja. Dan menurut hasil wawancara dengan Ibu Lastri, beliau menyatakan bahwa hubungan yang dekat dengan Bapak Suteja inilah yang menjadikan semua karyawan merasa seperti keluarga sehingga jika ada karyawan yang menghadapi masalah terkait dengan pekerjaannya maka mereka (karyawan) dapat mengadu dan berunding dengan Bapak Suteja untuk mendapatkan jalan keluar atas masalah yang dihadapinya tersebut.

Selain itu, hasil penelitian di atas juga menunjukkan bagaimana perlakuan Bapak Suteja selaku pengusaha dan pemimpin Virgin Cake & Bakery terhadap para karyawannya. Ibu Nanik dan Ibu Lastri juga mengatakan telah mendapatkan beberapa fasilitas yang dibutuhkan, misalnya penyediaan tempat diskusi untuk berunding tentang peluncuran jenis roti & cake yang baru, lahan parkir, tempat tinggal bagi karyawan yang berasal dari luar kota Semarang serta pemberian *award* (penghargaan) bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik.

### 4.3.2 Inovatif (*Innovativeness*)

Dimensi inovatif merupakan kecenderungan perusahaan untuk mendukung dan mengizinkan adanya ide-ide maupun proses kreatif dalam memperkenalkan sebuah produk baru, proses baru maupun proses teknologi kepemimpinan yang baru (*Lumpkin & Dess 1996*) yang membawa dampak positif bagi tumbuh kembang perusahaan itu sendiri.

**Tabel 4.4**  
**Dimensi Inovatif Pada Pengusaha Virgin Cake & Bakery**  
**Tlogosari-Semarang**

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
<b>Keinginan Untuk Bereksperimen</b>						
1.	Inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh Virgin Cake & Bakery?	Inovasi terhadap rasa dan bentuk roti & cake yang diproduksi, proses produksi (mulai menggunakan mesin roti), inovasi pada bentuk kemasan dan inovasi kegiatan promosi penjualan roti & cake melalui media sosial.	1.	Inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh Bapak Suteja pada Virgin Cake & Bakery?	Inovasi pada proses produksi dengan menyediakan mesin roti, inovasi pada bentuk kemasan dan promosi penjualan roti & cake dengan menggunakan media sosial.	Inovasi pada kegiatan promosi penjualan melalui media sosial dan inovasi pada bentuk kemasan.

Lanjutan Tabel 4.4

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
2.	Bagaimana melatih kreativitas khususnya yang terkait dengan urusan perencanaan maupun produksi roti & cake pada Virgin Cake & Bakery?	Belajar dari kesalahan yang pernah dilakukan, mencoba terbuka dengan perubahan yang ada dan mau menerima saran dari orang lain.	2.	Bagaimana peran Bapak Suteja dalam proses inovasi dalam Virgin Cake & Bakery?	Sangat membantu sekali terutama dalam melihat <i>trend</i> terhadap rasa dan bentuk roti & cake yang sedang digemari oleh masyarakat	Bapak Suteja sangat mendukung sekali semua pendapat yang diberikan oleh kami (para karyawan) misal pendapat terkait dengan bentuk kemasan roti ataupun cake.

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui jika Virgin Cake & Bakery lebih mengutamakan sifat kreatif untuk menghasilkan roti & cake yang berbeda dari roti & cake bakery lainnya dengan tujuan untuk meningkatkan omzet penjualan, meningkatkan kepuasan dari pelanggan, serta meningkatkan kinerja pemasaran roti & cake itu sendiri.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa Virgin Cake & Bakery telah melakukan beberapa inovasi. Menurut hasil wawancara dengan Bapak Suteja, inovasi yang telah dilakukan Virgin Cake & Bakery meliputi inovasi terhadap rasa dan bentuk roti & cake yang diproduksi, inovasi pada proses produksi (dulunya menggunakan alat sederhana namun sekarang sudah menggunakan beberapa mesin roti yang canggih), inovasi pada bentuk kemasan roti & cake serta inovasi pada kegiatan promosi penjualan roti & cake dengan melalui media sosial (*Facebook* dan *website*).

Selain itu pada tabel 4.4 dapat diketahui cara Bapak Suteja dalam melatih kreativitas yang dimiliki dengan melalui belajar dari kesalahan yang pernah dilakukan, mencoba terbuka dengan perubahan yang ada (baik itu perubahan permintaan konsumen, perubahan roti & cake itu sendiri maupun perubahan selera konsumen) dan mau menerima saran dari orang lain.

Selain itu berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat diketahui inovasi apa saja yang dilakukan oleh Bapak Suteja pada Virgin Cake & Bakery. Menurut Ibu Nanik dan Ibu Lastri, inovasi yang dilakukan Bapak Suteja antara lain inovasi pada proses produksi dengan menyediakan mesin roti, inovasi pada bentuk kemasan dan promosi penjualan roti & cake dengan menggunakan media sosial.

Hasil wawancara tersebut juga menggambarkan peran Bapak Suteja dalam kegiatan inovasi yang dilakukan oleh Virgin Cake & Bakery. Menurut Ibu Nanik selaku kepala bagian produksi Virgin Cake & Bakery, Bapak Suteja dinilai sangat membantu dalam kegiatan inovasi pada bagian produksi roti & cake karena menurut beliau; Bapak Suteja sangatlah lihai di dalam melihat *trend* terhadap rasa maupun bentuk roti & cake yang sedang digemari oleh masyarakat. Dan menurut Ibu Lastri, Bapak Suteja sangat mendukung semua aspirasi (pendapat) para karyawan misalnya pendapat terkait dengan bentuk kemasan roti ataupun cake..

#### **4.3.3 Proaktif (*Proactiveness*)**

Proaktif merupakan cara pandang seorang wirausahawan ke depan maupun pengambilan keputusan yang inisiatif dengan mengejar peluang-peluang baru yang tengah terjadi di pasar (*Haryani 2014*).

**Tabel 4.5**  
**Dimensi Proaktif Pada Pengusaha Virgin Cake & Bakery**  
**Tlogosari-Semarang**

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
<b>Rasa Inisiatif</b>						
1.	Apakah Virgin Cake & Bakery merupakan salah satu bisnis bakery yang pertama kali memperkenalkan produk baru ke pasar?	Ya, karena saya sebagai pemimpin Virgin Cake & Bakery selalu <i>update</i> perkembangan terbaru dari dunia bakery sehingga membuat Virgin Cake & Bakery menjadi pelopor jenis roti maupun cake (baik dari rasa maupun bentuk) yang baru di kota Semarang.	1.	Menurut Anda, bagaimana Bapak Suteja dalam upayanya memperkenalkan jenis roti & cake baru dalam pasar?	Bapak Suteja mampu mengenali selera konsumen, beliau juga sering melakukan promosi dari mulut ke mulut maupun melalui media sosial, beliau juga sangat dekat dengan pelanggannya.	Bapak Suteja sangat fokus pada kegiatan promosi penjualan roti & cake Virgin Cake & Bakery dan beliau sangat dekat dengan pelanggannya.
2.	Apakah selama ini Virgin Cake & Bakery selalu fokus pada tujuan jangka panjang?	Ya, terbukti dari pencapaian omzet penjualan yang besar dan dari perluasan bisnis bakery pada tahun 2011.	2.	Bagaimana peran Bapak Suteja dalam pencapaian tujuan jangka panjang Virgin Cake & Bakery?	Bapak Suteja telah berhasil membuat Virgin Cake & Bakery semakin berkembang dan semakin dikenal oleh masyarakat luas dengan melakukan perluasan tempat usaha di Ungaran.	Bapak Suteja mampu membawa Virgin Cake & Bakery mencapai omzet penjualan yang tinggi tiap bulannya karena ide kreatif terhadap semua bagian dalam Virgin Cake & Bakery.

Lanjutan Tabel 4.5

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
<b>Kemampuan Menemukan Dan Menangkap Peluang Baru</b>						
3.	Berdasarkan apakah Anda mengawali sebuah perubahan dalam pasar?	Berdasarkan selera konsumen terhadap varian rasa maupun bentuk roti & cake yang baru ( <i>trend</i> ).	3.	Apakah benar Bapak Suteja mengawali perubahan dengan melihat selera masyarakat terlebih dahulu?	Ya benar karena dengan mengetahui selera masyarakat kita bisa memproduksi roti & cake yang belum ada di pasar dan roti & cake tersebut nantinya bisa diterima oleh mereka dengan baik.	Benar supaya roti & cake yang baru bisa diterima oleh masyarakat.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa dimensi proaktif yang dimiliki oleh Bapak Suteja terlihat dari kemampuan yang dimiliki Bapak Suteja dalam mengikuti *update-update* perkembangan terbaru tentang roti & cake; meliputi varian rasa baru yang muncul (*booming*), bentuk dari roti & cake yang baru, dan lainnya sehingga hal tersebut menjadikan Virgin Cake & Bakery pelopor dalam memproduksi roti & cake jenis terbaru yang belum pernah diproduksi oleh perusahaan bakery lainnya khususnya di dalam kota Semarang.

Selain itu, Virgin Cake & Bakery juga selalu fokus dalam tujuan jangka panjangnya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Suteja dalam tabel 4.5 yang menyatakan bahwa dalam perkembangannya, Virgin Cake & Bakery telah berhasil mencapai omzet penjualan yang cukup besar per bulannya,

mampu untuk memproduksi  $\pm$  200 jenis roti & cake serta mampu untuk membuka cabang baru di kota Ungaran pada tahun 2011.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Suteja dapat dilihat bahwa dalam mengawali sebuah perubahan dalam pasar adalah dengan berdasarkan selera konsumen (*trend*) terhadap munculnya varian rasa maupun bentuk yang baru pada roti & cake.

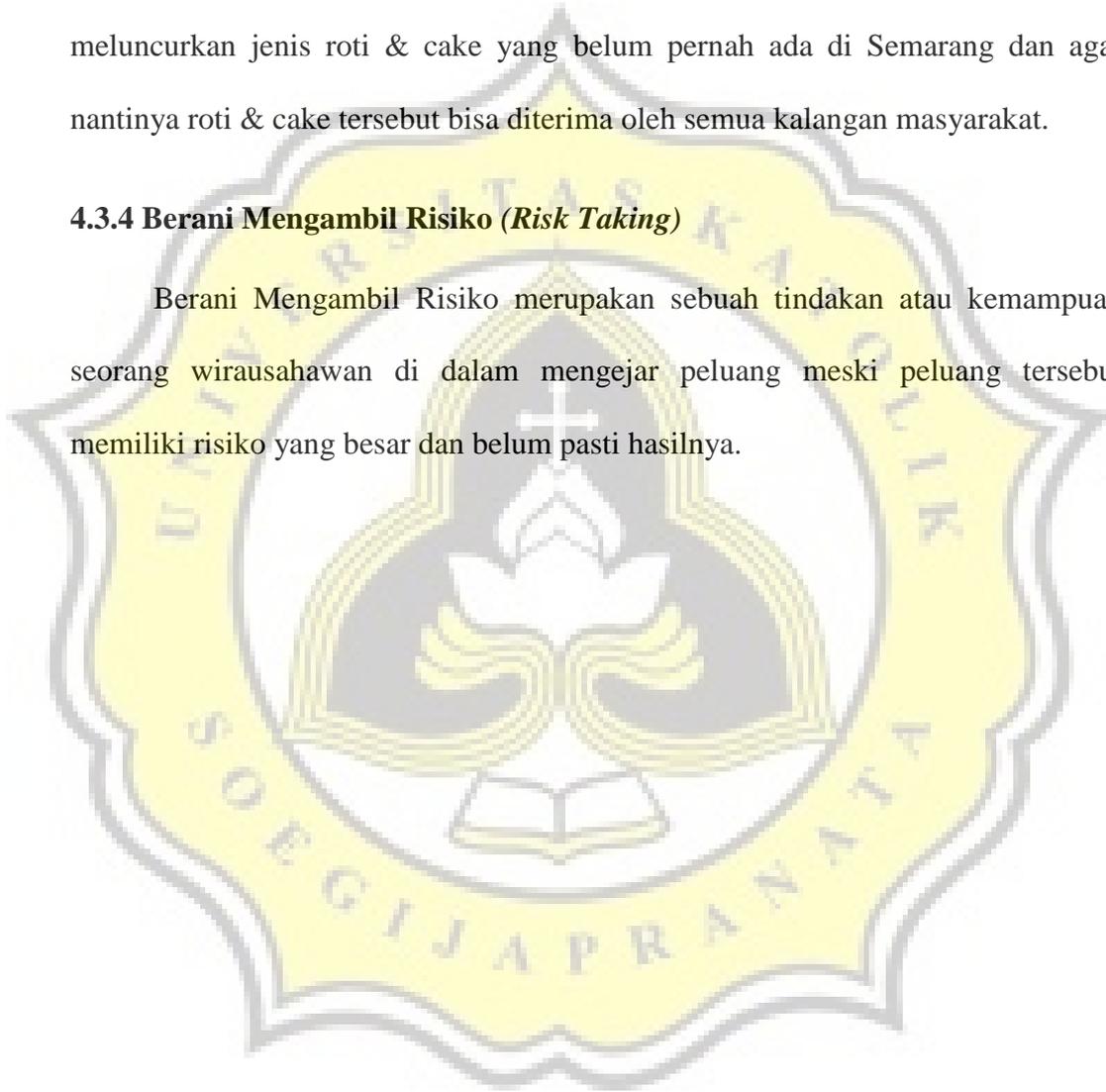
Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa dimensi proaktif benar-benar dimiliki oleh pengusaha Virgin Cake & Bakery. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dengan Ibu Nanik dan Ibu Lastri yang mengatakan bahwa upaya yang dilakukan oleh Bapak Suteja untuk memperkenalkan roti & cake baru dalam pasar antara lain dengan mengenali selera konsumen, melakukan promosi baik dari mulut ke mulut maupun melalui media sosial dan Bapak Suteja sangat menjaga hubungan baik dengan para pelanggan.

Peran Bapak Suteja dalam pencapaian tujuan jangka panjang Virgin Cake & Bakery menurut Ibu Nanik adalah dengan keberhasilan Bapak Suteja dalam membuat Virgin Cake & Bakery semakin berkembang dan semakin dikenal oleh masyarakat luas dengan melakukan perluasan tempat usaha di Ungaran. Sedangkan menurut Ibu Lastri, peran Bapak Suteja tampak dalam kemampuan beliau membawa Virgin Cake & Bakery mencapai omzet penjualan yang tinggi tiap bulannya karena ide kreatif terhadap semua bagian dalam Virgin Cake & Bakery.

Dalam tabel 4.5 di atas juga dapat dilihat bahwa Bapak Suteja memang mengawali sebuah perubahan dengan menganalisa selera masyarakat terhadap roti & cake terlebih dahulu. Menurut Ibu Nanik dan Ibu Latri, dengan adanya analisa selera masyarakat terlebih dahulu membuat Virgin Cake & Bakery mampu meluncurkan jenis roti & cake yang belum pernah ada di Semarang dan agar nantinya roti & cake tersebut bisa diterima oleh semua kalangan masyarakat.

#### **4.3.4 Berani Mengambil Risiko (*Risk Taking*)**

Berani Mengambil Risiko merupakan sebuah tindakan atau kemampuan seorang wirausahawan di dalam mengejar peluang meski peluang tersebut memiliki risiko yang besar dan belum pasti hasilnya.



**Tabel 4.6**  
**Dimensi Berani Mengambil Risiko Pada Pengusaha Virgin Cake & Bakery**  
**Tlogosari-Semarang**

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
<b>Kecenderungan Untuk Terlibat Dalam Proyek Yang Berisiko</b>						
1.	Informasi apa sajakah yang Anda butuhkan sebelum mengambil sebuah risiko dalam menjalankan bisnis bakery ini?	Informasi apakah inovasi yang akan dilakukan oleh Virgin Cake & Bakery nantinya akan meningkatkan jumlah konsumen atau tidak, informasi apakah nanti supplier bahan baku akan menaikkan harga jika ada kenaikan permintaan roti/cake, dan apakah ada pasar-pasar baru yang bermunculan di persaingan dunia bakery sekarang ini.	1.	Menurut Anda, informasi apa sajakah yang harus dipertimbangkan oleh seorang pengusaha (Bapak Suteja) sebelum mengambil sebuah risiko terutama yang terkait dengan bisnis bakery?	Informasi apakah inovasi yang akan dilakukan Virgin Cake & Bakery nantinya akan dapat menaikkan jumlah konsumen atau tidak, serta informasi bahan baku apakah nantinya harga bahan baku itu akan dinaikkan jika permintaan terhadap roti&cake juga mengalami kenaikan.	Informasi tentang pesaing-pesaing baru yang bermunculan - an di tengah persaingan bisnis bakery yang semakin pesat dan inovasi roti/cake yang akan bisa membawa kenaikan pada jumlah konsumen.
2.	Apakah dengan mencari informasi sebelum pengambilan risiko yang dilakukan berdampak pada hasil yang dicapai oleh Virgin Cake & Bakery?	Ya sesuai, terbukti dari Virgin Cake & Bakery mengalami peningkatan penjualan tiap tahunnya.	2.	Apakah dengan mencari informasi sebelum pengambilan risiko yang dilakukan Bapak Suteja sesuai dengan hasil yang dicapai oleh Virgin Cake & Bakery?	Ya, terlihat dari kenaikan penjualan roti/cake tiap tahunnya.	Ya sesuai sekali dengan hasil yang dicapai karena Virgin Cake & Bakery selalu mengalami kenaikan penjualan tiap tahunnya.

Lanjutan Tabel 4.6

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
<b>Kecenderungan Untuk Siap Menerima Risiko Dalam Bisnis Yang Dijalankan</b>						
3.	Apa sajakah risiko yang Anda temui pada saat menjalankan bisnis bakery ini?	Roti / cake yang didisplay di toko tidak laku dijual. Kerusakan cake pesanan konsumen karena proses pengantaran / delivery yang kurang hati-hati.	3.	Apa saja risiko yang ditemui selama bekerja di Virgin Cake & Bakery?	Terbuangnya bahan roti karena harus mengganti roti yang digunakan untuk mendisplay di toko setiap harinya dan untuk mengganti rugi pesanan konsumen yang rusak.	Ada sejumlah roti yang terpaksa dibuang karena tidak laku saat dijual dan rusaknya cake pesanan konsumen kaena kurang hati-hati dalam proses distribusinya.

Lanjutan Tabel 4.6

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
4.	Bagaimana mengatasi risiko tersebut di dalam bisnis Anda?	Membuang roti yang tidak laku dan mulai mengamati jenis roti/cake mana saja yang laku kemudian memproduksi lagi dalam jumlah relatif banyak, di samping mengganti roti/cake jenis lain untuk dijual pada keesokan harinya serta mengganti roti/cake pesanan konsumen yang rusak dengan roti/cake yang baru dan sejenis.	4.	Bagaimana cara Bapak Suteja dalam mengatasi risiko yang terjadi di Virgin Cake & Bakery?	Membuang roti yang tidak laku, mengamati jenis apa saja roti/cake yang laku dijual kemudian memproduksi inya kembali dalam jumlah yang relatif banyak; di samping memproduksi roti/cake jenis lain untuk dijual di keesokan harinya dan mengganti roti/cake pesanan yang rusak lalu turun tangan untuk mengantarnya sendiri.	Mengganti pesanan konsumen yang mengalami kerusakan dengan mengganti rugi memakai roti/cake yang sejenis dan membuang roti yang tidak laku dijual di toko.

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat diketahui jika dimensi berani mengambil risiko dalam orientasi kewirausahaan ini tampak jelas pada diri Bapak Suteja di dalam menjalankan bisnis Virgin Cake & Bakery.

Dari hasil wawancara, Bapak Suteja mengatakan bahwa Bapak Suteja selaku pimpinan Virgin Cake & Bakery selalu memperhatikan informasi apa saja yang dibutuhkan sebelum mengambil keputusan berisiko seperti mempertimbangkan apakah inovasi yang akan dilakukan Virgin Cake & Bakery apakah membuat jumlah konsumen bertambah atau tidak, mempertimbangkan

apakah supplier bahan baku akan menaikkan harga bahan bakunya ketika permintaan pada roti / cake yang diproduksi juga semakin meningkat serta dengan mempertimbangkan munculnya pesaing-pesaing baru dalam dunia bisnis bakery itu sendiri.

Dengan mempertimbangkan informasi tersebut membawa dampak positif pada hasil yang diraih oleh Virgin Cake & Bakery. Menurut Bapak Suteja dengan adanya pertimbangan informasi tersebut membuat tingkat penjualan Virgin Cake & Bakery meningkat tiap tahunnya.

Pada tabel 4.6 juga dibahas tentang risiko yang dihadapi oleh Bapak Suteja dalam menjalankan bisnisnya. Bapak Suteja yang juga merupakan kepala bagian penjualan sering menemui kerusakan roti / cake pesanan konsumen karena pengiriman yang tidak hati-hati serta adanya sejumlah roti/cake yang tidak laku dijual.

Dalam mengatasi risiko, Bapak Suteja bertanggung jawab terhadap konsumen yang roti / cake pesanannya rusak melalui ganti rugi dengan roti / cake baru tanpa dikenakan biaya serta membuang roti / cake yang tidak laku dijual di toko dengan cara lebih mengamati jenis roti / cake mana saja yang lebih laku saat dijual kemudian memproduksinya lagi dalam jumlah relatif banyak; di samping memproduksi roti / cake jenis lain untuk dijual pada keesokan harinya.

Ibu Nanik dan Ibu Lastri juga setuju dengan jawaban yang disampaikan oleh Bapak Suteja, seorang pengusaha seperti Bapak Suteja wajib mempertimbangkan informasi-informasi yang berkaitan dengan bisnis yang dijalankan sebelum mengambil keputusan yang berisiko. Menurut Ibu Nanik dan

Ibu Lastri, Bapak Suteja memperhatikan sekali informasi yang berkaitan dengan inovasi yang akan dilakukan oleh Virgin Cake & Bakery nantinya apakah membawa kenaikan jumlah konsumen atau tidak, informasi yang berkaitan dengan supplier bahan baku roti / cake terkait adanya kenaikan harga bahan baku atau tidak jika jumlah permintaan terhadap roti / cake mengalami peningkatan dan banyaknya pesaing baru yang bermunculan khususnya dalam dunia bisnis bakery sekarang ini. Informasi-informasi ini yang kemudian mempengaruhi peningkatan penjualan Virgin Cake & Bakery setiap tahunnya.

Dan di dalam tabel 4.6, Ibu Nanik dan Ibu Lastri juga mengatakan bahwa Bapak Suteja tidak segan untuk turun tangan langsung dalam menghadapi keluhan konsumen selain dengan mengganti rugi pesanan yang rusak tersebut dengan yang baru dan Bapak Suteja juga membuang roti / cake yang tidak laku saat dijual di toko lalu mengamati roti / cake mana saja yang bisa laku kemudian memproduksinya kembali dalam jumlah relatif banyak; di samping memproduksi roti / cake jenis lain untuk dijual lagi pada keesokan harinya.

#### **4.3.5 Agresif Dalam Bersaing (*Competitive Aggressiveness*)**

Agresif dalam bersaing merupakan salah satu sikap atau kemampuan seorang wirausahawan di dalam menghadapi para pesaingnya.

**Tabel 4.7**  
**Dimensi Agresif Dalam Bersaing Pada Pengusaha Virgin Cake & Bakery**  
**Tlogosari-Semarang**

No.	Pertanyaan	Bapak Suteja	No.	Pertanyaan	Ibu Nanik	Ibu Lastri
<b>Kemampuan Untuk Menghadapi Para Pesaing</b>						
1.	Apa saja cara Anda dalam mempertahankan posisi Virgin Cake & Bakery dalam persaingan pasar?	Tetap menjaga dan mempertahankan kebersihan serta cita rasa roti & cake (meliputi komposisi bahan yang benar, menggunakan resep yang sama dan menggunakan bahan baku yang berkualitas).	1.	Apa saja cara yang dilakukan Bapak Suteja dalam mempertahankan posisi Virgin Cake & Bakery dalam persaingan pasar?	Menjaga kebersihan dan cita rasa roti/cake yang diproduksi meliputi jumlah komposisi bahan yang digunakan dengan benar, menggunakan resep yang sama dan penggunaan bahan baku yang berkualitas.	Menjaga cita rasa roti/cake yang diproduksi dengan penggunaan bahan baku yang berkualitas dan dengan penggunaan resep yang sama.
2.	Strategi promosi apa sajakah yang Anda gunakan dalam menarik minat konsumen terhadap roti & cake yang ditawarkan pada Virgin Cake & Bakery?	Memberikan promo diskon dan berbagai macam paket di saat <i>event</i> tertentu, seperti Natal / Tahun Baru / Lebaran dan lainnya.	2.	Strategi promosi apa sajakah yang digunakan Bapak Suteja dalam menarik minat konsumen terhadap roti & cake produksi Virgin Cake & Bakery?	Memberikan diskon dan promo paket untuk hantaran saat <i>event-event</i> tertentu, seperti : Natal/ Tahun Baru/ Lebaran dan lainnya.	Memberikan diskon jika pembeli membeli roti/cake dalam jumlah banyak serta promo paket hantaran untuk Natal/ Lebaran/ Tahun Baru dan lainnya.

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui jika Bapak Suteja memiliki sikap yang sangat berani dalam menghadapi para pesaingnya. Menurut Bapak Suteja,

strategi yang digunakan untuk mempertahankan posisi Virgin Cake & Bakery di tengah persaingan pasar adalah dengan tetap menjaga dan mempertahankan kebersihan serta cita rasa roti & cake yang meliputi penggunaan komposisi bahan yang benar, penggunaan resep yang sama serta penggunaan bahan baku yang berkualitas.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Suteja terkait dengan strategi promosi yang digunakan dalam menarik minat konsumen terhadap roti & cake yang ditawarkan pada Virgin Cake & Bakery adalah dengan mengadakan promo berupa diskon yang besar untuk pembelian produk dalam jumlah banyak maupun promo paket hantaran untuk *event* seperti Natal / Tahun Baru / Lebaran dan lainnya.

Dan pada tabel 4.7 di atas dapat dilihat juga penilaian Ibu Nanik dan Ibu Lastri terhadap strategi yang digunakan untuk mempertahankan posisi Virgin Cake & Bakery di tengah persaingan pasar. Menurut Ibu Nanik dan Ibu Lastri, strategi yang digunakan Bapak Suteja untuk mempertahankan posisi Virgin Cake & Bakery adalah dengan melalui memperhatikan kualitas produk yang dihasilkan, seperti dalam hal kebersihan roti & cake melalui penggunaan bahan baku berkualitas baik, penggunaan resep yang sama serta menjaga komposisi bahan dengan benar.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Nanik dan Ibu Lastri di atas juga dapat dilihat bahwa kegiatan promosi yang dilakukan oleh Bapak Suteja adalah dengan memberikan promo diskon bagi pembeli yang membeli roti / cake dalam

jumlah yang banyak serta promo paket hantaran saat Natal/ Tahun Baru/ Lebaran dan sebagainya.

#### **4.4 Rekapitulasi Deskripsi Orientasi Kewirausahaan Pada Pengusaha Virgin Cake & Bakery, Tlogosari-Semarang**

Berdasarkan hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa ternyata orientasi kewirausahaan dimiliki dan diterapkan dengan baik oleh pengusaha Virgin Cake & Bakery, Tlogosari – Semarang yang bernama Bapak Alim Suteja. Orientasi kewirausahaan tersebut tampak dalam pendelegasian wewenang dan gaya kepemimpinannya. Dalam Virgin Cake & Bakery, Bapak Suteja sangat berperan dalam kegiatan pengambilan keputusan yang sangat berkaitan dengan proses manajemen seperti perencanaan bisnis (*planning*) melalui penentuan target bisnis, penyusunan strategi yang dapat digunakan untuk mencapai target yang telah ditentukan, menentukan bahan baku yang dibutuhkan dan jumlah karyawan, rencana perluasan tempat bisnis, pemegang keputusan tertinggi sebelum rencana bisnis akan dilakukan serta penentuan tugas dan jabatan para karyawan. Dalam hal pembagian jabatan pada karyawan, Bapak Suteja membagi beberapa tingkatan seperti Kepala Penjualan yang dipegang oleh Bapak Suteja sendiri, Kepala Bagian Produksi yang dipegang oleh Ibu Nanik, Kepala HRD yang dipegang oleh Bapak Dinar Dhono, Customer Service yang dipegang oleh Ibu Lastri, dan masih banyak jabatan lainnya. Kepala bagian tersebutlah yang bertugas untuk mengawasi dan mengontrol kerja para karyawan lainnya dan kemudian akan melaporkannya dalam bentuk catatan yang diberikan untuk manajer (Bapak Suteja) untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil sebuah keputusan.

Selain itu di dalam gaya kepemimpinan, Bapak Suteja menunjukkan sikap yang demokratis dimana Bapak Suteja membebaskan semua karyawannya untuk mengeluarkan ide dan pendapatnya yang kreatif untuk bisa memajukan Virgin Cake & Bakery. Hubungan Bapak Suteja dengan karyawannya sendiri juga sangat dekat karena Bapak Suteja mau untuk membantu memecahkan masalah yang tengah dihadapi karyawannya (terutama yang berkaitan dengan pekerjaannya) sehingga karyawannya tersebut akan kembali fokus untuk bekerja. Perlakuan Bapak Suteja terhadap para karyawan juga menunjukkan rasa perhatian yang sangat besar sekali, terlihat dari sikap Bapak Suteja dalam memberikan fasilitas tempat tinggal bagi karyawannya yang berasal dari luar kota Semarang hingga pemberian awards (penghargaan) bagi karyawan yang memiliki prestasi dalam kinerjanya. Kedua hal ini merupakan indikator salah satu dimensi dalam orientasi kewirausahaan yakni dimensi otonomi yang sangat besar dominasinya dalam diri pengusaha Virgin Cake & Bakery.

Peran Bapak Suteja dalam Virgin Cake & Bakery tidak hanya dalam hal memimpin dan mendelegasikan wewenang saja, beliau juga memiliki peran lain yang tidak kalah pentingnya yaitu dalam hal melihat peluang / *trend* yang sedang terjadi di kalangan masyarakat. Hal ini digunakan untuk memproduksi roti dan cake yang belum pernah diproduksi oleh toko bakery lain yang ada di Semarang sehingga akan berdampak pada peningkatan penjualan dan jumlah konsumen Virgin Cake & Bakery sendiri. Seperti dalam hal penciptaan jenis roti / cake dengan rasa yang baru, bentuk kemasan yang unik dan lucu, media promosi penjualan dengan menggunakan media sosial (facebook, instagram, web, dan

lainnya) maupun dalam memperbarui semua peralatan produksi dengan penggunaan mesin roti modern.

Di dalam mengambil keputusan, Bapak Suteja juga sangat memperhatikan informasi – informasi yang berkaitan dengan bisnis yang dijalankannya ini, seperti informasi apakah inovasi yang akan dilakukan oleh Virgin Cake & Bakery akan memberikan dampak positif bagi tingkat penjualan maupun jumlah konsumen dari Virgin Cake & Bakery itu sendiri, informasi mengenai supplier bahan baku apakah nantinya ia akan menaikkan harga bahan baku yang dijualnya jika permintaan terhadap roti / cake yang diproduksi juga mengalami peningkatan, serta informasi tentang munculnya pesaing – pesaing baru di pasar. Bapak Suteja juga menemukan risiko dalam menjalankan bisnisnya, di antaranya adalah risiko terbuangnya roti / cake karena tidak laku dijual sehingga Virgin Cake & Bakery harus memproduksi roti / cake yang baru untuk dijual di keesokan harinya, dan risiko lainnya adalah kerusakan pesanan konsumen karena proses pengiriman yang kurang hati – hati sehingga Bapak Suteja harus mengganti pesanan yang rusak dengan yang baru dan sejenis. Selain itu, Bapak Suteja juga terkadang ikut serta dalam mengantar pesanan konsumen dengan tujuan agar Bapak Suteja bisa menilai bagaimana cara kerja tukang *delivery* dan untuk menjalin hubungan yang dekat lagi dengan para konsumennya.

Dalam hal menanggapi persaingan, Bapak Suteja memang mengaku bahwa strategi promosi yang digunakan memang sama dengan yang dilakukan oleh toko bakery lainnya yaitu dengan mengadakan promo diskon bagi pembeli yang membeli roti / cake dalam jumlah banyak maupun mengadakan promo paket

hantaran untuk event seperti Natal/ Lebaran/ Tahun Baru/ Imlek dan lainnya. Di samping itu, Bapak Suteja juga telah sukses mempertahankan posisi Virgin Cake & Bakery di mata masyarakat Semarang dengan memproduksi roti / cake yang memiliki kualitas bagus melalui penggunaan resep yang sama, penggunaan bahan baku yang berkualitas serta menjaga kebersihan dari roti / cake itu sendiri (meliputi kebersihan mesin roti hingga dalam proses produksinya sendiri). Kebersihan roti maupun cake produksi Virgin Cake & Bakery sangat diperhatikan sekali oleh Bapak Suteja karena menurut beliau kebersihan makanan berkaitan dengan kesehatan konsumen yang membeli serta mengonsumsinya. Sikap Bapak Suteja dalam menggunakan strategi promosi penjualan dan penggunaan strategi untuk mempertahankan Virgin Cake & Bakery ini menunjukkan indikator pada dimensi orientasi kewirausahaan yaitu dimensi agresif dalam bersaing. Dalam hal ini, dimensi agresif dalam bersaing merupakan dimensi terlemah yang ada pada diri Bapak Suteja selaku pemimpin dan pengusaha Virgin Cake & Bakery.