

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Usaha

Soto Bangkong, mendengar namanya terasa unik. Dinamakan Soto Bangkong karena terletak di daerah Bangkong itulah alasan orang Semarang menyebutnya dengan sebutan “Soto Bangkong”.



Gambar 4.1 Logo Soto Bangkong

Soto Bangkong telah berdiri sejak tahun 1950, berawal dari perjuangan selama lebih dari 10 tahun Bapak Soleh berjualan soto pikul. Sejauh sekitar 5 KM, dari Pasar Langgar hingga Pasar Peterongan pulang-pergi, Pak Soleh kala itu berjalan kaki memikul angkring bambunya. “Saya berjualan berangkat dari rumah *mikul* soto mulai jam 07.00 pagi hingga jam 17.00 sore, paling ramai di samping kantor pos ini, sejak dulu.” Sudah lebih dari 60 tahun Pak Soleh merintis usaha warung soto miliknya itu sampai sekarang.

Soto Bangkong adalah salah satu dari rumah makan di Semarang yang menyajikan soto sebagai menu utamanya. Nama Bangkong diambil dari nama tempat dimana rumah makan ini didirikan untuk pertama kali yaitu di perempatan Jl. A. Yani, Jl. MT Haryono dan Jl. Brigjen Katamso yang biasa disebut

Bangkong. Dalam perkembangannya Soto Bangkong tidak hanya ada di Semarang, karena telah membuka cabang selain di Kota Semarang.

Wajahnya selalu penuh senyum. Lihat juga penampilannya. Memakai peci hitam, kemeja lengan pendek, celana panjang bercelemek seperti seorang *chef* dengan sabuk melingkar diperut yang selalu menjadi ciri khas bapak 5 anak itu. Walaupun telah lanjut usia, Pak Soleh dengan dibantu beberapa karyawannya tetap setia menjalankan usahanya. Bahkan, telah membuka warung cabang. Selain beberapa cabang di dalam kota juga hingga cabang di Jakarta. “Ya, kalau *kesel*, saya istirahat. Sekarang *wis tuwo, cepet kesel*,” katanya dengan senyum.

Makanan utama yang disajikan di warung makan Soto Bangkong ini adalah soto ayam. Soto Bangkong yang disajikan sekilas terlihat sama dengan soto-soto ditempat lain tapi jika dirasakan yang menentukan perbedaan dan kelezatannya adalah rasa kuahnya yang gurih. Walaupun begitu, menurut Pak Soleh yang terpenting adalah rasa suka dan cocok yang menjadikan pelanggannya mau datang lagi. “Sejak dulu tidak ada resep khusus atau resep rahasia, bumbunya sama dengan soto yang lain. Yang penting bumbunya pas dan pembeli jadi kangen datang lagi. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Soleh, ibaratnya, warung ini pohon, kalau dirawat dikasih pupuk yang baik pasti akan berkembang”.

Selain Soto Ayam Bangkong, ada juga Ayam Goreng dan Garang Asem sebagai menu pilihan lain. Namun pelanggan yang biasanya datang, kebanyakan datang untuk menyantap Soto Ayam Bangkong yang sekarang 1 mangkok seharga Rp.

12.000,00. Sebagai pendamping makan soto, disediakan Sate Ayam, Sate Kerang, Sate Telur, Tempe Goreng, Perkedel dan berbagai variasi minuman panas dan dingin.

4.2 Sejarah Penerus Usaha

Penerus usaha generasi ke-2 warung makan Soto Ayam Bangkong ini merupakan salah seorang anak perempuan dari Bapak H. Soleh Sukarno yang berhasil mengenyam dan menyelesaikan pendidikan di Belanda. Beliau ini bernama Ibu Titik Sumiharti. Ibu Titik merupakan salah satu dari kelima saudaranya yang meneruskan usaha Soto Ayam Bangkong khas Semarang.

Setelah menyelesaikan pendidikan di Negeri Kincir Angin, beliau kembali ke Indonesia dan bekerja di salah satu perusahaan manufaktur ternama di Indonesia. Sambil bekerja di perusahaan manufaktur tersebut, Ibu Titik memiliki pekerjaan sampingan berupa *catering*. Tetapi, seiring berjalannya waktu, Ibu Titik merasa kewalahan mengurus *catering* dan bekerja sekaligus. Maka dari itu, Ibu Titik memutuskan untuk mengundurkan diri dari perusahaan manufaktur tersebut dan menjalankan *catering*.

Sayang sekali, bisnis *catering* Ibu Titik ini tidak berjalan baik. Tetapi, beliau pantang menyerah dan melihat peluang usaha dari Soto Ayam Bangkong yang semakin hari semakin berkembang. Maka dari itu, Ibu Titik beralih untuk meneruskan usaha dari Soto Ayam Bangkong dengan membuka cabang di Jakarta serta menjalankan *catering*, dengan menu yang tersedia untuk acara berupa soto.

Sampai sekarang, Ibu Titik tetap mengembangkan usaha dengan terus membuka cabang warung makan Soto Ayam Bangkok yang diteruskan oleh cucu dari Bapak H. Soleh Sukarno.

4.3 Gambaran Umum Responden

Dalam penelitian ini melibatkan beberapa pihak yang memiliki peran penting untuk mendukung proses penelitian. Berikut ini merupakan gambaran umum responden berdasarkan jabatan, usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan akhir.

Tabel 4.1 Gambaran Umum Responden Warung Makan Soto Ayam Bangkok

Komponen	Responden 1	Responden 2	Responden 3
	H. Soleh Sukarno	Titik Sumiharti	Berianto Hanung Binowo
Jabatan	Pendiri Usaha Soto Ayam Bangkok	Penerus Usaha Generasi ke-2 Soto Ayam Bangkok	Anak Penerus Usaha Generasi ke-2 Soto Ayam Bangkok
Usia	103 tahun	51 tahun	24 tahun
Jenis Kelamin	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki
Pendidikan Akhir	Sekolah Rakyat (Sekarang setara dengan SD)	Strata satu (S1)	SMA

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

4.4 Analisis Hasil Penelitian

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif. Analisis deskriptif merupakan bentuk yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk

umum atau generalisasi (Sugiyono, 2013). Selain itu, analisis deskriptif ini digunakan untuk mengetahui jawaban dari para responden terhadap setiap indikator dalam dimensi orientasi kewirausahaan.



4.4.1 Inovasi

Inovasi adalah kemampuan dan kemauan perusahaan untuk mendukung kreativitas, ide-ide baru dan penelitian/eksperimen yang dapat menghasilkan produk /jasa baru (Lumpkin & Dess, 1996).

Tabel 4.2 Tanggapan Responden terhadap Dimensi Inovasi Orientasi Kewirausahaan

No.	Variabel	Indikator	Jawaban Responden			Kesimpulan
			R1	R2	R3	
			H. Soleh Sukarno	Titik Sumiharti	Berianto Hanung Binowo	
1.	Inovasi	Pembaruan produk dan macamnya.	Tidak ada penambahan produk yang dilakukan oleh Ibu Titik. Karena, warung Soto Bangkong yang pertama memang memutuskan hanya menjual menu utama Soto, Ayam Goreng, dan Garam Asem saja.	Saya tidak ada melakukan pembaruan produk pada warung usaha yang pusat ini. Karena, memang dari awal sudah di putuskan hanya ada menu Soto, Ayam Goreng, dan Garam Asem saja di warung soto yang pusat ini. Serta beberapa	Sebagai penerus usaha, Ibu Titik tidak melakukan pembaruan produk dikarenakan untuk warung soto yang pusat ini memang diputuskan tidak akan menambah menu tambahan seperti cabang dari Soto Bangkong	Tidak ada penambahan atau melakukan inovasi pada produk yang dipasarkan karena dari awal mula berdirinya sampai diteruskan oleh Ibu Titik memang sudah sepakat tidak akan ada penambahan menu baru.

				pelengkap seperti: Sate Ayam, Sate Kerang, Sate Telur, Tempe, Perkedel dan berbagai variasi minuman panas dan dingin.	lainnya.	
		Inovasi teknologi dan administrasi dalam produk dan pasar.	Untuk urusan bahan baku sudah ada karyawan yang bertugas untuk ke pasar setiap hari untuk berbelanja. Tetapi untuk bahan baku ayam, sudah ada langganan yang setiap hari mengantarkan sesuai pesanan.	Karena produk yang kami jual ini adalah soto. Maka, kami harus menggunakan bahan baku yang masih segar untuk mendapatkan citra rasa yang lezat dan kuah yang gurih. Kami tidak menyimpan bahan baku. Setiap hari ada karyawan yang ke pasar untuk belanja. Sedangkan untuk bahan baku ayam, sudah ada	Tidak ada melakuakn inovasi teknologi.Semua masih menggunakan peralatan yang lama. Belum memanfaatkan teknologi dalam pembuatan soto. Kami selalu menggunakan bahan aku yang masih segar untuk memasak soto setiap harinya. Untuk administrasi sehari-hari ada dilakukan	Tidak ada melakukan inovasi teknologi baru. Tetapi dalam administrasi terorganisir dengan baik karena memiliki pencatatan setiap hari. Bahan baku yang digunakan masih segar untuk mendapatkan citra rasa yang lezat dan kuah yang gurih.

				pemasok yang setiap hari mengantarkan ke warung.	pembukuan sederhana.	
	Berinvestasi teknologi baru	Saya sudah tidak mengurus hal-hal yang seperti itu, semua sudah diatur dan dikelola oleh anak saya untuk yang seperti itu.	Untuk produksi kita tidak menggunakan teknologi yang baru dan masih menggunakan cara tradisonal. Tetapi, ada sedikit perubahan yang menggunakan teknologi baru pada kasir. Dulu kita hanya menggunakan kalkulator biasa. Sekarang beralih menggunakan mesin kasir.	Menurut saya, investasi kami untuk mengembangkan usaha ini hanya pada mobil <i>pick up</i> yang digunakan sebagai alat transfortasi untuk berbelanja ke pasar dan mengangkut pesanan untuk acara-acara atau <i>catering</i> .	Pada bagian produksi Ibu Titik tidak melakukan investasi teknologi baru, karena masih menggunakan cara tradisonal.	
	SDM berkomitmen pada kegiatan inovasi.	Ada, pelanggan yang datang terkadang memberikan saran/kritik kepada kami.	Ya, ada kebanyakan dari konsumen. Ada yang memberikan keluhan dan ada juga yang	Ada, usulan ini datang dari konsumen yang memberikan keluhan sewaktu mengganti	SDM dapat dikatakan kurang berkomitmen pada kegiatan inovasi dilihat dari kurangnya	

			<p>Bahkan ada yang memberikan keluhan sewaktu kami mengganti mangkok menjadi lebih besar.</p> <p>Tentu saja, kami menanggapi usulan atau keluhan pelanggan dengan baik, agar kami dapat memperbaiki dan memuaskan pelanggan.</p>	<p>memberikan masukan. Seperti ada pelanggan yang pernah mengusulkan penambahan menu. Ada juga yang mengeluhkan rasa yang berbeda ketika kita mengganti mangkok kecil menjadi mangkok besar. Semua itu kita terima dan kita pertimbangkan untuk mengembangkan usaha soto ini. Akhirnya, kita memutuskan untuk kembali menggunakan mangkok kecil.</p>	<p>mangkok menjadi mangkang besar. Konsumen merasa citra rasa dari soto berkurang, jadi pemilik usaha kembali menggunakan mangkok yang kecil.</p>	<p>pemberian saran/kritik. Karena saran/kritik kebanyakan hanya dari pelanggan.</p>
		Kreativitas dan eksperimen.	Saya sudah menyerahkan masalah seperti itu kepada Ibu	Tentu saja semua dimulai dengan melakukan percobaan	Ibu biasanya melakukan percobaan terlebih dahulu.	Ibu Titik memiliki kreativitas dan melakukan eksperimen.

			<p>Titik. Tetapi, apa yang dilakukan oleh dia biasanya diberitahukan kepada saya. Agar ketika terjadi permasalahan atau hal-hal yang tidak diinginkan saya tahu dan dapat mengambil keputusan.</p>	<p>pembuatan produk terlebih dahulu. Setelah itu, kita akan mencoba memasarkan produk di warung dan meminta pendapat dari pelanggan yang mencoba. Hal ini, saya lakukan pada cabang dari Soto Ayam Bangkong yang menambah beberapa menu seperti: lumpia, nasi goreng, dan kerupuk.</p>	<p>Seperti penambahan menu baru pada cabang di <i>rest area</i> tol Semarang-Solo. Ibu Titik berkerjasama dengan salah satu mahasiswa universitas di Semarang untuk mengembangkan kerupuk. Hasilnya akan dipasarkan di tepat usaha di <i>rest area</i> tol Semarang-Solo.</p>	<p>Terbukti dari melakukan percobaan pada ide baru sebelum dipasarkan.</p> <p>Serta mau menerima kerjasama dari berbagai pihak.</p>
		<p>Tindakan inovatif yang sulit untuk ditiru oleh pesaing.</p>	<p>Tidak ada rahasia dalam menjalankan atau memasak soto ini. Kami menggunakan bahan yang sama seperti soto-soto lainnya. Hanya saja, dalam</p>	<p>Menurut saya, ide dan inovatif yang kami miliki saat ini adalah menerima pesanan dan kami masih menggunakan cara tradisonal dalam penyuguhan soto</p>	<p>Menurut saya, ide kreatif yang sulit ditiru oleh mitra kerja kami adalah memanfaatkan memanfaatkan kaldu soto yang tidak terpakai menjadi kecap. Jadi, kami tidak membuang kuah</p>	<p>Ide kreatif dan inovatif yang sulit ditiru oleh pesaing mereka adalah memanfaatkan kaldu soto yang tidak digunakan menjadi bahan campuran</p>

			<p>melayani pelanggan kita harus sopan dan ramah. Jadi pelanggan merasa kerasan dan balik lagi ke warung kita.</p>	<p>di acara. Serta mangkong yang memiliki cap Bangkong membuat kami secara tidak langsung melakukan promosi secara gratis.</p>	<p>kaldu yang tersisa melainkan memanfaatkannya untuk bahan membuat kecap. Ide ini sudah ada sejak generasi pertama. Sampai sekarang turun-menurun terus dilakukan.</p>	<p>membuat kecap.</p>
--	--	--	--	--	---	-----------------------

Sumber: Data primer yang diolah (2016)



Dari hasil wawancara dengan para responden yang menjadi sumber data primer pada dimensi inovasi dan indikator pembaruan produk dan macamnya diketahui bahwa penerus usaha tidak melakukan pembaruan produk atau melakukan inovasi pada produk yang dipasarkan karena dari awal mula berdirinya warung Soto Ayam Bangkong sampai diteruskan oleh Ibu Titik memang sudah sepakat tidak akan ada penambahan menu baru.

Pada indikator inovasi teknologi dan administrasi dalam produk dan pasar juga tidak ada perubahan dari awal mula berdiri sampai diteruskan oleh Ibu Titik atau dengan kata lain Ibu Titik tidak ada melakukan inovasi teknologi baru tetapi, administrasi terorganisir dengan baik karena memiliki pencatatan setiap hari. Mereka tidak melakukan penyediaan bahan baku yang berupa sayuran atau ayam yang digunakan untuk memproduksi soto karena, mereka berasumsi bahwa membuat soto harus menggunakan bahan baku yang masih segar agar dapat menghasilkan rasa soto yang lezat dan kuah yang gurih. Maka dari itu, setiap hari ada karyawan yang bertugas untuk membeli bahan baku di pasar. Sedangkan bahan baku ayam sudah ada pemasok tetap yang mengantarkan ke warung sesuai dengan pesanan. Sebab, Setiap hari kebutuhan ayam berbeda-beda. Dikira-kira oleh ramainya pengunjung dan pesanan yang diterima.

Pada indikator berinvestasi teknologi baru Ibu Titik sebagai penerus usaha tidak banyak melakukan investasi untuk mengembangkan warung Soto Ayam Bongkong ini. Pada bagian produksi, Ibu Titik tidak melakukan investasi teknologi baru tetapi, pada bagian kasir beliau mengganti kalkulator menjadi mesin hitung dan membeli sebuah mobil *pick up* untuk menunjang sarana

transfortasi setiap adanya pemesanan atau *catering*. Mobil *pick up* ini biasa juga digunakan untuk berbelanja kebutuhan bahan baku di pasar.

Untuk indikator SDM berkomitmen pada kegiatan inovasi pemilik usaha menerima dan menanggapi saran maupun kritik dengan sangat baik. Baik dari pelanggan maupun dari karyawan Akan tetapi, SDM dapat dikatakan kurang berkomitmen pada kegiatan inovasi dilihat dari kurangnya pemberian saran/kritik. Karena saran/kritik kebanyakan hanya dari pelanggan. Keluhan dan saran dari pelanggan beraneka ragam mulai dari penambahan menu hingga keluhan akan rasa yang berbeda ketika dilakukan penggantian mangkok kecil menjadi mangkok besar. Banyak pelanggan yang merasa kalau menggunakan mangkok kecil rasa dari soto lebih gurih dan enak. Maka dari itu, untuk mengikuti keinginan pelanggan pemilik usaha memutuskan untuk kembali menggunakan mangkok kecil.

Salah satu indikator dimensi inovasi adalah kreativitas dan eksperimen. Dalam mengembangkan ide kreatif, Ibu Titik dapat dikatakan orang yang kreatif. Hal itu terbukti dari sebelum memasarkan ide baru tersebut, Ibu Titik melakukan percobaan atau eksperimen terlebih dahulu. Selain itu, Ibu Titik juga mau menerima kerjasama dari berbagai pihak.

Indikator tindakan inovatif yang sulit untuk ditiru oleh pesaing. Indikator ini merupakan salah satu keunggulan dari Soto Ayam Bangkok dibandingkan dengan soto khas Semarang yang lain. Pengusaha bisa mengelola dan memanfaatkan kaldu soto yang tidak digunakan untuk diolah dikembali menjadi bahan campuran untuk membuat kecap.

4.4.2 Pengambilan Risiko

Pengambilan risiko merupakan kegiatan atau proses yang terarah, yang ditujukan untuk mengakomodasi kemungkinan gagal pada salah satu, atau sebagian dari sebuah usaha. (Lumpkin & Dess, 2006).

Tabel 4.3 Tanggapan Responden terhadap Dimensi Pengambilan Risiko Orientasi Kewirausahaan

No.	Variabel	Indikator	Jawaban Responden			Kesimpulan
			R1	R2	R3	
			H. Soleh Sukarno	Titik Sumiharti	Berianto Hanung Binowo	
2.	Pengambilan Risiko	Cenderung kuat dalam proyek-proyek berisiko.	Ibu Titik dalam menentukan dan mengambil proyek yang berisiko tinggi selalu memberitahukan kepada saya terlebih dahulu. Tapi, saya memberikan kepercayaan pada dia dan keluarga yang lain untuk memutuskan.	Dalam berbisnis pasti memiliki risiko. Apalagi dalam bisnis makanan seperti ini yang bahan baku bisa rusak dan risiko tidak habis terjual. Saya harus berani menghadapi dan mengambil risiko. Contohnya, anak saya membuka	Dalam menentukan dan mengambil proyek sama seperti mengambil keputusan. Kita berkumpul dan membicarakannya bersama-sama. Apa lagi yang berhubungan membuka cabang baru. Lokasi dan target pemasaran harus jelas dan	Dalam menentukan dan mengambil proyek berisiko Ibu Titik bisa dikatakan berani dalam mengambil risiko. Terbukti dari berani membuka cabang baru di <i>rest area</i> Tol Semarang-Solo.

				cabang baru di <i>rest area</i> Tol Semarang-Solo. Daerah tersebut merupakan kawansan baru dan kemungkinan yang mampir belum bisa diprediksi. Saya harus mengambil risiko keuangan dan menghadapi risiko kalau pengunjung tidak sesuai dengan harapan serta risiko kerugian bahan baku.	pasti.	
		Memakai pandangan yang tidak konservatif dalam keputusan.	Dari zaman saya, keputusan dibuat oleh saya. Tetapi, setelah anak-anak sudah besar dan meneruskan usaha. Setiap keputusan dilakukan dengan musyawarah dan pendapat yang	Pengambilan keputusan tidak semena-mena dari saya sendiri saja. Kami selalu melakukan musyawarah setiap pengambilan keputusan yang berhubungan	Dalam pengambilan keputusan kita melakukan cara yang sama dari dahulu, yaitu musyawarah.	Pengambilan keputusan menggunakan cara pandangan yang konservatif, yaitu melakukan musyawarah dengan keluarga.

			disetujui oleh orang banyaklah yang diambil.	dengan kelangsungan usaha.		
	Dorongan pengambilan risiko keuangan.	Ada, misalnya Ibu Titik pernah memberitahu saya. Bahwa cucu saya akan membuka cabang baru. Jadi, untuk itu dia melakukan peminjaman ke bank.	Ya, tentu saja ada. Saya melakukan peminjaman ke bank jika saya memerlukan dana untuk pengembangan usaha saya. Misalnya saja, untuk membuka cabang baru saya memerlukan dana yang besar, jadi saya meminjam pada bank yang menurut saya bunga bank dan syaratnya mudah terpenuhi.	Ibu Titik ada melakukan risiko keuangan berupa peminjaman pada salah satu lembaga keuangan. Peminjaman ini untuk pengembangan usaha, seperti untuk pembukaan cabang baru. Kita memerlukan dana.	Ibu Titik ada melakukan risiko keuangan berupa peminjaman dana kepada salah satu bank untuk pengembangan usaha berupa membuka cabang baru.	
	Tindakan yang besar diperlukan untuk mencapai	Saya dari dulu tidak memiliki sesuatu yang istimewa dalam menjalankan	Untuk mencapai tujuan usaha saya selalu menekankan pada karyawan untuk	Demi pencapaian usaha ini Ibu menekankan pada karyawan harus ramah dan sopan	Demi pencapaian usaha Ibu Titik menerapkan bahwa karyawan harus bersikap	

		<p>tujuan organisasi.</p>	<p>usaha ini. Tetapi, saya selalu berusaha untuk memberikan yang terbaik untuk pelanggan. Seperti pada perumpamaan bahwa pelanggan adalah raja. Pelanggan adalahh segalanya. Kalau pelayanan dan citra rasa soto bisa membuat nyaman pelanggan, pasti pelanggan akan datang lagi.</p>	<p>melakukan dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Karyawan harus bersikap ramah dan sopan kepada pelanggan.</p> <p>Selain itu, citra rasa dari soto dan makanan harus bisa dipertahankan agar pelanggan merasa nyaman dan datang kembali.</p>	<p>kepada pelanggan.</p> <p>Selain itu, untuk mempertahankan citra rasa dari soto. Kita menggunakan bahan baku yang masih segar.</p> <p>Semua ini untuk kenyamanan dari pelanggan dan dengan sendirinya pelanggan akan mampir kembali ke warung soto ini.</p>	<p>ramah dan sopan terhadap setiap pelanggan.</p> <p>Selain itu, berusaha mempertahankan citra rasa dari soto dengan menggunakan bahan baku yang masih segar.</p>
--	--	---------------------------	---	---	---	---

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Pada dimensi pengambilan risiko ini terdapat empat indikator yang terdiri dari: cenderung kuat dalam proyek-proyek berisiko, memakai pandangan yang tidak konservatif dalam keputusan, dorongan pengambilan risiko keuangan dan yang terakhir adalah tindakan yang besar diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari jawaban responden yang terdapat pada tabel 4.3 dapat diketahui bahwa penerus usaha generasi kedua dari warung makan Soto Ayam Bangkok ini memang berani menentukan serta mengambil risiko. Risiko ini terlihat dari cara Ibu Titik dalam menentukan lokasi pembukaan cabang baru warung makan Soto Ayam Bangkok. Selain itu, risiko yang diambil adalah berupa risiko keuangan. Beliau berani meminjam dana di salah satu lembaga keuangan untuk membangun dan mengembangkan usaha baru warung makan Soto Ayam Bangkok.

Walaupun merupakan salah satu penerus usaha generasi kedua warung makan Soto Ayam Bangkok, tetapi untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan usaha, Ibu Titik selalu melakukan musyawarah terlebih dahulu kepada Bapak H. Soleh dan keluarga. Hal ini dilakukan karena warung makan Soto Ayam Bangkok merupakan salah satu bisnis keluarga bukan warabala seperti yang dipikirkan orang kebanyakan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pengambilan keputusan Ibu Titik menggunakan pandangan yang konservatif.

Demi pencapaian usaha Ibu Titik menerapkan bahwa karyawan harus bisa bersikap ramah dan sopan terhadap setiap pelanggan. Selain itu, Ibu Titik berusaha untuk mempertahankan citra rasa dari soto dengan menggunakan bahan baku yang

masih segar. Semua ini dilakukan agar pelanggan merasa nyaman dan akan kembali lagi menyantap Soto Ayam Bangkok.



4.4.3 Proaktif

Proaktif adalah mencari peluang dalam persaingan kompetitif untuk mengantisipasi permintaan di masa mendatang dan membuat perubahan serta membentuk lingkungan bisnis (Lumpkin & Dess, 2001).

Tabel 4.4 Tanggapan Responden terhadap Dimensi Proaktif Orientasi Kewirausahaan

No.	Variabel	Indikator	Jawaban Responden		Kesimpulan
			R2	R3	
			Titik Sumiharti	Berianto Hanung Binowo	
3.	Proaktif	Mampu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.	Setiap pelanggan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Kami berusaha untuk memenuhinya. Seperti, ada beberapa pelanggan yang memberikan catatan khusus untuk pesanan makanan. Kami harus mengikuti keinginan dari pelanggan tersebut. Jika ada kesalahan atau ketidakpuasan dari pelanggan, kami wajib mengganti dengan yang	Pelanggan adalah raja. Itu merupakan prinsip yang kami jalani hingga sekarang. Kebutuhan pelanggan bisa menjadi masukan untuk kami dan kami berusaha untuk memenuhi setiap keinginan pelanggan. Maka dari itu, pelayan kami harus cakap dan ramah.	Salah satu cara untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, yaitu dengan menerima dan berusaha menyediakan setiap keinginan yang pelanggan berikan, seperti menerima catatan khusus untuk pesanan makanan.

			baru.		
		Produk-produk dan layanan yang lebih inovatif.	Dari waktu ke waktu kami berusaha melakukan perbaikan terhadap kualitas produk dengan penawaran harga yang bersaing di pasaran. Serta, layanan dalam rangka memenuhi kebutuhan para pelanggan agar lebih baik lagi.	Yang dilakukan adalah berusaha memenuhi keinginan dari pelanggan. Maka dari itu, kami selalu melakukan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kami kepada pelanggan.	Untuk layanan yang lebih inovatif dilakukan peningkatan kualitas produk dan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan pelanggan.
		Perencanaan terarah untuk solusi masalah dan pencarian peluang.	Saya harus mempersiapkan dan memikirkan setiap rencana saya dengan baik. Selain itu, saya harus memantau kondisi dan perkembangan masa kini. Sebisa mungkin mengetahui informasi-informasi yang beredar sehubungan dengan pengembangan usaha.	Itu sesuai pandangan Ibu Titik sendiri. Maaf, saya kurang paham.	Mempersiapkan dan memikirkan setiap perencanaan yang terarah dengan baik serta memantau kondisi dan perkembangan masa kini. Sebisa mungkin mengetahui informasi-informasi yang beredar sehubungan dengan pengembangan usaha. Terbukti, Ibu Titik mengetahui informasi akan dibangun rest area dan Ibu Titik memutuskan untuk

					membuka cabang baru.
		<p>Kemampuan teknologi.</p>	<p>Ya, kita biasanya memanfaatkan media cetak maupun sosial.</p> <p>Misalnya saja, kita memiliki <i>website</i>. Sedangkan pada media cetak biasanya kita menggunakan brosur.</p> <p>Bahkan media promosi kami bisa tidak memerlukan anggaran dana. Karena, kami memanfaatkan strategi pemasaran dari mulut ke mulut.</p>	<p>Ya, kita ada menggunakan media cetak maupun media elektronik untuk media promosi.</p> <p>Apalagi media sosial sekarang semakin canggih. Dengan pelanggan menggunakan media sosial <i>path</i> dan <i>check-in</i> di sini, itu merupakan salah satu media promosi tidak langsung bagi kami.</p> <p>Yang paling baru kita sekarang tersedia di aplikasi GO-JEK untuk pemesanan <i>delivery</i>.</p>	<p>Ibu Titik ada memanfaatkan kemampuan teknologi berupa media sosial, media cetak maupun media elektronik untuk melakukan pemasaran.</p> <p>Memiliki <i>website</i>. Menyebarkan brosur.</p> <p>Promosi tanpa anggaran dana, yaitu strategi pemasaran dari mulut ke mulut.</p> <p>Promosi tidak langsung dengan pelanggan pengguna media sosial <i>path</i> dan <i>check-in</i> di warung makan Soto Bangkong.</p> <p>Ada pemesanan <i>delivery</i> di aplikasi GO-JEK</p>

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Dari tabel 4.4 dapat diketahui sikap proaktif dari penerus usaha dalam mencari peluang usaha dan menghadapi persaingan kompetitif dari setiap pesaing yang dimiliki oleh pengusaha. Ibu Titik Sumiharti sebagai penerus usaha generasi kedua secara individu memang memiliki jiwa kewirausahaan. Hal ini dapat dilihat dari caranya dalam melihat peluang usaha dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.

Dalam menjalankan usaha, mereka memiliki dan menerapkan prinsip bahwa “Pelanggan adalah raja”. Semua keinginan dari pelanggan berusaha untuk dipenuhi oleh mereka. Jika ada kesalahan atau ketidakpuasan dari pelanggan, karyawan wajib mengganti dengan yang baru. Maka dari itu, karyawan harus cakap dan ramah dalam melayani pelanggan.

Untuk produk-produk dan layanan yang lebih inovatif, Ibu Titik Sumiharti berusaha meningkatkan perbaikan terhadap kualitas produk dengan tetap menawarkan harga yang bersaing di pasaran. Serta, pelayanan dalam rangka memenuhi kebutuhan para pelanggan agar lebih baik lagi.

Pada kategori perencanaan terarah untuk solusi masalah dan pencarian peluang. Ibu Titik memiliki pandangan tersendiri. Beliau menekankan bahwa harus ada persiapan dan pemikiran pada setiap rencana yang akan dilakukannya. Selain itu, beliau juga harus memantau kondisi dan perkembangan masa kini. Sebisa mungkin mengetahui informasi-informasi yang beredar sehubungan dengan pengembangan usaha. Pada kenyataannya informasi-informasi yang Ibu Titik dapatkan bermanfaat dan Ibu Titik melihat hal tersebut menjadi peluang untuk mengembangkan usaha.

Pada kemampuan teknologi, Ibu Titik memanfaatkan teknologi dengan maksimal. Misalnya saja pemanfaatan untuk strategi pemasaran. Media yang dipilih juga cukup beragam, seperti: media cetak, media elektronik, maupun media sosial. Semua peluang dimanfaatkan untuk media promosi. Warung makan Soto Ayam Bangkong ini Memiliki *website* sebagai media elektronik untuk mempermudah pelanggan untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan salah satu soto khas Semarang ini. Sedangkan pada media cetak, mereka pernah melakukan penyebaran brosur. Bahkan, mereka memiliki keuntungan dengan memiliki banyak pengunjung, yaitu: promosi tanpa anggaran dana, strategi pemasaran dari mulut ke mulut. Serta promosi tidak langsung dengan memanfaatkan para pelanggan yang pengguna media sosial *path* dan *check-in* di warung makan Soto Bangkong.

Sekarang yang paling baru, ada pemesanan *delivery* di aplikasi GO-JEK. Jadi, pelanggan bisa melakukan pemesanan dan diantar ke tempat tujuan dengan memanfaatkan jasa GO-JEK.

4.4.4 Agresivitas Kompetitif

Agresivitas kompetitif merupakan upaya perusahaan untuk secara langsung menantang pesaing demi meningkatkan atau mendapatkan posisi dengan tujuan mengungguli industri pesaing di pasar. (Lumpkin & Dess, 1996).

Tabel 4.5 Tanggapan Responden terhadap Dimensi Agresivitas Kompetitif Orientasi Kewirausahaan

No.	Variabel	Indikator	Jawaban Responden		Kesimpulan
			R2	R3	
			Titik Sumiharti	Berianto Hanung Binowo	
4.	Agresivitas Kompetitif	Selalu merespon tindakan pesaing secara kompetitif.	Ya, tentu saja ada. Tetapi kami menyebutnya sebagai mitra bukan pesaing. Tentu saja persaingan kami tidak hanya sesama penjual soto saja. Banyak penjual makanan yang bisa kami anggap sebagai pesaing. Contohnya saja, penjual bubur kami sama-sama	Menurut saya mereka bukan merupakan pesaing. Saya lebih menyebut mereka dengan sebutan mitra. Saya beranggapan bahwa pesaing kami tidak hanya pengusaha soto saja. Semua penjual makanan merupakan pesaing. Kami tidak melakukan persaingan yang jelas	Mereka menyebutnya mitra bukan pesaing. Selalu merespon tindakan pesaing secara kompetitif dengan memberikan peringatan kepada penjual lain yang menyalahgunakan nama dagang dan jika tidak, baru menggunakan jalur hukum.

		<p>menjual dari pagi hari. Tinggal untung-untungan pelanggan pilih bubur atau soto untuk disantap pagi hari.</p> <p>Rezekikan sudah ada yang atur. Ya, tergantung usaha masing-masing saja. Memang pernah ada yang membuka soto menggunakan nama Bangkong tetapi bukan dari keluarga. Kami hanya menegur dan memintanya mengganti nama. Jika tidak diganti baru kita tempuh dengan jalur hukum.</p>	<p>terlihat seperti minimarket A dan B.</p>	
	<p>Berusaha untuk menguasai pasar.</p>	<p>Cara saya adalah dengan terus mencari peluang, melihat kondisi pasar dan mengembangkan usaha dengan membuka cabang baru. Soto Ayam Bangkong di tempat-tempat baru.</p>	<p>Kita memanfaatkan hak pendirian usaha yang dimiliki oleh anak dan cucu dari Bapak H.Soleh untuk mendirikan cabang-cabang baru di daerah baru.</p>	<p>Cara Ibu Titik dalam berusaha untuk menguasai pasar yaitu dengan membuka cabang baru yang akan dikelola oleh anak atau cucu H. Soleh Sukarno di berbagai daerah.</p>

		Meniru ataupun memperbaiki hasil ide dari usaha pesaingnya untuk diterapkan dalam usaha sendiri.	Tidak pernah. Apalagi di warung Soto Bangkong yang ini tidak melakukan banyak perubahan karena Bapak H. Soleh ingin mempertahankan keadaan sama seperti dulu kala.	Tidak pernah.	Tidak pernah meniru atau memperbaiki ide pesaing untuk di terapkan pada usahanya.
		Menyediakan anggaran dana yang tinggi untuk pemasaran, layanan, dan kualitas produk.	Menurut saya perlu. Apalagi pada bagian kualitas produksi. Kita sebagai penjual makanan tentu saja harus menjaga dan mempertahankan kualitas dan rasa dari makanan. Untuk anggaran dan pelayanan kami tidak memiliki anggaran dana khusus, karena kami tidak setiap saat dalam melakukan promosi.	Saya pribadi merasa kalau untuk masalah promosi dan pelayanan kami ini tidak memerlukan anggaran dana yang tinggi. Kalau dalam kualitas produk, anggaran yang kami gunakan tidak menetap. Karena bahan baku yang tidak stabil. Kadang naik dan terkandang turun.	Perlu untuk menyediakan anggaran dana. Tetapi yang menjadi prioritas hanya pada bagian kualitas produk saja. Karena pada bagian pemasaran dan layanan tidak memiliki anggaran tetap.

Sumber: Data primer yang diolah (2016)

Pada tabel 4.5 dimensi agresivitas kompetitif ini, mereka sebagai wiraswasta merasa memiliki pesaing. Tetapi mereka menyebutnya sebagai mitra bukan pesaing. Bagi mereka pesaing bukan hanya dari sesama penjual soto saja, akan tetapi pesaing ini bisa berupa setiap pengusaha makanan yang ada di Semarang. Contohnya saja, penjual bubur mereka sama-sama berjualan di pagi hari. Sekarang, tinggal pelanggan yang memutuskan mau menyantap apa sebagai sarapan. Semua untung-untungan, rezeki yang dimiliki pun berbeda-beda dengan pesaing lain.

Penerus usaha beranggapan bahwa usahanya tidak melakukan persaingan secara terang-terangan dan secara langsung dengan pengusaha lain. Caranya dalam memberikan respon kepada pesaing juga masih dengan toleransi. Misalnya saja ada pesaing yang menggunakan nama dagang dari Soto Bangkok. Awalnya, beliau akan memberikan peringatan kepada penjual lain yang menyalah gunakan nama dagang tersebut dan jika tidak digubris, baru menggunakan jalur hukum.

Cara penerus usah dalam menguasai pasar juga sangat ofensif (bersifat maju dan menyerang dalam suatu kegiatan) dan ambisius, yaitu, membuka cabang baru yang akan dikelola oleh anak atau cucu H. Soleh Sukarno di berbagai daerah. Tetapi, walaupun mereka memiliki sifat ofensif dan ambisi yang kuat, mereka tidak pernah meniru atau memperbaiki hasil ide pesaing untuk diterapkan dalam usaha mereka.

Sebagai penerus usaha menurut beliau menyediakan anggaran dana yang tinggi untuk pemasaran, layanan, dan kualitas produk merasa perlu. Tetapi, prioritas utama ada pada bagian kualitas produk saja. Karena pada bagian

pemasaran dan layanan tidak memiliki anggaran tetap serta tidak setiap saat dalam melakukan promosi.



4.4.5 Otonomi/kemandirian

Otonomi merupakan kegiatan independent individual (mandiri) atau tim dalam menjabarkan ide-ide atau visi, membuat keputusan dan mengambil tindakan yang bertujuan untuk memajukan konsep bisnis dan membawanya pada penyelesaian. Secara umum otonomi/kemandirian berarti kemampuan berinisiatif dalam mengeksplorasi peluang. (Lumpkin & Dess, 1996).

Tabel 4.6 Tanggapan Responden terhadap Dimensi Otonomi/kemandirian Orientasi Kewirausahaan

No.	Variabel	Indikator	Jawaban Responden		Kesimpulan
			R2	R3	
			Titik Sumiharti	Berianto Hanung Binowo	
5.	Otonomi/kemandirian	Mengkoordinasi kegiatan otonom.	Ya, ada. Di sini ada dua bagian seperti di dapur dan di warung. Di dapur ada karyawan yang membantu memasak dan ada yang mencuci piring. Kalau yang di warung terdiri dari pelayan yang bertugas mencatat pesanan, mengantarkan pesanan dan seorang kasir. Semua ada	Ya, tentu saja ada. Misalnya saja, ada pesanan <i>catering</i> . Biasanya yang menjadi koordinator adalah saya dibantu oleh beberapa karyawan. Mulai dari berbelanja ke pasar, memeriksa persiapan perlengkapan sampai dengan <i>catering</i> siap disajikan di acara. Tidak ada cara	Ada memiliki seorang untuk mengkoordinator setiap bagian.

			<p>koordinator masing-masing kecuali kasir.</p> <p>Tidak ada cara dan kategori tertentu dalam pemilihan seorang koordinator. Paling yang sudah tua-tua dan berpengalaman kerja saja. Karena rata-rata semua karyawan sini bekerja sudah di atas 3 tahun.</p>	<p>penentuan dan kategori tertentu untuk menjadi seorang koordinator.</p>	
		<p>Sentralisasi kepemimpinan.</p>	<p>Karena saya tidak selalu di tempat saya menyerahkan hal itu pada setiap koordinator dan keluarga yang ada di tempat. Rata-rata semua karyawan sudah mengetahui dari setiap pekerjaan mereka masing-masing. Jadi, saya tidak perlu terlalu mengurus setiap karyawan yang kerja.</p> <p>Semua cukup</p>	<p>Ibu sering tidak di tempat karena itu yang mengantur dan mengontrol karyawan adalah koordinator masing-masing dan orang-orang yang ada di warung. Terkadang ada saya, kakek, atau pun paman saya yang menggantikan ibu di sini.</p>	<p>Penerus usaha sering tidak di tempat, jadi pengecekan dan pengontrolan karyawan biasa dilakukan oleh koordinator masing-masing. Terkadang Mas Hanung, Bapak Soleh / saudara Ibu Titik yang membantu mengatikan untuk pengawasan. Hal ini dapat membuktikan bahwa kepemimpinan pada</p>

			<p>sederhana. Bila mereka tidak bekerja atau cuti, mereka tidak mendapatkan gaji. Tetapi, jika kita ada keuntungan lebih, biasanya kita memberikan bonus.</p>		<p>Soto Ayam Bangkong adalah desentralisasi bukan sentralisasi.</p>
		<p>Membangkitan inisiatif wirausaha.</p>	<p>Saya banyak mencari dan membaca dari internet. Serta mengunjungi beberapa tempat yang memungkinkan untuk mengembangkan usaha baru dari soto ini.</p>	<p>Ibu sering melakukan perjalanan untuk mencari tempat-tempat yang menurutnya strategis untuk membuka cabang baru. Selain itu, ibu juga sering menerima kerjasama dengan mahasiswa-mahasiswa yang memiliki ide kreatif. Misalnya saja, salah satu mahasiswa universitas negeri di Semarang ini sedang mengembangkan kerupuk yang nantinya akan di jual di cabang baru.</p>	<p>Untuk membangkitan inisiatif wirausaha, Ibu Titik banyak mencari dan membaca untuk menambah wawasan. Serta menerima peluang kerjasama dari berbagai pihak.</p>
		<p>Budaya yang mendorong</p>	<p>Saya suka berpergian ke tempat-tempat lain</p>	<p>Ibu adalah orang yang sibuk dan giat akan</p>	<p>Tindakan bebas untuk mencari</p>

		<p>tindakan bebas dan untuk mencari peluang yang ada.</p>	<p>untuk mencari peluang usaha. Selain itu, saya harus cermat untuk melihat situasi dan kondisi dari tempat tersebut. Ada beberapa hal kriteria yang harus dipertimbangkan untuk menjadikan tempat tersebut sebagai tempat usaha baru.</p>	<p>bekerja. Bahkan saya sendiri jarang bertemu dengan beliau. Karena, ibu sering pergi ke luar kota. Dari berpergian dari satu tempat ke tempat lain, ibu memanfaatkan untuk mencari peluang usaha.</p>	<p>peluang yang dilakuakn Ibu Titik adalah mengunjungi tempat-tempat yang belum pernah dikunjungi dan cermat dalam melihat situasi dan kondisi dari tempat-tempat baru tersebut.</p>
--	--	---	--	---	--

Sumber: Data primer yang diolah (2016)



Pada tabel 4.6 dapat diketahui bahwa seperti yang diberitahukan oleh Ibu Titik, bahwa dalam usaha Soto Bangkong terdiri dari dua bagian, yaitu bagian dapur dan di warung. Di dapur ada karyawan yang membantu memasak dan ada yang mencuci piring. Kalau yang di warung terdiri dari pelayan yang bertugas mencatat pesanan, mengantarkan pesanan dan seorang kasir. Semua ada koordinator masing-masing kecuali kasir. Tidak ada cara dan kategori tertentu juga untuk menentukan seorang koordinator. Paling yang sudah tua-tua dan berpengalaman kerja saja. Karena, rata-rata semua karyawan di sana bekerja sudah di atas 3 tahun.

Karyawan di sana rata-rata sudah berkeluarga dan tidak tinggal menetap di Semarang. Selama bekerja di Semarang mereka disediakan tempat tinggal oleh pemilik usaha. Tetapi, ada juga yang karena sudah berkeluarga memilih untuk menyewa tempat tinggal. Karena itu, untuk karyawan yang berkeluarga dan tinggal di luar Semarang, biasanya karyawan tersebut dapat mengambil cuti secara bergiliran untuk pulang kampung. Tetapi, selama cuti itu, karyawan tersebut tidak mendapatkan gaji. Selain itu, jika usaha soto ramai dan omsetnya lebih, setiap karyawan juga mendapatkan bonus tambahan.

Penerus usaha sering tidak di tempat, jadi pengecekan dan pengontrolan karyawan biasa dilakukan oleh koordinator masing-masing. Terkadang ada Mas Hanung, Bapak H. Soleh atau saudara dari Ibu Titik yang menggantikan beliau untuk mengontrol tempat usaha. Mereka selalu bergantian dalam mengontrol dan mengawasi karyawan dalam bekerja. Misalnya saja, karena Ibu Titik sering keluar kota. Maka yang menggantikan adalah saudara Ibu Titik.

Yang dilakukan oleh Ibu Titik dalam membangkitkan inisiatif wirausaha adalah dengan banyak mencari dan membaca untuk menambah wawasan. Selain itu, Ibu Titik membuka peluang kerjasama dengan berbagai pihak. Misalnya saja melakukan kerjasama dengan mahasiswa-mahasiswa yang memiliki ide kreatif. Salah satunya adalah mahasiswa universitas negeri di Semarang ini sedang mengembangkan kerupuk yang nantinya akan di jual di cabang baru.

Sedangkan dalam mencari peluang usaha, beliau suka berpergian mengunjungi tempat-tempat yang belum pernah dikunjungi dan harus cermat untuk melihat situasi dan kondisi dari tempat-tempat baru tersebut. Dia beranggapan kalau peluang bisa datang kapan saja dan di mana saja, jadi kita harus bisa memanfaatkan peluang tersebut sebaik mungkin.

