

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Taiwan Tea House

Taiwan Tea House adalah sebuah jaringan kedai [minuman teh susu mutiara](#) (*bubble tea*) asal [Taiwan](#). Taiwan Tea House memiliki sedikitnya 1002 cabang di 26 negara. Pada tahun [2006](#), Taiwan Tea House membuka gerai pertama di luar Taiwan, tepatnya di [California, Amerika Serikat](#). Hingga tahun [2013](#) Taiwan Tea House berekspansi lebih dari 25 negara, termasuk [Indonesia](#).

Taiwan Tea House menjual minuman yang umumnya berbahan dasar [teh](#). Teh tersebut dikombinasikan dengan beragam *topping* seperti mutiara yang terbuat dari tapioka, puding, jeli, dan lain-lain. Taiwan Tea House adalah waralaba Taiwan didirikan pada tahun 2005 dengan lebih dari 800 outlet ritel di seluruh negara-negara seperti Taiwan, Malaysia, China, India, Macau, Vietnam, Singapura, Hong Kong, Thailand, Korea, Filipina, Indonesia, Australia, Dubai, Vietnam, Kanada, Inggris dan Amerika Serikat. Saat ini di Indonesia sudah ada beberapa Taiwan Tea House yang sudah berdiri di beberapa kota. Tentunya di Semarang sendiri, Taiwan Tea House sudah memiliki lima cabang di antaranya di Jalan Moh Suyudi no 64, Mall Ciputra sebelah ATM BCA lantai 2, Jalan Wonodri Sendang Raya 15c, Jalan Tirto Agung no 56 A Tembalang, dan Jalan Gombel di café Mr.K Semarang. Taiwan Tea House ini dirikan oleh Bapak Ricky Joshua pada tahun 2014 awal.

Taiwan Tea House Mall Citraland sendiri berdiri pada tahun 2016 tepatnya pada bulan Februari, di situasi ini Taiwan Tea House didirikan di Mall karena pangsa pasar yang sangat baik dan memiliki banyak konsumen yang bisa di jadikan sasaran untuk Taiwan Tea House ini.



Gambar 4.1

Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra Semarang

4.2 Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 1 orang pemilik Taiwan Tea House, Semarang, 1 orang manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra Semarang dan 5 orang karyawan Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra Semarang.

4.2.1 Jenis Kelamin Responden

Berdasarkan jenis kelamin, gambaran dari para responden penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1

Data Responden berdasarkan Jenis Kelamin Pemilik dan Manajer Cabang

No	Jenis Kelamin	Pemilik		Manajer		Karyawan	
		Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
1	Lempuan	0	0	0	0	2	40
2	Laki-laki	1	100	1	100	3	60
	Jumlah	1	100	1	100	5	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa pemilik Taiwan Tea House, Semarang dan manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra Semarang berjenis kelamin laki-laki.

Sebanyak 60% responden yaitu 3 orang karyawan Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra di Semarang, berjenis kelamin laki-laki. Sedangkan 40% responden yaitu 2 orang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra di Semarang berjenis kelamin perempuan

4.2.2 Usia dan Lama Kerja

Berdasarkan lamanya karyawan bekerja pada Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra di Semarang, gambaran dari para responden penelitian adalah sebagai berikut :



Tabel 4.4
Data Responden berdasarkan Usia dan Lama Kerja Karyawan

			Usia Karyawan			Total
			19-24 tahun	25-29 tahun	30-35 tahun	
Lama	1-3 tahun	Frekuensi	1	2	1	4
		Persentase	20	40	20	80
Bekerja	3,1-5 tahun	Frekuensi	0	1	0	1
		Persentase	0	20	0	20
Total		Frekuensi	1	3	1	17
		Persentase	20	60	20	100

umber : Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut di atas menunjukkan bahwa karyawan Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra di Semarang termuda berumur 19 tahun dan tertua berusia 33 tahun dengan rata-rata usia adalah 21 tahun. Karyawan restoran paling lama telah bekerja pada Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra selama 5 tahun dan yang paling akhir bekerja sejak 3 bulan yang lalu, dengan rata-rata lama kerja adalah 1 tahun. Kebanyakan karyawan yang bekerja di Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra memiliki umur antara 25-29 tahun dan lama kerja 1-3 tahun.

4.2.3 Pendidikan

Berdasarkan pendidikan Manajer Cabang dan karyawan Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra di Semarang, gambaran dari para responden penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5

Data Responden berdasarkan Pendidikan Pemilik, Manajer Cabang dan Karyawan

No	Keterangan	Manajer Cabang	Persentase	Karyawan	Persentase
1	U/SMK	1	100	3	60
2		0	0	2	40

jumlah	1	100	5	100
--------	---	-----	---	-----

Sumber : Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa sebanyak 60% responden yaitu 3 orang karyawan Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra di Semarang, memiliki pendidikan setingkat SMU/SMK, dan sebanyak 40% responden yaitu 2 orang karyawan Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra di Semarang, memiliki pendidikan setingkat S1.

4.2. Tanggapan Responden Mengenai *Able to Motivate*

Able to motivate yaitu manajer cabang mampu memotivasi karyawannya.

Indikator dari *Able to motivate* adalah sebagai berikut:

1. Manajer cabang mampu memberikan semangat kepada karyawan.
2. Manajer cabang mampu memberikan pengarahan kepada karyawan.
3. Manajer cabang mampu berperan sebagai panutan.

Untuk mengetahui tanggapan pemilik mengenai *able to motivate* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6

Tanggapan Pemilik Taiwan Tea House Mengenai *Able to Motivate*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Mampu memberikan semangat kepada karyawan	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi
Manajer cabang Mampu memberikan pengarahan kepada karyawan	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	3	3,00	Tinggi
Manajer	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi

cabang													
Mampu													
berperan													
sebagai													
panutan													
Rata-Rata												3,66	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan pemilik mengenai indikator *able to motivate* pada manajer cabang sebesar 3,66. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai oleh pemilik mampu untuk memotivasi karyawannya contohnya adalah manajer cabang mampu memberikan semangat kepada karyawan dalam bekerja, dengan cara mendorong semangat karyawan dengan selalu melakukan yel-yel bersama dan melakukan doa bersama sebelum dan sesudah shift kerja. Manajer cabang dinilai mampu memberikan pengarahan kepada karyawan sebagai contohnya adalah manajer cabang selalu mengajak karyawan briefing di pagi hari untuk memberikan motivasi bagi karyawan dan mampu berperan sebagai panutan bagi karyawan seperti mampu melakukan semua pekerjaan karyawan seperti membuat frother, mencampur teh, membuat varian teh, datang lebih pagi.

Untuk mengetahui tanggapan manajer cabang mengenai *able to motivate* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7

Tanggapan Manajer Cabang Taiwan Tea House Mengenai *Able to Motivate*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Saya Mampu memberikan semangat kepada karyawan	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi
Saya Mampu memberikan pengarahan kepada karyawan	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi
Saya Mampu berperan	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi

sebagai panutan													
Rata-Rata												4,66	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 4,66. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputramerasa sangat mampu untuk memotivasi karyawannya seperti mampu memberikan semangat kepada karyawan melalui kata-kata penyemangat di pagi hari, mampu memberikan pengarahan kepada karyawan dan mampu berperan sebagai panutan bagi karyawan.

Untuk mengetahui tanggapan karyawan mengenai *able to motivate* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Tanggapan Karyawan Taiwan Tea House Mengenai *Able to Motivate*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Mampu memberikan semangat kepada karyawan	0	0	1	4	3	9	1	2	0	0	15	3,00	Rendah
Manajer cabang Mampu memberikan pengarahan kepada karyawan	0	0	0	0	1	3	3	6	1	1	10	2,00	Rendah
Manajer cabang Mampu berperan	0	0	2	8	3	9	0	0	0	0	17	3,40	Tinggi

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
sebagai panutan													
Rata-Rata												2,80	Rendah

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 2,80. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai oleh karyawan kurang mampu untuk memotivasi karyawannya seperti kurangmampu memberikan semangat kepada karyawan, dan mampu berperan sebagai panutan bagi karyawan. Sebagian besar karyawan tidak setuju bahwa manajer cabang mampu memberikan pengarahan kepada karyawan karena karyawan merasa bahwa manajer cabang hanya mengulang kalimat yang sama, memberikan briefing yang tidak mudah dipahami sehingga hasilnya tidak tepat sasaran.

Berdasarkan hasil pada tabel 4.8, dari indikator *Able to motivate* menunjukkan bahwa Manajer cabang cukup mampu memberikan semangat kepada karyawan dalam bekerja, dengan cara mendorong semangat karyawan dengan selalu melakukan yel-yel bersama dan melakukan doa bersama sebelum

dan sesudah shift kerja. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan semangat dan kepercayaan diri karyawan sebelum memulai pekerjaannya. Selain itu Manajer cabang dinilai oleh pemilik dan manajer cabang sendiri mampu memberikan pengarahan kepada karyawan dengan cara melakukan briefing pada pagi hari sebelum memulai pekerjaan untuk memberikan pengarahan yang sesuai. Manajer cabang juga mampu untuk berperan sebagai panutan dengan cara memberikan contoh dalam setiap pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan secara ideal, mampu melakukan semua pekerjaan karyawan seperti membuat *milk frother*, mencampur teh, membuat varian teh, datang lebih pagi, memenuhi target yang ditetapkan dan selalu mengikuti SOP Taiwan Tea House.

Namun karyawan menyatakan bahwa pengarahan pada briefing pagi yang diberikan kepada karyawan kurang mudah untuk dipahami oleh karyawan dan tidak tepat sasaran. Hasil ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pengarahan yang diberikan oleh manajer cabang dengan penerimaan karyawan. Sebagian besar karyawan tidak setuju bahwa manajer cabang mampu memberikan pengarahan kepada karyawan karena karyawan merasa bahwa manajer cabang hanya mengulang kalimat yang sama, memberikan briefing yang tidak mudah dipahami sehingga hasilnya tidak tepat sasaran, sebagai contohnya adalah manajer hanya selalu meminta karyawan untuk dapat mencapai target harian dan bulanan Taiwan Tea House Cabang Ciputra tanpa memberikan solusi untuk penyelesaian masalah.

4.3. Tanggapan Responden Mengenai *Achievement oriented*

Achievement oriented yaitu manajer cabang selalu berorientasi pada pencapaian target penjualan. Indikator *achievement oriented* adalah sebagai berikut:

1. Manajer cabang memiliki target yang jelas.
2. Manajer cabang selalu mengevaluasi hasil pencapaian target penjualan.
3. Manajer cabang mengevaluasi ulang hasil pencapaian hasil penjualan.

Untuk mengetahui tanggapan pemilik mengenai *achievement oriented* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Tanggapan Pemilik Taiwan Tea House Mengenai *Achievement oriented*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Memiliki target yang jelas	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi
Manajer	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
cabang Mengevaluasi hasil pencapaian target penjualan													
Rata-Rata												4,33	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 4,33. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai oleh pemilik sangat memiliki target yang jelas yaitu Rp. 35 juta per bulan, selalu mengevaluasi hasil pencapaian target penjualan yang berarti melihat apakah target penjualan dalam bulan tersebut tercapai atau tidak dan mengevaluasi target penjualan pada Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra yang berarti jika target penjualan mudah tercapai maka target akan ditingkatkan dan jika tidak pernah tercapai, target harus diturunkan.

Untuk mengetahui tanggapan manajer cabang mengenai *achievement oriented* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10

Tanggapan Manajer Cabang Taiwan Tea House Mengenai *Achievement oriented*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Saya Memiliki target yang jelas	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi
Saya Mengevaluasi hasil pencapaian target penjualan	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi
Rata-Rata												4,66	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 4,66. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputramerasa memiliki target yang jelas, selalu mengevaluasi hasil pencapaian target penjualan dan mengevaluasi target penjualan pada Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra.

Untuk mengetahui tanggapan karyawan mengenai *achievement oriented* dapat dilihat pada tabel berikut ini:



Tabel 4.11

Tanggapan Karyawan Taiwan Tea House Mengenai *Achievement oriented*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Memiliki	2	10	3	12	0	0	0	0	0	0	22	4,40	Tinggi

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
target yang jelas													
Manajer cabang Mengevaluasi hasil pencapaian target penjualan	5	25	0	0	0	0	0	0	0	0	25	5,00	Tinggi
Rata-Rata												4,53	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 4,53. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai karyawan memiliki target yang jelas, selalu mengevaluasi hasil pencapaian target penjualan dan mengevaluasi target penjualan pada Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra.

Hasil penelitian indikator *Achievement orientated* menunjukkan bahwa Manajer cabang memiliki target yang jelas dalam menjalankan pekerjaannya. Manajer cabang memiliki target untuk selalu memenuhi target penjualan bulanan dari Taiwan Tea House Cabang Ciputra. Manajer cabang selalu melakukan evaluasi pencapaian target penjualan bulanan. Target Taiwan Tea House cabang Mal Ciputra dalam tahun 2016 tercapai 7 kali, dan tidak tercapai 5 kali. Target penjualan untuk Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra Semarang sudah tepat karena memperhitungkan lokasi, posisi dan estimasi pasar di cabang Ciputra.

4.4. Tanggapan Responden Mengenai *Creative*

Creative yaitu kreativitas dari manajer cabang dalam melihat dan mengambil peluang. Indikator *creative* adalah sebagai berikut:

1. Manajer cabang mampu mengidentifikasi dan mampu memanfaatkan peluang.
2. Manajer cabang dapat menciptakan kesempatan dalam kesulitan.

Untuk mengetahui tanggapan pemilik mengenai *creative* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12

Tanggapan Pemilik Taiwan Tea House Mengenai *Creative*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	3	3,00	Rendah
Manajer cabang Menciptakan kesempatan dalam kesulitan.	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	3	3,00	Rendah
Rata-Rata												3,00	Rendah

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 3,00. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai oleh pemilik kurang mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dan kurang mampu dalam menciptakan kesempatan dalam kesulitan.

Untuk mengetahui tanggapan manajer cabang mengenai *creative* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Tanggapan Manajer Cabang Taiwan Tea House Mengenai *Creative*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Saya Mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi
Saya Menciptakan	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
kesempatan dalam kesulitan.													
Rata-Rata												5,00	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 5,00. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputramerasa dirinya sangat mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dan mampu dalam menciptakan kesempatan dalam kesulitan.

Untuk mengetahui tanggapan karyawan mengenai *creative* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14

Tanggapan Karyawan Taiwan Tea House Mengenai *Creative*

Keterangan	Jawaban					Total Score	Rata-	Kategori
	SS(5)	S(4)	N(3)	TS(2)	STS(1)			

											rata		
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang	0	0	2	8	1	3	2	4	0	0	15	3,00	Rendah
Manajer cabang Menciptakan kesempatan dalam kesulitan.	0	0	1	4	1	3	2	4	1	1	12	2,40	Rendah
Rata-Rata												2,70	Rendah

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 2,70. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai oleh karyawan Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra kurang mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang dan kurang mampu dalam menciptakan kesempatan dalam kesulitan. Namun sebagian karyawan

merasa manajer cabang kurang mampu memanfaatkan peluang dan kurang dapat menciptakan kesempatan dalam kesulitan.

Indikator *creative* menunjukkan hasil sebagian responden menilai bahwa manajer cabang mampu mengidentifikasi peluang seperti melihat trend pasar, serta selalu terbuka akan berita. Peluang yang dimanfaatkan oleh manajer adalah ketika banyaknya konsumen yang menanyakan soal Thai Tea dan Bubble Tea yang sedang populer, maka manajer cabang menanyakan kepada pemilik jika diperbolehkan untuk membuat varian tersebut sehingga mampu meningkatkan omset. Sedangkan sebagian karyawan menyatakan bahwa manajer cabang kurang mampu memanfaatkan peluang, banyak peluang yang diabaikan seperti lebih banyak konsumen yang saat ini menanyakan kopi, namun stok kopi sering kosong sehingga karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan merasa bahwa peluang terbuang sia-sia karena pelanggan akhirnya memilih membeli minuman kopi di tempat lain.

Kesulitan yang dialami manajer cabang adalah ketika bulan puasa dan bulan Januari penjualan cukup menurun. Pada bulan puasa manajer cabang melakukan penawaran untuk berbagai acara buka puasa bersama-sama kantor-kantor yang ada di sekitar Taiwan Tea House Mal Ciputra antara lain jalan Pandanaran, Gajah Mada, RS Telogorejo dan A. Yani dan menggratiskan biaya pengiriman. Pada bulan Januari, manajer cabang melakukan strategi buy 2 get 1 free, sehingga penjualan meningkat karena banyak konsumen melakukan pembelian minimal 2 cup teh. Namun sebagian karyawan merasa manajer cabang

cenderung pasif dan tidak mampu menciptakan kesempatan di tengah kesulitan dan menyatakan bahwa pemilik memberikan strategi serta pengarahan kepada manajer cabang yang hanya menjalankan eksekusinya saja.

4.5. Tanggapan Responden Mengenai *Flexible*

Flexible yaitu seorang *entrepreneurial leader* dituntut untuk menjadi seorang yang peka terhadap perubahan. Indikator *flexible* adalah sebagai berikut:

1. Manajer cabang mampu beradaptasi terhadap perubahan seperti perubahan selera konsumen.
2. Manajer cabang mampu mengidentifikasi adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitarnya seperti perubahan gaya hidup masyarakat semarang.

Untuk mengetahui tanggapan pemilik mengenai *flexible* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15

Tanggapan Pemilik Taiwan Tea House Mengenai *Flexible*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Mampu beradaptasi terhadap perubahan seperti perubahan selera konsumen.	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	3	3,00	Rendah
Manajer cabang Mampu mengidentifikasi adanya perubahan yang	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
terjadi pada lingkungan sekitarnya seperti perubahan gaya hidup masyarakat di Semarang.													
Rata-Rata												3,50	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 3,50. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai pemilik kurang mampu beradaptasi terhadap perubahan seperti perubahan selera konsumen dan cukup mampu mengidentifikasi adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitarnya seperti perubahan gaya hidup masyarakat di Semarang.

Untuk mengetahui tanggapan manajer cabang mengenai *flexible* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Tanggapan Manajer Cabang Taiwan Tea House Mengenai *Flexible*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Saya Mampu beradaptasi terhadap perubahan seperti perubahan selera konsumen.	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi
Saya Mampu mengidentifikasi	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitarnya seperti perubahan gaya hidup masyarakat di Semarang.													
Rata-Rata												4,50	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 4,50. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputramerasa dirinya sangat mampu beradaptasi terhadap perubahan seperti perubahan selera konsumen dan sangat mampu mengidentifikasi adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitarnya seperti perubahan gaya hidup masyarakat di Semarang.

Untuk mengetahui tanggapan karyawan mengenai *flexible* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17
Tanggapan Karyawan Taiwan Tea House Mengenai *Flexible*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata- rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Mampu beradaptasi terhadap perubahan seperti perubahan selera	0	0	4	16	1	3	0	0	0	0	19	3,80	Tinggi

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
konsumen.													
Manajer cabang Mampu mengidentifikasi adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitarnya seperti perubahan gaya hidup masyarakat di Semarang.	2	10	3	12	0	0	0	0	0	0	22	4,40	Tinggi
Rata-Rata												4,10	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 4,10. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House

cabang Mal Ciputradinilai oleh karyawan cukup mampu beradaptasi terhadap perubahan seperti perubahan selera konsumen dan cukup mampu mengidentifikasi adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitarnya seperti perubahan gaya hidup masyarakat di Semarang.

Hasil penelitian indikator *flexible* menunjukkan bahwa Manajer cabang mampu untuk beradaptasi terhadap perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa manajer cabang terbuka terhadap perubahan teknologi yang ditunjukkan dengan adanya kerjasama antara Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra dengan GoJek melalui Go Food dan menerima pesanan lewat WA lalu dikirim menggunakan GoSend. Manajer cabang juga dinilai mampu untuk mengidentifikasi adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitar. Hal ini dilakukan manajer dengan cara memantau berita, berbicara dengan pelanggan untuk mendapatkan masukan seputar selera dan trend saat ini, serta mencoba untuk berkomunikasi dengan karyawan yang setiap hari berhadapan dengan pelanggan untuk mengetahui penerimaan pelanggan terhadap produk Taiwan Tea House Mal Ciputra Semarang.

4.6. Tanggapan Responden Mengenai *Patient*

Patient yaitu *entrepreneurial leader* tidak akan gegabah dalam mengambil dan menentukan tindakan. Indikator patient adalah sebagai berikut:

1. Manajer cabang selalu sabar dan mau menunggu hingga kesulitan berakhir.
2. Manajer cabang melakukan Penilaian situasi dengan tenang.

Untuk mengetahui tanggapan pemilik mengenai *patient* dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 4.18

Tanggapan Pemilik Taiwan Tea House Mengenai *Patient*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Sabar, mau menunggu.	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	3	3,00	Rendah
Manajer cabang Melakukan assessment situasi	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi

dengan tenang.													
Rata-Rata												3,50	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 3,50. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai oleh pemilik kurang memiliki kesabaran dan mau menunggu kesempatan untuk mendapatkan keuntungan di lain waktu serta mampu melakukan penilaian terhadap situasi dengan tenang misalnya menganalisis kondisi toko yang sepi dikarenakan faktor internal atau eksternal.

Untuk mengetahui tanggapan manajer cabang mengenai *patient* dapat dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 4.19

Tanggapan Manajer Cabang Taiwan Tea House Mengenai *Patient*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata- rata	Kategori	
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)					
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S				
Saya	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi

Sabar, mau menunggu.														
Saya Melakukan assessment situasi dengan tenang.	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi	
Rata-Rata												4,50	Tinggi	

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 4,50. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputramerasa memiliki kesabaran dan mau menunggu kesempatan lain serta mampu melakukan assessment situasi dengan tenang.

Untuk mengetahui tanggapan karyawan mengenai *patient* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20

Tanggapan Karyawan Taiwan Tea House Mengenai *Patient*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Sabar, mau menunggu.	0	0	0	0	4	12	1	2	0	0	14	2,80	Rendah
Manajer cabang Melakukan assessment situasi dengan tenang.	0	0	2	8	2	6	1	2	0	0	16	3,20	Tinggi
Rata-Rata												3,00	Rendah

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 3,00. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House

cabang Mal Ciputradinilai oleh karyawan kurangmemiliki kesabaran dan mau menunggu kesempatan lain serta mampu melakukan assessment situasi dengan tenang.

Kesabaran dari manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra Semarang terlihat dari indikator *patient*, Manajer cabang dalam mengambil keputusan tidak bertindak secepatnya namun cenderung wait and see sehingga situasi benar-benar sesuai untuk diambil tindakan. Hal ini didasarkan pertimbangan bahwa manajer cabang ingin berhati-hati mengambil tindakan daripada harus bertanggung jawab atas kesalahan yang dibuatnya. Cara Manajer cabang melakukan assessment situasi dengan tenang ketika sedang terjadi kesulitan di cabang adalah dengan cara memperhatikan terlebih dahulu situasi dan kondisi sebelum mengambil tindakan yang diperlukan. Selain itu manajer cabang juga meminta keterangan dari karyawan sehingga didapatkan gambaran yang tepat mengenai kondisi perusahaan yang dapat dipergunakan untuk menyelesaikan kesulitan tersebut.

4.7. Tanggapan Responden Mengenai *Persistent*

Persistent yaitu kemampuan untuk tidak mudah menyerah apabila mengalami kegagalan. Indikator dari persistent adalah sebagai berikut:

1. Manajer cabang tidak mudah menyerah dalam kesulitan.
2. Manajer cabang selalu teguh dalam mencapai tujuan.

Untuk mengetahui tanggapan pemilik mengenai *persistent* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.21

Tanggapan Pemilik Taiwan Tea House Mengenai *Persistent*

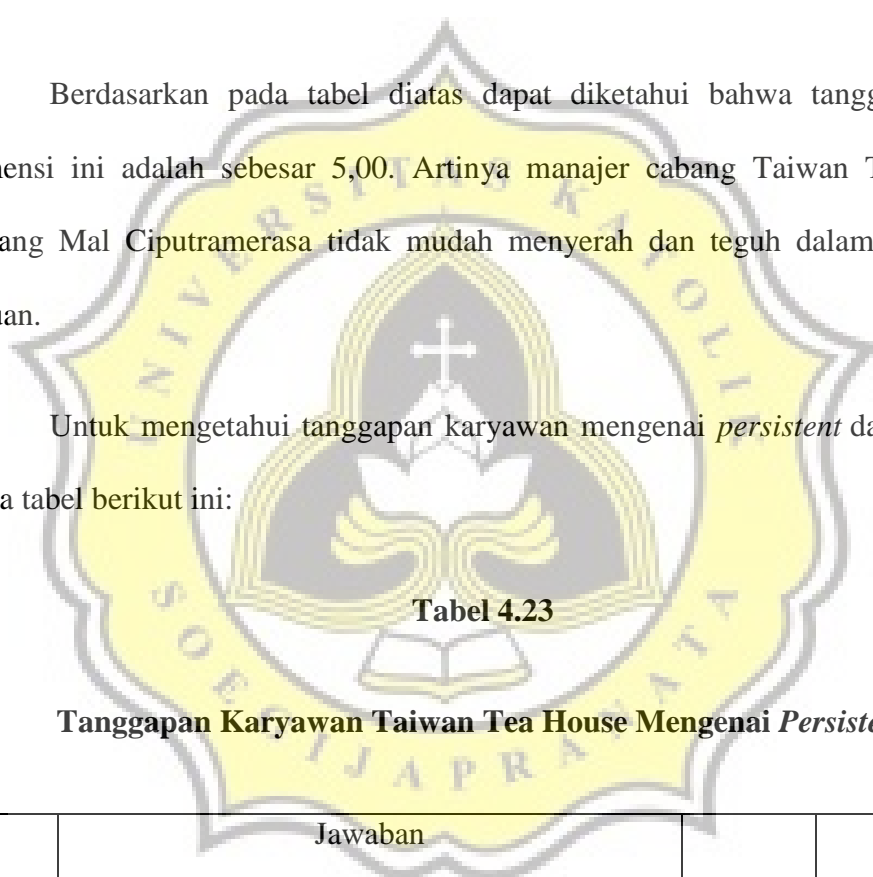
Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Tidak mudah menyerah.	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi
Manajer cabang Teguh dalam mencapai tujuan.	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi

dalam mencapai tujuan.													
Rata-Rata												5,00	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 5,00. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputramerasa tidak mudah menyerah dan teguh dalam mencapai tujuan.

Untuk mengetahui tanggapan karyawan mengenai *persistent* dapat dilihat pada tabel berikut ini:



Tabel 4.23

Tanggapan Karyawan Taiwan Tea House Mengenai *Persistent*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang	0	0	4	16	1	3	0	0	0	0	19	3,80	Tinggi

Tidak mudah menyerah.													
Manajer cabang Teguh dalam mencapai tujuan.	0	0	3	12	2	6	0	0	0	0	18	3,60	Tinggi
Rata-Rata												3,70	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 3,70. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai oleh karyawan tidak mudah menyerah dan teguh dalam mencapai tujuan.

Manajer cabang juga tidak mudah menyerah seperti tergambar dari indikator *persistent*. Manajer cabang tidak mudah menyerah ketika terjadi kesulitan dan selalu mencoba mencari jalan keluar. Hal ini ditunjukkan misalnya pada bulan puasa jumlah konsumen yang langsung ke TTH untuk melakukan pembelian sedikit, manajer cabang berinisiatif untuk melakukan penawaran ke berbagai perusahaan untuk mendapatkan order buka bersama selain itu pada bulan Januari ketika kondisi sepi manajer cabang berinisiatif melakukan diskon untuk

meningkatkan omset penjualan. Manajer cabang juga selalu teguh dalam mencapai tujuannya, selalu memiliki komitmen tinggi dalam pekerjaan dan tidak mau menyerah begitu saja pada keadaan. Hal ini dilakukan oleh manajer cabang, sesuai dengan teori motivasi karena adanya kebutuhan akan berprestasi yang mendorong manajer cabang untuk teguh dalam mencapai prestasi yang diinginkannya.

4.8. Tanggapan Responden Mengenai *Risk taking*

Risk Taker yaitu *entrepreneurial lead* tidak hanya berdasarkan insting atau naluri semata dalam mengambil risiko. Indikator dari *risk taking* adalah sebagai berikut:

1. Manajer cabang selalu melakukan kalkulasi risiko sebelum bertindak.
2. Manajer cabang mempertimbangkan semua pilihan sebelum mengambil keputusan.

Untuk mengetahui tanggapan pemilik mengenai *risk taking* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.24

Tanggapan Pemilik Taiwan Tea House Mengenai *Risk taking*

	Jawaban	Total		

Keterangan	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)		Score	Rata-rata	Kategori
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Melakukan kalkulasi risiko sebelum bertindak.	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	2	2,00	Rendah
Manajer cabang Mempertimbangkan semua pilihan sebelum mengambil keputusan.	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	3	3,00	Rendah
Rata-Rata												2,50	Rendah

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 2,50 yang termasuk dalam kategori rendah. Hasil dari tanggapan ini menunjukkan bahwamanajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai oleh pemilik tidak mampu melakukan kalkulasi risiko sebelum bertindak dan cukupmempertimbangkan semua pilihan sebelum mengambil keputusan.

Untuk mengetahui tanggapan manajer cabang mengenai *risk taking* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.25

Tanggapan Manajer Cabang Taiwan Tea House Mengenai *Risk taking*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Saya Melakukan kalkulasi risiko sebelum bertindak.	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi
Saya Mempertimbangkan semua pilihan sebelum mengambil keputusan.	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi
Rata-Rata												4,00	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 4,00. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House

cabang Mal Ciputramerasa sudah melakukan kalkulasi risiko sebelum bertindak dan mau mempertimbangkan semua pilihan sebelum mengambil keputusan.

Untuk mengetahui tanggapan karyawan mengenai *risk taking* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.26
Tanggapan Karyawan Taiwan Tea House Mengenai *Risk taking*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Melakukan kalkulasi risiko sebelum bertindak.	0	0	2	8	1	3	1	2	1	1	14	2,80	Rendah
Manajer cabang Mempertimbangkan semua pilihan	0	0	0	0	1	3	2	4	2	2	9	1,80	Rendah

sebelum mengambil keputusan.													
Rata-Rata												2,30	Rendah

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 2,30. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai oleh karyawan tidak melakukan kalkulasi risiko sebelum bertindak dan tidak mempertimbangkan semua pilihan sebelum mengambil keputusan.

Berdasarkan indikator *risk taker*, diperoleh hasil Manajer cabang melakukan kalkulasi risiko dengan cara melakukan perhitungan pangsa pasar yang mungkin didapatkan, target minimum konsumen, target minimum cup yang terjual, penambahan pembelian bahan baku, biaya bahan baku, listrik, air, sewa dan gaji karyawan, waktu yang dibutuhkan, dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, serta kemungkinan risiko kerugian yang mungkin ditimbulkan sehingga didapatkan kalkulasi risiko yang sesuai. Namun sebagian karyawan merasa manajer cabang tidak melakukan kalkulasi risiko dengan baik sehingga sering terjadi sisa bahan baku yang banyak dan berdampak pada karyawan yang juga ikut menanggung risiko sebab sisa bahan baku tersebut harus dibayar dengan cara dibagi rata karyawan dengan manajer.

Pilihan yang dipertimbangkan oleh manajer cabang yaitu margin tipis, omset besar atau omset moderat, margin lebih besar. Misalnya produk bubble tea, margin Taiwan Tea House tipis, namun sebagian besar konsumen memilihnya sehingga walau margin tipis, Taiwan Tea House terbantu dari jumlah penjualannya. Lemon Tea memiliki margin lebih besar, namun penggemarnya sedikit. Selain itu contoh lain adalah Taiwan Tea House melakukan push pada Bubble Tea yang beromset besar namun bermargin kecil dibandingkan Thai Tea yang beromset lumayan tapi margin besar. Hal ini karena semakin banyak konsumen yang datang, maka hal ini akan dapat menarik konsumen yang lebih banyak lagi, apalagi jika konsumen tersebut menyebarkannya kepada teman-temannya, sehingga manajer cabang lebih menyukai pilihan omset besar, margin tipis.

4.9. Tanggapan Mengenai *Visionary*

Visionary yaitu *entrepreneurial leader* mampu menggambarkan dan menjelaskan tentang masa depan usahanya. Indikator dari *visionary* adalah sebagai berikut:

1. Manajer cabang memiliki visi yang jelas.
2. Manajer cabang mampu mengkomunikasikan visi manajer cabang dengan karyawan.
3. Manajer cabang mampu mewujudkan visi manajer cabang.

Untuk mengetahui tanggapan pemilik mengenai *visionary* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.27

Tanggapan Pemilik Taiwan Tea House Mengenai *Visionary*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Memiliki visi yang jelas.	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi
Manajer cabang Mampu mengkomunikasikan visi pemimpin dengan karyawannya	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	3	3,00	Rendah
Manajer cabang Mampu	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	4	4,00	Tinggi

mewujudkan visi pimpinan													
Rata-Rata												3,66	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 3,66. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputradinilai oleh pemilik memiliki visi yang cukup jelas, kurang mampu mengkomunikasikan visi pemimpin dengan karyawannya dan mampu mewujudkan visi pimpinan.

Untuk mengetahui tanggapan manajer cabang mengenai *visionary* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.28

Tanggapan Manajer Cabang Taiwan Tea House Mengenai *Visionary*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Saya Memiliki visi yang jelas.	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori	
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)					
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S				
Saya Mampu mengkomunikasikan visi pemimpin dengan karyawannya	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi
Saya Mampu mewujudkan visi pimpinan	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5,00	Tinggi
Rata-Rata													5,00	Tinggi

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 5,00. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputramerasa dirinya memiliki visi yang jelas, mampu mengkomunikasikan visi pemimpin dengan karyawannya dan mampu mewujudkan visi pimpinan.

Untuk mengetahui tanggapan karyawan mengenai *visionary* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.29

Tanggapan Karyawan Taiwan Tea House Mengenai *Visionary*

Keterangan	Jawaban										Total Score	Rata-rata	Kategori
	SS(5)		S(4)		N(3)		TS(2)		STS(1)				
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S			
Manajer cabang Memiliki visi yang jelas.	1	5	4	16	0	0	0	0	0	0	21	4,20	Tinggi
Manajer cabang Mampu mengkomunikasikan visi pemimpin dengan karyawannya	0	0	0	0	1	3	2	4	2	1	8	1,60	Rendah
Manajer cabang Mampu mewujudkan visi pimpinan	0	0	0	0	4	12	1	2	0	0	14	2,80	Rendah
Rata-Rata												2,86	Rendah

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa tanggapan atas dimensi ini adalah sebesar 2,86. Artinya manajer cabang Taiwan Tea House cabang Mal Ciputramemiliki visi yang cukup jelas, tidak mampu mengkomunikasikan visi pemimpin dengan karyawannya dan kurang mampu mewujudkan visi pimpinan.

Hasil penelitian indikator *visionary* memiliki hasil Manajer cabang dinilai memiliki visi yang jelas yaitu menjadikan Taiwan Tea House cabang Ciputra sebagai cabang Taiwan Tea House yang terbaik di kota Semarang. Manajer cabang mengkomunikasikan visi dengan cara memberikan briefing pagi kepada karyawan, mengumpulkan karyawan untuk berlibur bersama, menggunakan grup Whatsapp untuk berkomunikasi setiap harinya. Karyawan manajer cabang diperkirakan mengerti akan hal tersebut, jika tidak mengerti karyawan dapat bertanya pada manajer cabang. Namun yang terjadi adalah karyawan merasa tidak mengerti akan visi yang disampaikan kepada karyawan, karena manajer cabang tidak mampu menjelaskan visinya dalam bahasa yang lebih sederhana dan dimengerti oleh karyawan, sehingga membuat karyawan kebingungan dan tidak mengerti mengenai hal yang disampaikan oleh manajer cabang. Saat ini visi manajer cabang masih belum terwujud. Saat ini Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra sudah menjadi cabang nomor 2 Taiwan Tea House di kota Semarang, jika manajer cabang dapat konsisten dalam hal penjualan, ada kemungkinan Taiwan Tea House Cabang Ciputra Semarang akan memiliki prospek lebih baik lagi. Cara manajer cabang untuk mencapai visinya berdasarkan hasil ini adalah secara

konsisten selalu berusaha untuk meningkatkan penjualan sehingga omsetnya meningkat.

4.6. Rekapitulasi *Entrepreneurial Leadership* pada Manajer Cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra, Semarang

Hasil rekapitulasi tanggapan dari 1 orang pemilik Taiwan Tea House, Semarang, 1 orang manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra Semarang dan 5 orang karyawan Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra Semarang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.30

Hasil Rekapitulasi

No.	<i>Entrepreneurial leadership</i>	Pemilik	Manajer Cabang	Karyawan	Kesimpulan
1	<i>Able to motivate</i>	Tinggi 3,66	Tinggi 4,66	Rendah 2,80	Manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra dinilai oleh pemilik mampu memberikan semangat kepada karyawan. Namun

No.	<i>Entrepreneurial leadership</i>	Pemilik	Manajer Cabang	Karyawan	Kesimpulan
					karyawan menilai bahwa manajer cabang tidak mampu untuk memotivasi karyawan.
2	<i>Achievement orientated</i>	Tinggi 4,33	Tinggi 4,66	Tinggi 4,53	Manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra berorientasi pada pencapaian target penjualan sehingga selalu mengevaluasi hasil pencapaian target tersebut.
3	<i>Creative</i>	Rendah 3,00	Tinggi 5,00	Rendah 2,70	Manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra dinilai oleh manajer cabang dan karyawan tidak mampu

No.	<i>Entrepreneurial leadership</i>	Pemilik	Manajer Cabang	Karyawan	Kesimpulan
					mengidentifikasi dan tidak mampu memanfaatkan peluang serta tidak dapat menciptakan kesempatan dalam kesulitan.
4	<i>Flexible</i>	Tinggi 3,50	Tinggi 4,50	Tinggi 4,10	Manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra mampu beradaptasi terhadap perubahan seperti perubahan selera konsumen dan mampu mengidentifikasi adanya perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitarnya seperti perubahan gaya

No.	<i>Entrepreneurial leadership</i>	Pemilik	Manajer Cabang	Karyawan	Kesimpulan
					hidup masyarakat Semarang.
5	<i>Patient</i>	Tinggi 3,50	Tinggi 4,50	Rendah 3,00	Manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra dinilai oleh pemilik selalu sabar dan mau menunggu hingga kesulitan berakhir dan melakukan penilaiansituasi dengan tenang. Sedangkan karyawan merasa bahwa manajer cabang kurang sabar dalam menunggu peluang serta selalu mencoba untuk mencari cara

No.	<i>Entrepreneurial leadership</i>	Pemilik	Manajer Cabang	Karyawan	Kesimpulan
					sendiri.
6	<i>Persistent</i>	Tinggi 4,00	Tinggi 5,00	Tinggi 3,70	Manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra tidak mudah menyerah dalam kesulitan dan selalu teguh dalam mencapai tujuan.
7	<i>Risk Taker</i>	Rendah 2,50	Tinggi 4,00	Rendah 2,30	Manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra dinilai oleh pemilik dan karyawan kurang dapat melakukan kalkulasi risiko sebelum bertindak dan tidak mempertimbangkan semua pilihan sebelum mengambil

No.	<i>Entrepreneurial leadership</i>	Pemilik	Manajer Cabang	Karyawan	Kesimpulan
					keputusan.
8	<i>Visionary</i>	Tinggi 3,66	Tinggi 5,00	Rendah 2,86	<p>Manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra memiliki visi yang jelas, mampu mengkomunikasikan visi manajer cabang dengan karyawan dan mampu mewujudkan visi manajer cabang. Sedangkan manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra dinilai oleh karyawan sebagai seseorang yang tidak dapat menularkan dan menjelaskan visi</p>

No.	<i>Entrepreneurial leadership</i>	Pemilik	Manajer Cabang	Karyawan	Kesimpulan
					dari manajer cabang kepada karyawan.

Sumber: Data Primer yang Diolah (2017)

Setelah melakukan analisis maka didapat hasil rekapitulasi manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra di Semarang memiliki karakteristik *entrepreneurial leadership* tertinggi yaitu *achievement oriented* dan memiliki *entrepreneurial leadership* terendah yaitu *risk taker*. Pemilik dan karyawan Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra memberikan beberapa nilai kurang baik terhadap karakteristik *entrepreneurial leadership* manajer cabang.

Berdasarkan hasil ini, dari indikator *Able to motivate* menunjukkan bahwa Manajer cabang mampu memberikan semangat kepada karyawan dalam bekerja, dengan cara mendorong semangat karyawan dengan selalu melakukan yel-yel bersama dan melakukan doa bersama sebelum dan sesudah shift kerja. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan semangat dan kepercayaan diri karyawan sebelum memulai pekerjaannya. Selain itu Manajer cabang dinilai oleh pemilik dan manajer cabang sendiri mampu memberikan pengarahan kepada karyawan dengan cara melakukan briefing pada pagi hari sebelum memulai pekerjaan untuk memberikan pengarahan yang sesuai. Namun karyawan menyatakan bahwa pengarahan pada briefing pagi yang diberikan kepada karyawan kurang mudah untuk dipahami oleh karyawan dan tidak tepat sasaran.

Hasil dari indikator *able to motivate* menunjukkan adanya kesenjangan antara pengarahan yang diberikan oleh manajer cabang dengan penerimaan karyawan. Manajer cabang juga mampu untuk berperan sebagai panutan dengan cara memberikan contoh dalam setiap pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan secara ideal, mampu melakukan semua pekerjaan karyawan, datang lebih pagi, memenuhi target yang ditetapkan dan selalu mengikuti SOP Taiwan Tea House.

Hasil penelitian indikator *Achievement orientated* menunjukkan bahwa Manajer cabang memiliki target yang jelas dalam menjalankan pekerjaannya. Manajer cabang memiliki target untuk selalu memenuhi target penjualan bulanan dari Taiwan Tea House Cabang Ciputra. Manajer cabang selalu melakukan evaluasi pencapaian target penjualan bulanan. Target Taiwan Tea House cabang Mal Ciputra dalam tahun 2016 tercapai 7 kali, dan tidak tercapai 5 kali. Target penjualan untuk Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra Semarang sudah tepat karena memperhitungkan lokasi, posisi dan estimasi pasar di cabang Ciputra.

Indikator *creative* menunjukkan hasil Sebagian responden menilai bahwa manajer cabang mampu mengidentifikasi peluang seperti melihat trend pasar, serta selalu terbuka akan berita. Peluang yang dimanfaatkan oleh manajer adalah ketika banyaknya konsumen yang menanyakan soal Thai Tea dan Bubble Tea yang sedang populer, maka manajer cabang menanyakan kepada pemilik jika diperbolehkan untuk membuat varian tersebut sehingga mampu meningkatkan omset. Sedangkan sebagian karyawan menyatakan bahwa manajer cabang kurang

mampu memanfaatkan peluang, banyak peluang yang diabaikan seperti lebih banyak konsumen yang saat ini menanyakan kopi, namun stok kopi sering kosong sehingga karyawan yang berhadapan langsung dengan pelanggan merasa bahwa peluang terbuang sia-sia karena pelanggan akhirnya memilih membeli minuman kopi di tempat lain.

Kesulitan yang dialami manajer cabang adalah ketika bulan puasa dan bulan Januari penjualan cukup menurun. Pada bulan puasa manajer cabang melakukan penawaran untuk berbagai acara buka puasa bersama-sama kantor-kantor yang ada di sekitar Taiwan Tea House Mal Ciputra antara lain jalan Pandanaran, Gajah Mada, RS Telogorejo dan A. Yani dan menggratiskan biaya pengiriman. Pada bulan Januari, manajer cabang melakukan strategi buy 2 get 1 free, sehingga penjualan meningkat karena banyak konsumen melakukan pembelian minimal 2 cup teh. Namun sebagian karyawan merasa manajer cabang cenderung pasif dan tidak mampu menciptakan kesempatan di tengah kesulitan dan menyatakan bahwa pemilik memberikan strategi serta pengarahan kepada manajer cabang yang hanya menjalankan eksekusinya saja.

Hasil penelitian indikator *flexible* menunjukkan bahwa Manajer cabang mampu untuk beradaptasi terhadap perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa manajer cabang terbuka terhadap perubahan teknologi yang ditunjukkan dengan adanya kerjasama antara Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra dengan GoJek melalui Go Food dan menerima pesanan lewat WA lalu dikirim menggunakan GoSend. Manajer cabang juga dinilai mampu untuk mengidentifikasi adanya

perubahan yang terjadi pada lingkungan sekitar. Hal ini dilakukan manajer dengan cara memantau berita, berbicara dengan pelanggan untuk mendapatkan masukan seputar selera dan trend saat ini, serta mencoba untuk berkomunikasi dengan karyawan yang setiap hari berhadapan dengan pelanggan untuk mengetahui penerimaan pelanggan terhadap produk Taiwan Tea House Mal Ciputra Semarang.

Kesabaran dari manajer cabang Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra Semarang terlihat dari indikator *patient*, Manajer cabang dalam mengambil keputusan tidak bertindak secepatnya namun cenderung wait and see sehingga situasi benar-benar sesuai untuk diambil tindakan. Hal ini didasarkan pertimbangan bahwa manajer cabang ingin berhati-hati mengambil tindakan daripada harus bertanggung jawab atas kesalahan yang dibuatnya. Cara Manajer cabang melakukan assessment situasi dengan tenang ketika sedang terjadi kesulitan di cabang adalah dengan cara memperhatikan terlebih dahulu situasi dan kondisi sebelum mengambil tindakan yang diperlukan. Selain itu manajer cabang juga meminta keterangan dari karyawan sehingga didapatkan gambaran yang tepat mengenai kondisi perusahaan yang dapat dipergunakan untuk menyelesaikan kesulitan tersebut. Namun karyawan merasa bahwa manajer cabang kurang memiliki kesabaran yang diperlukan karena seringkali melewatkan momen menentukan seperti penambahan menu Thai Tea untuk meraih pendapatan jangka pendek seperti campuran ice ream tea.

Manajer cabang juga tidak mudah menyerah seperti tergambar dari indikator *persistent*. Manajer cabang tidak mudah menyerah ketika terjadi kesulitan dan selalu mencoba mencari jalan keluar. Hal ini ditunjukkan misalnya pada bulan puasa jumlah konsumen yang langsung ke TTH untuk melakukan pembelian sedikit, manajer cabang berinisiatif untuk melakukan penawaran ke berbagai perusahaan untuk mendapatkan order buka bersama selain itu pada bulan Januari ketika kondisi sepi manajer cabang berinisiatif melakukan diskon untuk meningkatkan omset penjualan. Manajer cabang juga selalu teguh dalam mencapai tujuannya, selalu memiliki komitmen tinggi dalam pekerjaan dan tidak mau menyerah begitu saja pada keadaan. Hal ini dilakukan oleh manajer cabang, sesuai dengan teori motivasi karena adanya kebutuhan akan berprestasi yang mendorong manajer cabang untuk teguh dalam mencapai prestasi yang diinginkannya.

Berdasarkan indikator *risk taker*, diperoleh hasil bahwa pemilik merasa manajer cabang kurang dapat melakukan kalkulasi risiko dengan cara melakukan perhitungan pangsa pasar yang mungkin didapatkan, target minimum konsumen, target minimum cup yang terjual, penambahan pembelian bahan baku, biaya bahan baku, listrik, air, sewa dan gaji karyawan, waktu yang dibutuhkan, dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, serta kemungkinan risiko kerugian yang mungkin ditimbulkan sehingga didapatkan kalkulasi risiko yang kurang sesuai. Karyawan juga merasa manajer cabang tidak melakukan kalkulasi risiko dengan baik sehingga sering terjadi sisa bahan baku yang banyak dan berdampak pada

karyawan yang juga ikut menanggung risiko sebab sisa bahan baku tersebut harus dibayar dengan cara dibagi rata karyawan dengan manajer.

Pilihan yang dipertimbangkan oleh manajer cabang yaitu margin tipis, omset besar atau omset moderat, margin lebih besar. Misalnya produk bubble tea, margin Taiwan Tea House tipis, namun sebagian besar konsumen memilihnya sehingga walau margin tipis, Taiwan Tea House terbantu dari jumlah penjualannya. Lemon Tea memiliki margin lebih besar, namun penggemarnya sedikit. Selain itu contoh lain adalah Taiwan Tea House melakukan push pada Bubble Tea yang beromset besar namun bermargin kecil dibandingkan Thai Tea yang beromset lumayan tapi margin besar. Hal ini karena semakin banyak konsumen yang datang, maka hal ini akan dapat menarik konsumen yang lebih banyak lagi, apalagi jika konsumen tersebut menyebarkannya kepada teman-temannya, sehingga manajer cabang lebih menyukai pilihan omset besar, margin tipis.

Hasil penelitian indikator *visionary* memiliki hasil Manajer cabang dinilai memiliki visi yang jelas yaitu menjadikan Taiwan Tea House cabang Ciputra sebagai cabang Taiwan Tea House yang terbaik di kota Semarang. Manajer cabang mengkomunikasikan visi dengan cara memberikan briefing pagi kepada karyawan, mengumpulkan karyawan untuk berlibur bersama, menggunakan grup Whatsapp untuk berkomunikasi setiap harinya. Karyawan manajer cabang diperkirakan mengerti akan hal tersebut, jika tidak mengerti karyawan dapat bertanya pada manajer cabang. Namun yang terjadi adalah karyawan merasa tidak

mengerti akan visi yang disampaikan kepada karyawan, karena manajer cabang tidak mampu menjelaskan visinya dalam bahasa yang lebih sederhana dan dimengerti oleh karyawan, sehingga membuat karyawan kebingungan dan tidak mengerti mengenai hal yang disampaikan oleh manajer cabang.

Saat ini visi manajer cabang masih belum terwujud. Saat ini Taiwan Tea House Cabang Mal Ciputra sudah menjadi cabang nomor 2 Taiwan Tea House di kota Semarang, jika manajer cabang dapat konsisten dalam hal penjualan, ada kemungkinan Taiwan Tea House Cabang Ciputra Semarang akan memiliki prospek lebih baik lagi. Cara manajer cabang untuk mencapai visinya berdasarkan hasil ini adalah secara konsisten selalu berusaha untuk meningkatkan penjualan sehingga omsetnya meningkat.

