

**Lampiran 1: Daftar Pertanyaan wawancara Perusahaan Kemenangan**

**T : Menurut kamu apakah perusahaan keluarga itu ?**

J : Menurut saya perusahaan keluarga itu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga itu sendiri.

**T : Apakah Perusahaan Kemenangan ini termasuk perusahaan keluarga? Alasannya ?**

J : Iya, Kemenangan ini termasuk dalam perusahaan keluarga karena didirikan oleh engkong saya dan sampai sekarang masih dikelola oleh papa saya dan keluarga, meskipun ada beberapa adik papa yang memilih bekerja di jalur lain.

**T : Apa jabatan papa di Perusahaan Kemenangan ini?**

J : Papa di sini sebagai Direktur Utama sekaligus pemegang kendali terhadap keuangan perusahaan.

**T : Lho kenapa bagian keuangan tidak dipegang oleh saudara yang lain?**

J : Awalnya bagian keuangan dipegang oleh adik papa, namun 10 tahun yang lalu adik papa meninggal sehingga keluarga memutuskan kalau papa selaku direktur saja yang memegang keuangan perusahaan karena takutnya jika memakai orang luar seperti akuntan begitu, keluarga kurang percaya.

**T : Bagaimana ceritanya kok engkong bisa mendirikan Perusahaan Kemenangan ini?**

J : Ceritanya engkong saya itu asli berasal dari daratan China, lalu bermigrasi ke Indonesia karena dulunya di China terjadi perang antara kaum Nasionalis dan Komunis. Tidak hanya engkong dan emak saya yang migrasi ke Indonesia tapi banyak orang-orang China lainnya. Nah engkong dan emak masuknya ke tanah Jawa ini. Lalu di China asli sana kan tradisinya kuat ya, banyak mitos-mitos yang menjadi adat istiadat China gitu, nah engkong dan emak termasuk orang yang sangat menghormati adat China jadi waktu itu ada adat untuk merayakan kue

**Lampiran 1: Daftar Pertanyaan wawancara Perusahaan Kemenangan  
(sambungan)**

bulan tapi di Jawa sendiri tidak mengenal adat tersebut jadi engkong agak kesulitan mendapatkan sajian untuk perayaan kue bulan tersebut, lain lagi misalnya acara pernikahan China, biasanya waktu acara lamaran gitu harus ada kue-kue yang manis gitu lalu dibagi-bagi ke saudara dan kerabat dekat. Kendalanya masih sama tidak ada yang menjual kue-kue untuk sajian perayaan China. Dari kendala itulah engkong mendapatkan ide untuk membuat sendiri kue-kue tersebut agar engkong dan emak tetap bisa merayakan tradisi China yang dihormati tersebut. Awalnya hanya untuk kebutuhan keluarga saja tapi lama kelamaan saat perayaan tradisi China itu kok semakin banyak yang pesan ke engkong, sehingga sejak saat itu engkong mantap untuk membuka toko Kemenangan ini. Begitu ceritanya..

**T : Pertama kali buka toko dimana? Lalu proses produksi dimana?**

J : Dari pertama engkong buka toko sudah berada di lokasi Kembang Jepun, pada awalnya kita tidak buka cabang. Produksi awal berdiri waktu itu masih di rumah tapi sekarang kita sudah punya pabrik sendiri di Jl.Virgo situ.

**T : Perusahaan Kemenangan ini memproduksi apa saja?**

J : Kemenangan ini memproduksi kue pia dan tong tjhiu pia, itu sejenis makanan ringan khas China dimana sejak dinasti Yuan, kue-kue ini dijadikan sajian dalam perayaan kue bulan, bentuk tong tjhiu pia juga bulat seperti bulan sehingga disebut kue bulan itu. Biasanya orang-orang China saat perayaan kue bulan (TONG TJHIU PIA), yang saudara muda mengirimkan sekotak kue tong tjhiu pia ini kepada saudaranya yang lebih tua sebagai symbol persatuan keluarga.

**T : Kira-kira papa tahu nggak kalau sekarang banyak perusahaan baru yang punya produk persis seperti Kemenangan ini?**

**Lampiran 1: Daftar Pertanyaan wawancara Perusahaan Kemenangan  
(sambungan)**

J : Ya tahu lah, dulu Kemenangan ini sebagai pelopor dari kue pia dan tong tjhiu pia tapi sekarang sudah banyak yang bisa meniru produk kemenangan ini.

**T : Nah kalau begitu kira-kira langkah apa yang dilakukan supaya pelanggan tetap setia pada produk Kemenangan ini?**

J : Ya biasanya sih kita beri servis jasa pelayanan yang ramah, produk yang berkualitas, selain itu setiap tahun kita juga mengganti kemasan kita dengan kemasan yang lebih menarik agar pelanggan tidak bosan, bisa dibilang strategi marketing juga lah.

**T : Selain itu langkah apa lagi yang dilakukan untuk mengembangkan perusahaan Kemenangan ini?**

J : Kedepannya papa berencana untuk membuka cabang lagi, tapi masih mencari lokasi yang tepat. Papa juga mulai menggunakan mesin-mesin pabrik yang canggih agar lebih efektif dalam produksi.

**T : Kenapa tidak dari dulu menggunakan mesin yang canggih ?**

J : Ya karena dulu masih engkong sendiri yang mengerjakan sekarang dengan banyaknya pesanan ya sudah nggak sanggup. Tapi orang dulu pikirannya kan masih kolot, belum tau apa itu mesin canggih, computer. Sejak papa dan saudar-saudara yang mengambil alih pelan-pelan diterapkan juga teknologi itu. Kan juga demi perkembangan perusahaan agar bisa lebih maju lagi.

**T : Apa harapan engkong dan papanya Anton buat perusahaan Kemenangan ini ke depannya?**

J : Ya harapannya pasti agar Kemenangan tambah maju lah, tambah ngikuti perkembangan zaman lah, biar keluarga juga sejahtera. Engkong juga gak sia-sia membangun Kemenangan ini.

**Lampiran 2: Daftar Pertanyaan wawancara Perusahaan PT. Kediri Matahari Corn Mill**

**T : Menurut kamu apakah perusahaan keluarga itu ?**

J : Menurut saya perusahaan keluarga itu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga itu sendiri.

**T : Apakah PT. Kediri Matahari Corn Mill ini termasuk perusahaan keluarga? Alasannya ?**

J : Iya, PT. Kediri Matahari Corn Mill ini didirikan oleh engkong saya, Pek Yoe Tjhiong. Sampai sekarang pun masih milik keluarga dan dikelola oleh papa saya dan saudara-saudaranya.

**T : Apakah semua saudara bekerja di perusahaan ini? Jabatannya apa saja?**

J : Iya semua bekerja di perusahaan ini, Bambang Pranowo menjabat bagian produksi, Bambang Hariono menjabat bagian distribusi, Bambang Sugiono menjabat bagian pemasaran dan keuangan.

**T : Bagaimana ceritanya kok bisa terjun dalam usaha pengolahan jagung dan ampok jagung?**

J : Iya, kita ini kan tinggal di Kediri, yang nota bene tidak sebesar Surabaya, penduduknya masih banyak yang bekerja sebagai petani dan sejenisnya lah. Dulu engkong dan keluarga sempat kerja macam-macam tapi tetap kerjanya di industri pengolahan kedelai, beras, rokok, jagung gitu. Tapi hasil yang paling banyak ya dari pengolahan jagung itu, sehingga diputuskan buat spesialisasi ke pengolahan jagung. Untung aja keputusan waktu itu nggak keliru.

**T : Pernah ada masalah nggak dengan bergabungnya keluarga dalam perusahaan ini, maksud saya konflik keluarga yang mengganggu pekerjaan?**

J : Selama ini nggak ada sih, soalnya kita diajari untuk saling mendukung dan saling membantu antar keluarga toh jika perusahaan keluarga ini berkembang

**Lampiran 2: Daftar Pertanyaan wawancara Perusahaan PT. Kediri  
Matahari Corn Mill (sambungan)**

yang senang dan sejahtera juga keluarga sendiri. Jadi kita berusaha untuk saling bantu dalam pekerjaan tapi tidak mencampuri bagian yang sudah dipasrahi. Kan tiap saudara memegang jabatan di department masing-masing jadi ya jangan sampai ikut campur lah nanti kasihan pegawainya jadi bingung kalau terlalu banyak atasan dalam satu department. Paling-paling ngasi saran waktu ada acara kumpul keluarga gitu. Tapi ya tetap cerita kalau ada masalah dengan pabrik atau kerjaan, toh ini perusahaan bersama.

**Lampiran 3: Daftar Pertanyaan wawancara Perusahaan Anugerah Abadi**

**T : Menurut kamu apakah perusahaan keluarga itu ?**

J : Perusahaan yang dipimpin dan dikelola sendiri oleh anggota keluarga.

**T : Apakah Perusahaan Anugerah Abadi ini termasuk perusahaan keluarga? Alasannya ?**

J : Iya, karena perusahaan ini yang mendirikan adalah saya sendiri dan sampai sekarang yang menjalankan dan memimpin perusahaan ini adalah saya sendiri dibantu oleh istri saya.

**T : Lho kenapa bagian keuangan tidak dipegang oleh orang lain?**

J : Pertama-tama karena perusahaan ini merupakan home industry sehingga saya tidak menggunakan berbagai macam pegawai yang menangani tiap-tiap bagian, di samping itu segala sesuatu yang menyangkut keuangan perusahaan diatur sendiri oleh saya dan istri saya.

**T : Bagaimana ceritanya kok bisa terjun dalam usaha pembuatan roti?**

J : Pada awalnya karena sejak saya masih sangat muda, saya sudah bekerja dengan orang lain menjadi bawahan, dan kebetulan saya bekerja di pabrik roti. Dari sinilah saya banyak belajar mengenai cara pembuatan roti, bagaimana cara membuat adonan yang enak, cara mengovennya dan lain sebagainya. Akan tetapi setelah sekian lama saya bekerja sebagai bawahan dan pelajaran serta pengalaman yang telah saya dapat sudah cukup banyak dan cukup bagi saya untuk dapat membuka bisnis sendiri maka saya pun memulai bisnis ini. Dan perusahaan saya ini saya namakan Anugerah Abadi dengan merk roti A1.

**T : Perusahaan Anugerah Abadi ini memproduksi apa saja?**

J : perusahaan ini memproduksi segala jenis macam roti mulai dari roti tawar, roti sisir, roti dengan berbagai macam rasa dan isi seperti roti isi ham, roti isi coklat, keju, coklat keju, pisang coklat, dan lain sebagainya.

**Lampiran 3: Daftar Pertanyaan wawancara Perusahaan Anugerah Abadi  
(sambungan)**

**T : Apakah kedepannya Perusahaan Anugerah Abadi ini akan diserahkan pada anak-anak anda atau saudara-saudara anda?**

J : Kalau untuk hal itu saya masih belum memutuskan dan masih belum ada rencana karena saya tidak mau memaksa seseorang untuk terjun ke dalam bisnis yang saya senangi dan saya jalani selama ini, terutama anak-anak saya. Karena saya beranggapan bahwa setiap orang mempunyai minatnya masing-masing, apabila ada salah satu dari anak saya, saudara, atau keponakan, atau bahkan orang lain sekalipun yang tertarik untuk menjalankan perusahaan ini maka saya akan dengan senang hati akan mengajarkan mereka hal-hal yang perlu mereka tahu untuk menjalankan bisnis ini.

#### Lampiran 4 : Daftar Total Statistik Deskriptif Lingkungan Bisnis

##### DESCRIPTIF STATISTIC TOTAL LINGKUNGAN BISNIS POLITIK (SK)

###### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
TOTALSKPOL	9	13,00	25,00	146,00	16,2222	3,66667
Valid N (listwise)	9					

##### DESCRIPTIF STATISTIC TOTAL LINGKUNGAN BISNIS POLITIK (EV)

###### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
TOTALEVPOL	9	12,00	25,00	149,00	16,5556	3,53946
Valid N (listwise)	9					

##### DESCRIPTIF STATISTIC TOTAL LINGKUNGAN BISNIS SOSIAL (SK)

###### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
TOTALSKSOS	9	3,00	5,00	34,00	3,7778	,66667
Valid N (listwise)	9					

##### DESCRIPTIF STATISTIC TOTAL LINGKUNGAN BISNIS SOSIAL (EV)

###### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
TOTALEVSOS	9	1,00	5,00	31,00	3,4444	1,13039
Valid N (listwise)	9					

**Lampiran 4 : Daftar Total Statistik Deskriptif Lingkungan Bisnis  
(sambungan)**

**DESCRIPTIF STATISTIC TOTAL LINGKUNGAN BISNIS EKONOMI (SK)**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
TOTALSKEKO	9	20,00	29,00	238,00	26,4444	2,83333
Valid N (listwise)	9					

**DESCRIPTIF STATISTIC TOTAL LINGKUNGAN BISNIS EKONOMI (EV)**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
TOTALEVEKO	9	19,00	29,00	232,00	25,7778	3,15348
Valid N (listwise)	9					

**DESCRIPTIF STATISTIC TOTAL LINGKUNGAN BISNIS TEKNOLOGI  
(SK)**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
TOTALSKTEK	9	3,00	5,00	40,00	4,4444	,72648
Valid N (listwise)	9					

**DESCRIPTIF STATISTIC TOTAL LINGKUNGAN BISNIS TEKNOLOGI (EV)**

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
TOTALEVTEK	9	2,00	5,00	37,00	4,1111	1,05409
Valid N (listwise)	9					

### Lampiran 5 : Daftar Total Statistik Deskriptif Perkembangan Perusahaan

#### Aspek Keuangan

	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
IDXFIN07	9	1,2195	2,0000	13,8651	1,540569	,2944487
IDXFIN06	9	1,0753	1,5385	11,6125	1,290277	,1590521
IDXFIN05	9	1,1364	2,0000	12,8632	1,429245	,2725482
IDXFIN04	9	1,0000	1,0000	9,0000	1,000000	,0000000
Valid N (listwise)	9					

#### Asek Pemasaran

	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
IDXMKT07	9	,5556	2,5000	14,4162	1,601796	,6373118
IDXMKT06	9	1,0417	1,5385	11,5497	1,283304	,1780333
IDXMKT05	9	,8264	2,0000	13,0316	1,447959	,3941820
IDXMKT04	9	1,0000	1,0000	9,0000	1,000000	,0000000
Valid N	9					

#### Aspek Sumber Daya Manusia

	N	Min	Max	Sum	Mean	Std. Deviation
IDXSDM07	9	,7937	1,6667	11,0654	1,229484	,2444054
IDXSDM06	9	,9524	1,5385	10,2379	1,137547	,1970609
IDXSDM05	9	,8547	1,6667	10,8486	1,205404	,2372624
IDXSDM04	9	1,0000	1,0000	9,0000	1,000000	,0000000
Valid N (listwise)	9					

**Lampiran 6: Contoh Kuesioner**

Kode Responden	Kode Edit dan Entri Data
□□-□-□□□□	□ - □

**SURVEI**

Obyek Survei	:	_____
Hari, Tanggal Survei	:	_____
Lokasi Survei	:	_____
Identitas Enumerator		
Nama	:	_____

**Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)****Pengantar**

Kami adalah mahasiswa Program Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra Surabaya, yang sedang melakukan penelitian tentang **Peranan Atribut-Atribut Kepemimpinan Dan Kewirausahaan Terhadap Kinerja Bisnis Pada Perusahaan-Perusahaan Keluarga Di Jawa Timur.**

Bapak /Ibu adalah salah satu dari sekitar 80 orang pemimpin dan atau pemilik bisnis yang terpilih untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Partisipasi Bapak /Ibu cukup dilakukan dengan cara menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dengan mengisi kuesioner terlampir atau memberikan informasi kepada anggota team yang ditugaskan.

Kami memberikan jaminan atas kerahasiaan jawaban dan informasi yang Bapak Ibu berikan, kami sadar bahwa keterbukaan dan kejujuran dalam memberikan informasi merupakan kunci keberhasilan penelitian yang kami lakukan

Atas kesediaan dan perhatian Bapak/ Ibu, kami mengucapkan banyak terimakasih

### Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)

Berikan tanda  $\surd$  (check) pada simbol  di depan jawaban yang menjadi pilihan Bapak/Ibu atau menuliskan sesuai jawaban Bapak/Ibu.

#### A. Screening

1. Apakah perusahaan ini bergerak di bidang industri pengolahan (Makanan dan Minuman, Textil, Barang Kulit, dan Alas-Kaki, Barang Kayu )

Ya                      Jika Ya, lanjutkan ke pertanyaan no. 2

Tidak                      Jika Tidak, Stop

2. Apakah perusahaan ini memiliki tenaga kerja di atas 10 orang dan memiliki omzet penjualan lebih dari 1 miliar rupiah per tahun ?

Ya                      Jika Ya, lanjutkan ke pertanyaan no. 3

Tidak                      Jika Tidak, Stop

3. Apakah perusahaan ini bisa dikategorikan sebagai perusahaan keluarga jenis FBE atau FOE

Ya                      Jika Ya, berikut ini pilih yang sesuai.

FBE, yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya.

FOE, yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga.

Tidak                      Jika Tidak, Stop

4. Apakah Bapak/Ibu adalah salah satu pemimpin atau pemilik dari perusahaan keluarga ini ?

Ya                      Jika Ya, lanjutkan

Tidak                      Jika Tidak, Stop

## Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)

### B. Demografi Pemimpin /Pemilik Perusahaan

4. Status Bapak/Ibu dalam perusahaan keluarga ini adalah :

- Pemimpin/Profesional
- Pemilik/Owner
- Pemimpin sekaligus pemilik

5. Jenis Kelamin Bapak/Ibu

- Pria
- Wanita

6. Usia Bapak/Ibu sekarang

- Kurang dari 25 th
- 25 – 35 th
- 36 – 45 th
- 46 – 55 th
- Lebih dari 55 th

7. Orientasi budaya Bapak/Ibu

- Indonesia
- Tionghoa
- WNI keturunan non Tionghoa, sebutkan .....

11. Memiliki pengalaman lain yang relevan untuk menjalankan bisnis pada perusahaan keluarga ini

- Ya

Jika Ya, sebutkan :

.....

- Tidak ada

12. Sebelum menduduki posisi yang sekarang, pernah menjabat / menjadi pemimpin pada perusahaan ini

- Ya

Jika Ya, sebutkan posisi jabatan apa saja :

.....

- Tidak

13. Sebelum menduduki posisi yang sekarang, pernah menduduki jabatan di luar perusahaan ini

- Ya

Jika Ya, sebutkan posisi jabatan apa saja :

.....

- Tidak

### Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)

#### C. Identitas dan Perkembangan Perusahaan Keluarga

- Nama Kelompok Industri Pengolahan	<input type="checkbox"/> Makanan Ringan <input type="checkbox"/> Textil <input type="checkbox"/> Minuman <input type="checkbox"/> Tekstil dan produk Tekstil <input type="checkbox"/> Kulit dan Alas Kaki <input type="checkbox"/> Kayu
- Nama Perusahaan	<input type="checkbox"/> .....
- Bentuk Usaha	<input type="checkbox"/> Perseorangan <input type="checkbox"/> Usaha Dagang/UD <input type="checkbox"/> CV. <input type="checkbox"/> Firma <input type="checkbox"/> PT
- Alamat Usaha	<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> Kota .....
- No Telp/Fax	<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
- Perusahaan keluarga ini berdiri sejak tahun	<input type="checkbox"/> Tahun .....
- Sekarang, perusahaan keluarga ini berada pada Generasi ke :	<input type="checkbox"/> Ke-satu <input type="checkbox"/> Ke-dua <input type="checkbox"/> Ke-tiga
- Nama Pemilik sekarang :	<input type="checkbox"/> .....
- Nama Pemilik generasi sebelumnya :	<input type="checkbox"/> .....
- Nama Produk jadi atau setengah jadi utama yang dihasilkan	<input type="checkbox"/> ..... <input type="checkbox"/> .....
- Berapa volume/omzet penjualan pada 2007 ?	<input type="checkbox"/> ..... Unit / Ton/ Bal/Koli

- Berapa persen volume/omzet penjualan dalam tiga tahun lalu dibandingkan tahun 2007 (100%) ?	th 2006 <input type="checkbox"/> ..... %	th 2005 <input type="checkbox"/> ..... %	th 2004 <input type="checkbox"/> ..... %
- Berapa harga jual produk per unit/ton/bal/koli pada tahun 2007 ?	<input type="checkbox"/> ..... rupiah		
- Berapa persen harga jual produk dalam tiga tahun lalu dibandingkan tahun 2007 (100%) ?	th 2006 <input type="checkbox"/> ..... %	th 2005 <input type="checkbox"/> ..... %	th 2004 <input type="checkbox"/> ..... %
- Berapa rupiah laba kotor pada tahun 2007 ?	<input type="checkbox"/> ..... rupiah		
- Berapa persen laba kotor dalam tiga tahun lalu dibandingkan th 2007 (100%) ?	th 2006 <input type="checkbox"/> ..... %	th 2005 <input type="checkbox"/> ..... %	th 2004 <input type="checkbox"/> ..... %
- Berapa total asset perusahaan tahun 2007 ?	<input type="checkbox"/> ..... rupiah		
- Berapa persen total asset perusahaan dalam tiga tahun lalu dibandingkan th 2007 (100%) ?	th 2006 <input type="checkbox"/> ..... %	th 2005 <input type="checkbox"/> ..... %	th 2004 <input type="checkbox"/> ..... %
- Berapa persen komposisi sumber pembiayaan dari modal sendiri dan modal pihak ketiga pada th 2007 ?	Modal sendiri <input type="checkbox"/> ..... %	Modal Pihak ketiga <input type="checkbox"/> ..... %	
- Berapa persen komposisi pembiayaan dari modal sendiri dan modal pihak ketiga dlm tiga th yll ?	Modal sendiri <input type="checkbox"/> ..... %	Modal Pihak ketiga <input type="checkbox"/> ..... %	
- Berapa persen komposisi peralatan yang digunakan dimiliki sendiri atau disewa pada tahun 2007 ?	Dimiliki sendiri <input type="checkbox"/> ..... %	Disewa <input type="checkbox"/> ..... %	

**Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)**

- Berapa persen komposisi peralatan yang digunakan dimiliki sendiri atau disewa dalam tiga th yll ?	Dimiliki sendiri <input type="checkbox"/> ..... %	Disewa <input type="checkbox"/> ..... %
- Berapa jumlah seluruh pegawai pada tahun 2007 ?	<input type="checkbox"/> ..... orang	
- Berapa persen jumlah seluruh pegawai dalam tiga tahun lalu dibandingkan th 2007 (100%) ?	th 2006 <input type="checkbox"/> ..... %	th 2005 <input type="checkbox"/> ..... %
	th 2004 <input type="checkbox"/> ..... %	
- Berapa persen komposisi pimpinan berasal dari anggota keluarga pemilik dan professional	Anggota keluarga <input type="checkbox"/> ..... %	Professional <input type="checkbox"/> ..... %
- Berapa kali terjadi perubahan produk (tipe, ukuran, kemasan, rasa, warna, dll. pada th 2007 ?	<input type="checkbox"/> ..... kali	
- Berapa kali terjadi perubahan produk (tipe, ukuran, kemasan, rasa, warna, dll. dalam tiga tahun lalu ?	th 2006 <input type="checkbox"/> ..... kali	th 2005 <input type="checkbox"/> ..... kali
	th 2004 <input type="checkbox"/> ..... kali	
- Lingkup Pemasaran Produk pada th 2007 ?	<input type="checkbox"/> Lokal	<input type="checkbox"/> Nasional
	<input type="checkbox"/> Internasional	
- Lingkup Pemasaran Produk dalam tiga th yll	<input type="checkbox"/> Lokal	<input type="checkbox"/> Nasional
	<input type="checkbox"/> Internasional	
- Saluran distribusi yang digunakan pada th 2007	<input type="checkbox"/> Retail	<input type="checkbox"/> Agen
	<input type="checkbox"/> Distributor	
- Saluran distribusi yang digunakan dlm tiga th yll ?	<input type="checkbox"/> Lokal	<input type="checkbox"/> Nasional
	<input type="checkbox"/> Internasional	

**Petunjuk untuk menjawab pertanyaan berikutnya.**

Jika dalam perusahaan keluarga ini Bapak Ibu adalah seorang

- Pemimpin, maka jawablah pertanyaan bagian D berikut ini
- Pemilik/owner, maka jawablah pertanyaan langsung ke bagian E

- Pemimpin sekaligus pemilik/owner, maka jawablah pertanyaan langsung ke bagian E saja.
- Pemimpin maupun pemilik/owner mengisi bagian F

#### ***D. Entrepreneurial Attribut Pemimpin Perusahaan***

Sebagai pemimpin perusahaan keluarga ini, **bagaimana intensitas** Bapak/Ibu ketika memimpin perusahaan ini dalam kurun waktu satu tahun terakhir ?

#### **ACHIEVEMENT**

*Initiative*

Rendah

Sedang Tinggi

- Bertindak sebelum sesuatu/peristiwa terjadi	<input type="checkbox"/>				
- Memulai perbuatan untuk perluas bisnis (produk baru, jasa baru, daerah baru)	<input type="checkbox"/>				
- Menggagas dan menjadikan sumberdaya ekonomi yang ada untuk peluang-peluang bisnis baru	<input type="checkbox"/>				

**Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)***Persistence*

Rendah

Sedang Tinggi

- Bertindak kongkrit saat ada hambatan yang timbul	<input type="checkbox"/>				
- Gigih bertindak mengatasi hambatan sesulit apapun	<input type="checkbox"/>				
- Terus bertahan pada pekerjaannya meski penuh tantangan	<input type="checkbox"/>				

*Information seeking*

Rendah

Sedang Tinggi

- Meneliti sendiri produk atau jasa yang akan ditawarkan	<input type="checkbox"/>				
- Melakukan sendiri riset pasar, analisis pasar dan penelitian investigatif	<input type="checkbox"/>				
- Berkonsultasi ke pakar untuk memperoleh nasihat bisnis maupun teknis	<input type="checkbox"/>				
- Mencari informasi untuk mengklarifikasi kebutuhan-kebutuhan supplier	<input type="checkbox"/>				
- Menggunakan jaringan dan kontak person untuk memperoleh informasi	<input type="checkbox"/>				

*Concern for High Quality of Work*

Rendah

Sedang Tinggi

- Bertekad untuk berbuat dan menjual produk dengan kualitas terbaik	<input type="checkbox"/>				
- Belajar dari pekerjaannya sendiri atau pekerjaan perusahaan lain untuk mengembangkan kualitas	<input type="checkbox"/>				
- Berbuat agar proses-proses bisnis yang ada lebih berkualitas					

*Comitment to Work Contract*

Rendah

Sedang Tinggi

- Mempertaruhkan diri, bekerja keras agar suatu pekerjaan terselesaikan	<input type="checkbox"/>				
- Berani berbuat sesuatu yang kongkrit saat menghadapi hambatan	<input type="checkbox"/>				
- Bertanggung jawab penuh terhadap setiap keluhan/komplain konsumen	<input type="checkbox"/>				
- Menjamin pekerjaan atau pekerjaan di tempat kerja itu dapat berjalan	<input type="checkbox"/>				
- Berbuat untuk mencapai dan memelihara kepuasan pelanggan	<input type="checkbox"/>				

### Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)

#### *Efficiency Orientation*

- Mencari cara cara tercepat dengan biaya lebih murah	<input type="checkbox"/>				
- Menerapkan informasi dan piranti bisnis untuk meningkatkan efisiensi	<input type="checkbox"/>				
- Melakukan berbagai perbaikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas tindakan.	<input type="checkbox"/>				

### THINKING AND PROBLEM SOLVING

#### *Systematic Planning*

Rendah

Sedang Tinggi

- Merencanakan berbagai tindakan secara detail dan menyeluruh	<input type="checkbox"/>				
- Melaksanakan dan mengembangkan perencanaan yang lebih baik	<input type="checkbox"/>				
- Mengevaluasi berbagai tindakan alternatif yang tersedia	<input type="checkbox"/>				
- Membuat pendekatan yang logis dan sistematis untuk setiap aktifitas					

*Problem solving*

Rendah

Sedang Tinggi

- Berbuat strategis menggunakan solusi alternatif untuk mencapai tujuan	<input type="checkbox"/>				
- Memunculkan gagasan baru atau ide-ide baru atau solusi- solusi inovatif	<input type="checkbox"/>				

**PERSONAL MATURITY***Self confidence*

Rendah

Sedang Tinggi

- Yakin atas kemampuan diri untuk menyelesaikan berbagai masalah	<input type="checkbox"/>				
- Percaya diri dan teguh menghadapi oposisi atau pun kebelum berhasil	<input type="checkbox"/>				
- Mengenal secara tepat setiap resiko tindakan yang dilakukan	<input type="checkbox"/>				

**Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)***Expertise*

Rendah

Sedang Tinggi

- Pengalaman dalam bidang bisnis yang sama	<input type="checkbox"/>				
- Ahli secara teknis dalam bidang-bidang bisnis	<input type="checkbox"/>				
- Trampil dalam keuangan sebelum memulai bisnis	<input type="checkbox"/>				
- Memiliki ketrampilan akuntansi sebelum memulai bisnis	<input type="checkbox"/>				
- Memiliki ketrampilan produksi sebelum memulai bisnis	<input type="checkbox"/>				
- Memiliki ketrampilan marketing dan penjualan sebelum memulai bisnis	<input type="checkbox"/>				
- Memiliki ketrampilan lain yang diperlukan dan relevan dengan bisnis sebelum memulai bisnis	<input type="checkbox"/>				

*Recognizes Own Limitations*

Rendah

Sedang Tinggi

- Secara eksplisit / tegas mengakui kekurangan diri	<input type="checkbox"/>				
- Aktif mengikuti kegiatan-kegiatan untuk meningkatkan kemampuannya	<input type="checkbox"/>				
- Mengakui dan mau belajar dari kesalahan masa lalu	<input type="checkbox"/>				

**INFLUENCE***Persuasion*

Rendah

Sedang Tinggi

- Mampu meyakinkan seseorang untuk membeli produknya	<input type="checkbox"/>				
- Mampu meyakinkan seseorang untuk menyediakan pendanaan	<input type="checkbox"/>				
- Mampu meyakinkan seseorang agar orang lain melakukan sesuatu seperti yang diinginkan	<input type="checkbox"/>				
- Mampu memperlihatkan kompetensinya atau keterandalannya atau kualitas personalnya	<input type="checkbox"/>				
- Mampu meyakinkan klien kalau produk dari perusahaannya sendiri adalah terbaik	<input type="checkbox"/>				

*Use of Influence Strategies*

Rendah

Sedang Tinggi

- Bertindak strategis untuk mengembangkan kontak-kontak bisnisnya	<input type="checkbox"/>				
- Menggunakan orang yang berpengaruh sebagai sarana untuk mencapai tujuan-tujuan pribadi	<input type="checkbox"/>				
- Membatasi secara selektif informasi-informasi tertentu bagi orang lain	<input type="checkbox"/>				
- Menerapkan suatu strategi untuk mempengaruhi atau membujuk orang lain	<input type="checkbox"/>				

**Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)**

**DIRECTING AND CONTROLLING***Assertiveness*

Rendah

Sedang Tinggi

- Secara langsung mengkonfrontasikan persoalan-persoalan dengan pihak yang lain	<input type="checkbox"/>				
- Mengatakan pada orang lain tentang apa yang seharusnya mereka kerjakan	<input type="checkbox"/>				
- Mendisiplinkan mereka yang gagal dalam mencapai sesuatu seperti yang diharapkan	<input type="checkbox"/>				

*Monitoring*

Rendah

Sedang Tinggi

- Mengembangkan atau menggunakan prosedur-prosedur untuk menjamin bahwa pekerjaan telah selesai atau memenuhi standard kualitas	<input type="checkbox"/>				
- Mensupervisi secara personal semua aspek dari sebuah proyek	<input type="checkbox"/>				

**ORIENTATION TO OTHERS***Credibility, Integrity, and Sincerity*

Rendah

Sedang Tinggi

- Mengutamakan kejujuran diri terhadap pihak-pihak	<input type="checkbox"/>				
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

lain					
- Berbuat jujur dan adil dalam berhubungan dengan pihak-pihak lain	<input type="checkbox"/>				
- Menerapkan prinsip rewards and sanctions	<input type="checkbox"/>				
- Mengatakan kepada konsumen kalau tidak dapat melakukan sesuatu jika itu berarti merugikan bisnisnya	<input type="checkbox"/>				

*Concern for Employee Welfare*

Rendah

Sedang Tinggi

- Berbuat meningkatkan kesejahteraan pegawai	<input type="checkbox"/>				
- Berlaku positif dalam merespons kepentingan pribadi pegawai	<input type="checkbox"/>				
- Menunjukkan adanya perhatian pada kesejahteraan pegawai	<input type="checkbox"/>				

### Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)

Bagaimana sikap dan penilaian Bapak/Ibu tentang faktor pemicu perkembangan perusahaan keluarga yang Bapak/Ibu pimpin. (*Interval Sikap : tidak setuju = 1 s/d sangat setuju = 5 dan Penilaian Kepentingan : Tidak Penting = 1 s/d sangat penting = 5*)

*Innovativeness –  
tidak penting s/d penting*

*Sikap tidak setuju s/d setuju*

*Penilaian*

- Perusahaan ini berkembang dipicu pengembangan prorduk yang dibutuhkan oleh pasar dan pelanggan	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Perusahaan keluarga ini berkembang dipicu oleh pengetahuan teknologi yang yang dikuasai	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Perusahaan keluarga ini berkembang dipicu baik oleh kebutuhan pasar maupun oleh pengetahuan teknologi yang yang dikuasai	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Perusahaan keluarga ini berkembang dipicu oleh	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

kerjasama dan adopsi perusahaan dengan pihak suplier											
- Perusahaan keluarga ini berkembang dipicu oleh adanya kerjasama antar kelompok internal dalam perusahaan.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

### Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)

Pertanyaan berikut ini hanya untuk Bapak/Ibu yang dalam perusahaan keluarga ini sebagai **pemilik/owner**

#### E. Entrepreneurial Orientation Pemilik Perusahaan

Sebagai pemilik /owner perusahaan keluarga ini bagaimana sikap dan penilaian Bapak/Ibu tentang Entrepreneurial Orientation dalam menjalankan bisnis. *Interval sikap : tidak setuju =1 s/d sangat setuju = 5 dan penilaian kepentingan : tidak penting = 1 s/d sangat penting = 5*

*Innovativeness – Sikap tidak setuju s/d setuju Penilaian tidak penting s/d penting*

- Mencari sendiri ide-ide baru tentang produk dan proses-proses bisnis	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
- Mendukung dan mendorong munculnya gagasan produk baru	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Mendukung dan mendorong untuk mencoba proses-proses baru	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Mendukung dan mendorong kreativitas bagi munculnya produk	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

baru dan layanan baru											
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

*Rrisk taking*

*Sikap tidak setuju s/d setuju*

*Penilaian*

*tidak penting s/d penting*

- Harus memikul resiko produk tidak laku jual	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Harus memikul resiko perusahaan bakal ditutup	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Harus memikul resiko kerugian finansial	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Harus memikul resiko akan dijauhi oleh keluarga	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

**Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)**

*Proactiveness*

*Sikap tidak setuju s/d setuju*

*Penilaian*

*tidak penting s/d penting*

- Orang pertama yang berbuat untuk mengamankan pangsa pasar	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Melakukan tindakan antisipasi terhadap permintaan di masa datang	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Berbuat lebih awal dan lebih cepat dari pesaing untuk mencapai sasaran	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Melakukan tindak lanjut dari setiap eksekusi bisnis dalam mencapai sasaran perusahaan	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

*Competitive Aggressiveness*

*Sikap tidak setuju s/d setuju*

*Penilaian*

*tidak penting s/d penting*

- Melakukan serangan secara frontal untuk mengalahkan pesaing	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

- Bertindak cepat melakukan balasan terhadap perusahaan lain menyerang posisi pasarnya.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Menarget pangsa pasar lebih besar meski harus memotong harga maupun keuntungan/laba	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Menganggarkan dana lebih besar dari pesaing untuk pemasaran, kualitas produk, dan kapasitas pabrik agar pangsa pasar lebih besar	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

### Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)

*Autonomy*

*Sikap tidak setuju s/d setuju*

*Penilaian*

*tidak penting s/d penting*

- Berani frontal dalam bersaing menghadapi pendatang baru dan pemain lama.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
- Mandiri dalam mengambil keputusan agar konsep dan visi bisnis ke depan bisa diwujudkan	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Menciptakan satuan kerja mandiri dan mengambil tindakan independen agar lebih efektif dalam mengatasi kesulitan	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Mandiri dalam mengatasi kesulitan meski tidak ada dukungan dan koordinasi dari manajemen	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

Pertanyaan berikut ini untuk dijawab oleh pemilik/owner dan pemimpin perusahaan

F. Bagaimana **sikap dan penilaian** Bapak/Ibu terhadap inovasi dan **lingkungan bisnis** bagi perusahaan keluarga yang Bapak / Ibu pimpin. (*Interval Sikap : tidak setuju = 1 s/d sangat setuju = 5 dan Penilaian Kepentingan : Tidak Penting = 1 s/d sangat penting = 5*)

**Organizational Innovativeness**

- Perusahaan ini berkembang dipicu pengembangan prorduk yang dibutuhkan oleh pasar dan pelanggan	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Perusahaan keluarga ini berkembang dipicu oleh pengetahuan teknologi yang yang dikuasai	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Perusahaan keluarga ini berkembang dipicu baik oleh kebutuhan pasar maupun oleh pengetahuan teknologi yang yang dikuasai	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

**Lampiran 6: Contoh Kuesioner (sambungan)**

- Perusahaan keluarga ini berkembang dipicu oleh kerjasama dan adopsi perusahaan dengan pihak suplier	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Perusahaan keluarga ini berkembang dipicu oleh adanya kerjasama antar kelompok internal dalam perusahaan.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

*Lingkungan Bisnis*

- Otonomi daerah diyakini mampu menumbuhkan dan meningkatkan daya saing perusahaan lokal	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
- Perda-perda yang diterbitkan mampu mengatur tingkat kompetisi bisnis lebih sehat	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Perda-perda yang diterbitkan mengatur	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

distribusi sumber ekonomi menjadi lebih baik											
- Perda-perda yang diterbitkan mengarahkan bisnis lokal menjadi lebih efisien dan efektif	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Para elit penguasa maupun politik lokal mampu memperjuangkan kepentingan pebisnis lokal	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Pemeliharaan kehidupan sosial dan keagamaan masyarakat Jatim sangat menunjang kemajuan usaha	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Stabilitas ekonomi berpengaruh bagi kelangsungan usaha	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								
- Kenaikan harga bahan baku berpengaruh bagi usaha	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>								

