

**LAMPIRAN**

## LAMPIRAN 1

### Kuesioner Kuantitatif

#### *Konsistensi kebijaksanaan*

1. Menurut pendapat saudara apakah dasar pertimbangan penjualan produk sesuai dengan kondisi internal perusahaan dan persaingan ?
  - Sangat sesuai dengan kondisi internal perusahaan dan persaingan
  - Sesuai dengan kondisi internal perusahaan dan persaingan
  - Ragu-ragu
  - Tidak sesuai dengan kondisi internal perusahaan dan persaingan
  - Sangat tidak sesuai dengan kondisi internal perusahaan dan persaingan
  
2. Apakah perubahan pertimbangan dalam penjualan produk yang memiliki frekuensi perubahan tinggi memiliki dasar pertimbangan yang kuat ?
  - Sangat kuat dasar pertimbangannya
  - Kuat dasar pertimbangannya
  - Ragu-ragu
  - Tidak kuat dasar pertimbangannya
  - Sangat tidak kuat dasar pertimbangannya
  
3. Menurut anda apakah kebijakan pelayanan operasional yang diterapkan telah sesuai dengan kondisi pasar dan persaingan ?
  - Sangat sesuai
  - Sesuai
  - Ragu-ragu
  - Tidak sesuai
  - Sangat tidak sesuai
  
4. Menurut anda apakah kebijakan keuangan saat ini memenuhi tuntutan persaingan ?
  - Sangat memenuhi
  - Memenuhi
  - Ragu-ragu
  - Tidak memenuhi
  - Sangat tidak memenuhi

5. Apakah perubahan sistem kebijakan keuangan yang memiliki frekuensi perubahan tinggi memiliki dasar pertimbangan yang kuat ?
- Sangat kuat dasar pertimbangannya
  - Kuat dasar pertimbangannya
  - Ragu-ragu
  - Tidak kuat dasar pertimbangannya
  - Sangat tidak kuat dasar pertimbangannya

### ***Tipe Kepemimpinan***

6. Menurut anda apakah karakter yang ada dalam diri pemimpin perusahaan itu mampu memberikan kepastian arah perusahaan ?
- Sangat mampu
  - Mampu
  - Ragu-ragu
  - Tidak mampu
  - Sangat tidak mampu
7. Untuk saat ini apakah arahan dari pimpinan perusahaan dapat dijadikan dasar informasi yang dapat diolah dalam pengambilan keputusan manajer lini ?
- Sangat dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan
  - Dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan
  - Ragu-ragu
  - Tidak dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan
  - Sangat tidak dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan.
8. Menurut anda seberapa fokus arahan dari pimpinan saat ini ?
- Sangat terfokus
  - Terfokus
  - Ragu-ragu
  - Tidak terfokus
  - Sangat tidak terfokus
9. Seberapa jauh konsistensi pimpinan dalam memberikan arahan dan memimpin perusahaan ?
- Sangat konsisten
  - Konsisten

- Ragu-ragu
- Tidak konsisten
- Sangat tidak konsisten

10. Menurut anda apakah metode pimpinan dalam memberikan arahan strategi dapat dimengerti secara efektif oleh tiap bagian (pemasaran, operasional, keuangan) ?

- Sangat efektif
- Efektif
- Ragu-ragu
- Tidak efektif
- Sangat tidak efektif

### ***Pengambilan Keputusan***

11. Apakah pengambilan keputusan manajer lini dapat memecahkan masalah (dalam kondisi real saat ini yang ada pada perusahaan) ?

- Sangat dapat memecahkan masalah
- Dapat memecahkan masalah
- Ragu-ragu
- Tidak dapat memecahkan masalah
- Sangat tidak dapat memecahkan masalah

12. Menurut anda seberapa penting kualitas pengambilan keputusan yang anda buat dibandingkan dengan hasil yang ingin dicapai oleh pimpinan (saat ini) ?

- Sangat penting
- Penting
- Ragu-ragu
- Tidak penting
- Sangat tidak penting

13. Untuk saat ini seberapa efektif keputusan yang anda ambil dalam menjawab permasalahan yang ada ?

- Sangat efektif
- Efektif
- Ragu-ragu
- Tidak efektif

Sangat tidak efektif

14. Dalam suatu kondisi dimana anda perlu mengambil keputusan dengan segera, apakah pengambilan keputusan dapat cepat anda ambil ?

- Sangat cepat
- Cepat
- Ragu-ragu
- Lambat
- Sangat lambat

15. Seberapa kuat dasar pengambilan keputusan yang anda buat dalam perusahaan untuk menjawab permasalahan yang ada ?

- Sangat kuat
- Kuat
- Ragu – ragu
- Tidak kuat
- Sangat tidak kuat

## LAMPIRAN 2

### Kuesioner Kualitatif

#### *Konsistensi kebijaksanaan*

1. Apakah yang menjadi komponen pertimbangan utama dalam menjual produk ?

- Harga produk
- Jenis produk
- Kualitas produk
- Kuantitas produk

2. Apakah yang menjadi pertimbangan dalam penetapan harga produk ?

- Jenis produk
- Kualitas produk
- Kuantitas produk

3. Apakah yang menimbulkan perubahan pertimbangan dalam penjualan produk dan apa alasannya ?

- Kondisi internal perusahaan
- Kondisi persaingan

Alasan :

.....  
 .....  
 .....

4. Menurut anda ukuran apakah yang dipakai dalam menentukan kualitas pelayanan operasional ?

- Kepuasan konsumen internal
- Kepuasan konsumen eksternal
- Kepuasan kedua konsumen

5. Apa yang menyebabkan perubahan keputusan kebijakan keuangan dalam perusahaan?

- Perubahan permintaan konsumen
- Perubahan sistem keuangan
- Perubahan perencanaan internal
- .....

6. Menurut anda apakah dasar dari penetapan strategi perusahaan (pemasaran, keuangan, operasional) ?

- Keadaan internal-eksternal perusahaan
- Posisi perusahaan dan *core competence*
- Value added* produk perusahaan
- Intuitif
- .....

### ***Tipe Kepemimpinan***

7. Dengan metode apakah pimpinan perusahaan memberikan arahan strategi ?

- Diskusi tertutup (dalam satu bagian)
- Diskusi terbuka (antar bagian)
- Kedua metode di atas
- .....

8. Menurut anda apakah yang diperlukan dalam memberikan arahan strategi perusahaan oleh pimpinan perusahaan ?

- Konsistensi penjelasan kebijaksanaan (terkait data).
- Penjabaran perencanaan strategi perusahaan dalam tiap bagian.
- Pemahaman lingkungan eksternal perusahaan.
- .....

### ***Pengambilan Keputusan***

9. Apakah ada kriteria yang digunakan dalam mengambil sebuah keputusan dalam menjalankan strategi dari pimpinan perusahaan ?

- Ada
- Tidak ada

Mengapa demikian ?

.....  
 .....  
 .....

10. Menurut anda kriteria seperti apakah yang menentukan kualitas dalam penentuan hasil keputusan yang anda ambil ?

- Kelengkapan data eksternal yang mendukung pengambilan keputusan.

- Kejelasan arahan strategi dari pimpinan perusahaan (semua bagian perusahaan).
- Konsistensi dalam penerapan kebijaksanaan strategi oleh pimpinan perusahaan (semua bagian perusahaan).
- Fleksibilitas yang tersinergi dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan (semua bagian perusahaan).
- .....

11. Apakah pola pengambilan keputusan yang anda buat dalam perusahaan anda sangat membantu kecepatan anda dalam mengambil keputusan ?

- Ya
- Tidak

Alasan :

.....  
 .....  
 .....

12. Apakah pola pengambilan keputusan anda .....

- Tersentralisasi (hirarki)
- Terdesentralisasi (independen)
- Gabungan antara ke-2 pola di atas

13. Apakah yang membuat pola pengambilan keputusan anda seperti di atas (no. 22) ?

- Kebijakan pimpinan perusahaan.
- Penalaran kondisi ekseternal-internal perusahaan
- Budaya perusahaan
- Tipe kepemimpinan
- .....

14. Apakah dengan pola di atas (no. 22) dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pengambilan keputusan yang anda buat ?

- Dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pengambilan keputusan
- Tidak dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pengambilan keputusan

Alasan :

.....  
.....  
.....

15. Menurut anda faktor internal manakah yang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas pengambilan keputusan dalam menghadapi persaingan yang ketat saat ini ? (boleh 2 jawaban)

- Konsistensi kebijaksanaan
- Tipe kepemimpinan
- Birokrasi perusahaan
- .....

Manakah yang utama :  
.....  
.....

Alasan :  
.....  
.....  
.....

16. Apakah saran anda dalam meningkatkan efektifitas dan kualitas pengambilan keputusan bagi perusahaan anda :

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

### LAMPIRAN 3

Hasil Wawancara dengan narasumber :

#### Wawancara dengan Manager Operasional.

1. Menurut anda apa arti / maksud dari konsistensi kebijaksanaan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Pengertian mengenai arah dari perusahaan terhadap manajer lini, atau konsistensi pandangan yang merujuk pada penetapan misi perusahaan yang berdampak pada hasil keputusan manajer.

2. Menurut anda bagaimana cara menerapkan hal diatas kedalam strategi (pemasaran, finance, operasional) perusahaan ?

**Jawab :** Tipe kepemimpinan yang mampu merubah budaya inkonsistensi sangat berpengaruh efektif pada konsistensi keputusan.

3. Menurut anda apa arti / maksud dari tipe kepemimpinan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Tipe kepemimpinan terkait erat dengan pribadi dan terkait juga dengan latar belakang pendidikan dan keluarga. Tipe kepemimpinan harus dapat mendobrak kultur yang tidak efektif.

4. Menurut anda bagaimanakah cara yang paling efektif dan efisien bagi pimpinan perusahaan (direktur) dalam memberikan arahan strategi untuk memajukan perusahaan ? mengapa demikian ?

**Jawab :** Pemberian arahan yang efektif dapat dilakukan secara mudah dengan pemberian target dan waktu pencapaian. Pimpinan tidak perlu mengurus hal-hal kecil, dan arah yang diberikan tetap dan tidak mudah berubah.

5. Menurut anda apa arti / maksud dari pola pengambilan keputusan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Pola pengambilan keputusan terbentuk dari arahan yang diberikan oleh pimpinan, karena pemberian arah terkait erat dengan pola pengambilan keputusan yang diambil oleh manajer lini. Pola yang simpang siur memperlihatkan arahan pimpinan yang tidak fokus.

6. Bagaimanakah sebaiknya pola yang efektif dan efisien bagi diri anda dalam mengambil keputusan untuk menghadapi kondisi pasar saat ini ? mengapa demikian ? mungkinkah jika dilakukan dalam perusahaan ?

**Jawab :** Ketidakefektifan pola pengambilan keputusan bagi kepentingan customer retail, dimana seharusnya pola tersebut mengarah pada customer. Retail yang memberikan kita keuntungan.

### Wawancara dengan Manager Keuangan.

1. Menurut anda apa arti / maksud dari konsistensi kebijaksanaan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Konsistensi kebijaksanaan merupakan suatu bahan dasar dimana segala sesuatu yang akan atau hendak dilaksanakan dalam koridor strategi perusahaan dapat dibuat langkah taktisnya. Jika dalam perusahaan konsistensi kebijaksanaan yang ada sering kali berubah dan tidak memenuhi harapan bagi para konsumen maka perusahaan tersebut akan dinilai kurang kredibel dalam setiap aturan dan keputusan yang dibuat.

2. Menurut anda bagaimana cara menerapkan hal diatas kedalam strategi (pemasaran, finance, operasional) perusahaan ?

**Jawab :** Dalam strategi keuangan konsistensi kebijaksanaan dapat diterapkan dengan tetap mengacu pada visi dan misi perusahaan, jadi dalam artian kebijaksanaan yang keluar dari pihak pimpinan perusahaan tidak bersifat intuitif tetapi lebih bersifat melihat kondisi persaingan dan berdialog.

3. Menurut anda apa arti / maksud dari tipe kepemimpinan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Tipe kepemimpinan dalam sudut pandang perusahaan adalah bagaimana pimpinan melaksanakan tugasnya dalam memimpin serta apa hasil dari apa yang dilakukan. Kesemuanya itu akan dikatakan sebagai suatu tipe jika kondisi memimpin yang dilakukan menjadi suatu kebiasaan. Sebagai contoh pemimpin dikatakan bertipe demokrasi dan otoriter, adalah dilihat dari cara yang dilakukan dan hasil yang didapatkan dalam melakukan kepemimpinannya.

4. Menurut anda bagaimanakah cara yang paling efektif dan efisien bagi pimpinan perusahaan (direktur) dalam memberikan arahan strategi untuk memajukan perusahaan ? mengapa demikian ?

**Jawab :** Arahan strategi harus diberikan secara eksplisit dan tidak memiliki banyak makna, dalam artian bahwa dengan merubah pola pemberian arahan yang saat ini terjadi akan dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi bagi pimpinan dalam memberikan arahan.

5. Menurut anda apa arti / maksud dari pola pengambilan keputusan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** pola pengambilan keputusan adalah cara yang ditempuh oleh pengambil keputusan sebelum benar-benar menerapkan keputusan yang diambil. Sebelum mengambil keputusan para pengambil keputusan harus terlebih dahulu mengolah berbagai hal yang terkait, seperti kriteria apa saja yang harus dipenuhi dan lain sebagainya, sehingga setelah keputusan itu matang penerapan yang dilakukan juga dapat tepat sasaran.

6. Bagaimanakah sebaiknya pola yang efektif dan efisien bagi diri anda dalam mengambil keputusan untuk menghadapi kondisi pasar saat ini ? mengapa demikian ? mungkinkah jika dilakukan dalam perusahaan ?

**Jawab :** Pola yang ada saat ini adalah kita menunggu apa yang akan menjadi bahan pertimbangan sebelum kita melakukan pengambilan keputusan. Sedangkan permasalahan yang ada dilapangan telah menunggu untuk diberikan solusi. Menunggu bahan pertimbangan terjadi karena seringnya perubahan kebijaksanaan yang mendadak sehingga para manajer juga tidak berani mengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah yang ada. Hal seperti inilah yang menghambat efektifitas dan efisiensi pengambilan keputusan manajer lini. Seharusnya jika konsistensi kebijaksanaan tidak sering berubah dan tetap pada komitmen. Untuk saat ini pola yang efektif dan efisien dalam pengambilan keputusan tidak dapat diterapkan sesuai dengan pola yang baik. Hal ini disebabkan karena tingkat inkonsistensi masih tinggi dalam perusahaan.

#### Wawancara dengan Manager Pemasaran.

1. Menurut anda apa arti / maksud dari konsistensi kebijaksanaan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Konsisten berarti tidak berubah-ubah. Jadi konsistensi kebijaksanaan adalah ketetapan kebijaksanaan dalam menjalankan perusahaan. Konsistensi juga sebagai informasi yang digunakan sebagai pertimbangan untuk pengambilan keputusan.

2. Menurut anda bagaimana cara menerapkan hal diatas kedalam strategi (pemasaran, finance, operasional) perusahaan ?

**Jawab :** Dengan menyaring semua informasi untuk memutuskan kebijaksanaan yang tepat, sehingga konsistensi kebijaksanaan dapat dipertahankan dan kebijaksanaan tersebut dapat diaplikasikan kedalam strategi taktis perusahaan.

3. Menurut anda apa arti / maksud dari tipe kepemimpinan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Tipe kepemimpinan merupakan model atau cara yang dipakai dalam memimpin perusahaan. Model ini merupakan intisari dari perilaku yang senantiasa dilakukan dalam kurun waktu tertentu, sehingga perilaku ini menjadi trademark dari pimpinan tersebut. Tipe kepemimpinan yang baik juga harus dapat memberikan arahan yang jelas dan pasti kepada semua yang dipimpinya.

4. Menurut anda bagaimanakah cara yang paling efektif dan efisien bagi pimpinan perusahaan (direktur) dalam memberikan arahan strategi untuk memajukan perusahaan ? mengapa demikian ?

**Jawab :** Pemberian arahan yang efektif dan efisien adalah dengan cara melakukan diskusi pada semua bagian lini perusahaan secara bersama-sama. Hal ini dilakukan agar dalam menangkap arahan yang sama dari pimpinan perusahaan, setiap manajer bagian lini menginterpretasikan sesuai dengan maksud dan tujuan pimpinan.

5. Menurut anda apa arti / maksud dari pola pengambilan keputusan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Cara atau tahapan yang dilakukan sebelum melakukan pengambilan keputusan. Cara ini meliputi pengumpulan data yang lengkap dan analisa akan data tersebut, sehingga keputusan yang diambil lebih mantap dan sesuai dengan kebutuhan.

6. Bagaimanakah sebaiknya pola yang efektif dan efisien bagi diri anda dalam mengambil keputusan untuk menghadapi kondisi pasar saat ini ? mengapa demikian ? mungkinkah jika dilakukan dalam perusahaan ?

**Jawab :** Ketidakmampuan saat ini bagi manajer untuk mengambil keputusan disebabkan karena pimpinan kurang mampu memberikan jaminan konsisten mengenai kebijaksanaan dan tipe kepemimpinan yang kurang memberikan kepastian dalam bertindak. Ada baiknya jika dilakukan penyempurnaan tingkat konsistensi kebijaksanaan dan perubahan tipe kepemimpinan yang lebih mampu membawa kepastian. Efisiensi dan efektifitas dalam mengambil keputusan untuk saat ini tidak mungkin dapat dilakukan dalam perusahaan, karena tingginya inkonsistensi kebijaksanaan dan tipe kepemimpinan yang kurang menegaskan arah akan membuat rancu tujuan utama dari perusahaan.

1. Menurut anda apa arti / maksud dari konsistensi kebijaksanaan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Kebijakan yang tetap dan tidak sering berubah.

2. Menurut anda bagaimana cara menerapkan hal diatas kedalam strategi (pemasaran, finance, operasional) perusahaan ?

**Jawab :** Dilakukan dengan aturan yang tertulis, tegas dan fleksibel.

3. Menurut anda apa arti / maksud dari tipe kepemimpinan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Tipe pemimpin yang tegas, berwibawa, bijaksana dan adil.

4. Menurut anda bagaimanakah cara yang paling efektif dan efisien bagi pimpinan perusahaan (direktur) dalam memberikan arahan strategi untuk memajukan perusahaan ? mengapa demikian ?

**Jawab :** Pemberian arahan secara intens melalui struktur yang jelas..

5. Menurut anda apa arti / maksud dari pola pengambilan keputusan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Pelaporan pada direktur sehingga direktur mengetahui dan dapat mengambil keputusan.

6. Bagaimanakah sebaiknya pola yang efektif dan efisien bagi diri anda dalam mengambil keputusan untuk menghadapi kondisi pasar saat ini ? mengapa demikian ? mungkinkah jika dilakukan dalam perusahaan ?

**Jawab :** Segala keputusan dapat dipertimbangkan secara pribadi sebagai seorang leader tanpa harus melibatkan pimpinan puncak, kecuali jika ada masalah yang penting baru dibicarakan dengan pimpinan, sehingga efektif dan efisiensi dapat dicapai. Hal ini tidak dapat dilakukan karena perusahaan masih menganut sentralisasi.

#### Wawancara dengan Manager Outlet (Flower Store).

1. Menurut anda apa arti / maksud dari konsistensi kebijaksanaan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Konsistensi kebijaksanaan adalah ketidak berubahannya kebijaksanaan akan keputusan yang diturunkan, meskipun menguntungkan

atau tidak, karena hal ini berkaitan erat dengan konsumen sebagai penerima value perusahaan.

2. Menurut anda bagaimana cara menerapkan hal diatas kedalam strategi (pemasaran, finance, operasional) perusahaan ?

**Jawab :** Keputusan tidak bulat dari pimpinan langsung karena ada intervensi dari pihak lain, hal ini disebabkan tidak adanya konsistensi kebijaksanaan.

3. Menurut anda apa arti / maksud dari tipe kepemimpinan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Pemimpin harus dapat mengambil keputusan secara tetap dan konsisten pimpinan juga harus dapat menjadi teladan dalam menjalankan keputusan secara konsisten.

4. Menurut anda bagaimanakah cara yang paling efektif dan efisien bagi pimpinan perusahaan (direktur) dalam memberikan arahan strategi untuk memajukan perusahaan ? mengapa demikian ?

**Jawab :** Strategi harus jelas dan dimengerti oleh para manajer, pimpinan tidak perlu otoriter dan pimpinan sebagai penarik informasi sebelum mengambil keputusan. (pimpinan harus banyak mendengar) kejelasan arahan juga harus jelas dan sesuai dengan keadaan dilapangan.

5. Menurut anda apa arti / maksud dari pola pengambilan keputusan dalam sudut pandang perusahaan anda ?

**Jawab :** Keputusan diambil setelah mendapatkan masukan dari keadaan lapangan, keputusan tidak dapat diambil hanya mendasarkannya pada insting tetapi keputusan juga membutuhkan waktu untuk dievaluasi sehingga hasil dapat dipahami oleh manajer lini.

6. Bagaimanakah sebaiknya pola yang efektif dan efisien bagi diri anda dalam mengambil keputusan untuk menghadapi kondisi pasar saat ini ? mengapa demikian ? mungkinkah jika dilakukan dalam perusahaan ?

**Jawab :** Dasar yang pertama didalam menjalankan strategi haruslah berdasar pada kepercayaan dan komunikasi yang intens didalam proses pengambilan keputusan.

**LAMPIRAN 4****Descriptives****Descriptive Statistics**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Konsistensi	5	2.00	3.20	2.6400	.51769
Kebijaksanaan	5	2.00	2.60	2.2800	.22804
Tipe Kepemimpinan	5	2.00	2.40	2.2000	.20000
Pengambilan Keputusan	5	2.00	2.40	2.2000	.20000
Valid N (listwise)	5				