

# LAMPIRAN



## LEAD QUESTIONNAIRE

1. Bawahan anda tidak menanggapi anda dengan baik, mereka lebih cenderung berbicara mengenai peningkatan kesejahteraan saja. Sementara produktivitas mereka cenderung menurun tajam.
  - a. Merubah pola aturan yang baku ke aturan yang fleksibel.
  - b. Membuka diri untuk berdiskusi tetapi tidak terlibat secara langsung.
  - c. Menentukan beberapa tujuan yang harus dicapai oleh bawahan.
  - d. Tidak melakukan sesuatu yang sifatnya campur tangan.
2. Kelompok kerja lain mengalami peningkatan produktivitas dan anda merasa perlu untuk melakukan hal yang sama di dalam kelompok kerja anda.
  - a. Menggalang kerja sama yang bersahabat tetapi tetap berpegang pada tanggung jawab dan standart yang baku.
  - b. Tidak melakukan sesuatu tindakan.
  - c. Melakukan apa yang menurut anda dan kelompok dirasakan penting saja.
  - d. Menekankan pentingnya ketepatan waktu penyelesaian tugas.
3. Anggota kelompok anda (salah satu) mengalami kesulitan, sementara kinerja kelompok tidak terpengaruh.
  - a. Melibatkan diri dengan kelompok untuk menyelesaikan masalah itu.
  - b. Membiarkan kelompok itu menyelesaikan dengan sendirinya.
  - c. Bertindak cepat untuk menyelesaikan masalah itu tetapi tidak secara langsung.
  - d. Mendukung upaya kelompok untuk menyelesaikan masalah itu.

4. Anda melihat keharusan untuk melakukan perubahan penting, sementara anak buah anda memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan tersebut dan mereka sangat menghargainya.
- Menerima keterlibatan mereka tetapi tidak secara langsung.
  - Menjelaskan berbagai perubahan dan mengawasi secara langsung pelaksanaan dari perubahan itu.
  - Membiarkan kelompok untuk menentukan arahnya sendiri.
  - Menggabungkan kehendak kelompok dan anda melakukan pengarahan secara langsung.
5. Kinerja kelompok anda beberapa bulan terakhir mengalami penurunan. Anggota kelompok tidak terlalu sepakat dengan tujuan yang anda tentukan dan mereka memerlukan waktu untuk diingatkan secara kontinue.
- Membiarkan kelompok untuk menentukan arahnya sendiri.
  - Menggabungkan kehendak kelompok dan anda menentukan tujuannya yang harus dicapai.
  - Melakukan perubahan pola kerja, tanggung jawab dan pengawasan secara hati-hati.
  - Mengikutsertakan kelompok untuk menentukan pola kerja dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan tetapi tidak secara langsung.

6. Anda berada didalam organisasi yang efisien dan pengawasan yang dilakukan sangat ketat, sementara anda menginginkan untuk memperlakukan hawahan anda secara lebih manusiawi.
- a. Membuka kesempatan untuk berdiskusi dan terlibat dalam kelompok.
  - b. Menekankan pentingnya ketepatan waktu pelaksanaan tugas.
  - c. Tidak melakukan sesuatu yang sifatnya campur tangan.
  - d. Membuka keterlibatan anggota kelompok untuk pengambilan keputusan tetapi tetap melihat pada tujuan yang harus dicapai.
7. Anda menginginkan perubahan struktur didalam kelompok anda dan anggota sudah memberikan saran-saran mengenai perubahan yang harus dilakukan. Kelompok anda mempunyai fleksibilitas yang tinggi terhadap perubahan.
- a. Menentukan perubahan dan mengawasi secara hati-hati.
  - b. Membuka partisipasi dari anggota untuk melakukan perubahan dan memperbolehkan anggota untuk mengatur pelaksanaannya.
  - c. Menerima saran-saran yang diajukan tetapi melakukan pengawasan yang ketat dalam pelaksanaannya.
  - d. Menghindari konfrontasi dan membiarkan semua itu terjadi dengan sendirinya.



8. Kinerja dan hubungan dalam kelompok sudah demikian baik, tetapi anda tidak yakin adanya kejelasan perintah - pengarahan dalam kelompok anda.
- Membiarkan kelompok itu.
  - Mendiskusikan situasi tersebut dan berinisiatif untuk melakukan perubahan.
  - Membuat aturan baku tentang segala sesuatu yang harus dikerjakan oleh bawahan anda.
  - Mendukung diskusi tentang persoalan tersebut walaupun secara tidak langsung.
9. Atasan anda menunjuk anda untuk menjadi ketua kelompok kerja tetapi anggota anda tidak jelas dengan tujuan kelompok itu. Pertemuan-pertemuan yang dilakukan menjadi seperti arisan.
- Membiarkan kelompok menyelesaikan masalahnya sendiri.
  - Menggabungkan saran-saran yang dapat dilontarkan tetapi tetap melihat tujuan yang harus dicapai.
  - Mendefinisikan ulang tujuan-tujuan yang harus dicapai dan melakukan pengawasan secara hati-hati.
  - Membuka keterlibatan anggota untuk menentukan tujuan tetapi tidak memaksa.

10. Bawahan anda biasanya bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan mereka tetapi sekarang mereka tidak menanggapi standart aturan yang anda ubah.
- a. Melibatkan anggota dalam penyusunan standart tetapi tidak mengawasinya secara langsung.
  - b. Menentukan kembali standart yang ada dan mengawasi pelaksanaannya secara hati-hati.
  - c. Menghindari konfrontasi dan membiarkan situasinya seperti apa adanya.
  - d. Menerima saran-saran yang diajukan tetapi tetap berpegang pada tujuan standart baru tersebut.
11. Anda dipromosikan sebagai supervisor, sementara supervisor yang anda gantikan tidak terlibat dekat dengan anggota kelompok tersebut. Kelompok tersebut hanya ditekankan pada perintah dan pelaksanaan tugas.
- a. Segera berhubungan dengan bawahan dengan menggunakan pendekatan yang lain dari yang biasanya berlaku.
  - b. Membuka keterlibatan bawahan dan memacu kontribusi bawahan dalam pengambilan keputusan.
  - c. Mendiskusikan kinerja kelompok dan merancang pendekatan baru.
  - d. Membiarkan situasi seperti apa adanya.

12. Ada informasi yang menyatakan adanya hubungan yang tidak harmonis antara hawahan anda, sementara selama ini semuanya berjalan dengan baik.
- a. Mencoba menyelesaikan dengan pendekatan anda dan melihat hasilnya.
  - b. Membiarkan kelompok bekerja menyelesaikan masalahnya sendiri.
  - c. Bertindak dengan cepat untuk memperbaiki situasi.
  - d. Membuka partisipasi dari anggota kelompok untuk menyelesaikan masalah tersebut secara bersama-sama.



# LAMPIRAN



**Perception Of Leadership Style Supervisor Produksi 1**

Ques	(Style Range) Alternative Action			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A			
2	D			
3	C			
4	B			
5	C			
6	B			
7	A			
8	C			
9	C			
10		D		
11	A			
12		A		
Subcolumn	(1)	(2)	(3)	(4)
Jumlah	10	2	-	-

Sumber : data kuesioner yang telah diolah

**Perception Of Leadership Style Supervisor Produksi 2**

Ques	(Style Range) Alternative Action			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1		C		
2		A		
3			D	
4		D		
5		B		
6		D		
7			B	
8		B		
9		B		
10		D		
11			B	
12			D	
Subcolumn	(1)	(2)	(3)	(4)
Jumlah	-	8	4	-

Sumber : data kuesioner yang telah diolah

**Perception Of Leadership Style Supervisor Produksi 3**

Ques	(Style Range) Alternative Action			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1		C		
2		A		
3		A		
4		D		
5		B		
6			A	
7		C		
8		B		
9		B		
10		D		
11			B	
12		A		
Subcolumn	(1)	(2)	(3)	(4)
Jumlah	-	10	2	-

Sumber : data kuesioner yang telah diolah

**Perception Of Leadership Style Supervisor Produksi 4**

Ques	(Style Range) Alternative Action			
	(1)	(2)	(3)	(4)
1			B	
2				B
3				B
4				C
5	C			
6				C
7				D
8				A
9				A
10	B			
11				D
12				B
Subcolumn	(1)	(2)	(3)	(4)
Jumlah	2	-	1	9

Sumber : data kuesioner yang telah diolah

# LAMPIRAN



Departemen Produksi 1 ( Pembuatan ajinomoto )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1994	Januari	1.978	240	8,24
	Februari	1.976	240	8,23
	Maret	1.965,6	240	8,19
	April	1.941,6	240	8,09
	Mei	1.900,8	240	7,92
	Juni	1.893,6	240	7,89
	Juli	1.893,6	240	7,89
	Agustus	1.886,4	240	7,86
	September	1.812	240	7,55
	Oktober	1.812	240	7,55
	November	1.289,55	176	7,33
	Jumlah			86,74
	Rata-rata			7,89

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 1 ( Pembuatan ajinomoto )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1995	Januari	1.982,5	240	8,26
	Februari	1.980	240	8,25
	Maret	1.956	240	8,15
	April	1.956	240	8,15
	Mei	1.948,8	240	8,12
	Juni	1.948,8	240	8,12
	Juli	1.941,6	240	8,09
	Agustus	1.924,8	240	8,02
	September	1.917,6	240	7,99
	Oktober	1.578	240	6,58
	November	1.245,35	200	6,23
	Jumlah			85,96
	Rata-rata			7,81

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 1 ( Pembuatan ajinomoto )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1996	Januari	1.977	240	8,24
	Februari	1.976,2	240	8,23
	Maret	1.941,6	240	8,09
	April	1.934,4	240	8,06
	Mei	1.886,4	240	7,86
	Juni	1.886,4	240	7,86
	Juli	1.872	240	7,8
	Agustus	1.862,4	240	7,76
	September	1.823	240	7,6
	Oktober	1.732,8	240	7,22
	November	1.504,96	240	6,27
	Jumlah			84,97
	Rata-rata			7,72

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 1 ( Pembuatan ajinomoto )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1997	Januari	1.976	240	8,23
	Februari	1.953,6	240	8,14
	Maret	1.934,4	240	8,06
	April	1.920	240	8
	Mei	1.893,6	240	7,89
	Juni	1.884	240	7,85
	Juli	1.874,4	240	7,81
	Agustus	1.790,4	240	7,46
	September	1.730,4	240	7,21
	Oktober	1.684,8	240	7,02
	November	1.608	240	6,7
	Desember	248,76	40	6,22
			Jumlah	90,59
			Rata-rata	7,55

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 2 ( Pencetakan plastik )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1994	Januari	1,3	240	0,0054
	Februari	1,3	240	0,0054
	Maret	1,3	240	0,0054
	April	1,3	240	0,0054
	Mei	1,3	240	0,0054
	Juni	1,3	240	0,0054
	Juli	1,3	240	0,0054
	Agustus	1,3	240	0,0054
	September	1,29	240	0,0054
	Oktober	1,3	240	0,0054
	November	1,23	176	0,007
	Jumlah			0,061
	Rata-rata			0,0055

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 2 ( Pencetakan plastik )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1995	Januari	1,4	240	0,0058
	Februari	1,4	240	0,0058
	Maret	1,4	240	0,0058
	April	1,37	240	0,0057
	Mei	1,4	240	0,0058
	Juni	1,4	240	0,0058
	Juli	1,4	240	0,0058
	Agustus	1,4	240	0,0058
	September	1,4	240	0,0058
	Oktober	1,4	240	0,0058
	November	1,3	200	0,0065
		Jumlah		
	Rata-rata			0,0059

Sumber : data sekunder yang telah diolah



Departemen Produksi 2 ( Pencetakan plastik )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1996	Januari	1,2	240	0,0050
	Februari	1,2	240	0,0050
	Maret	1,2	240	0,0050
	April	1,2	240	0,0050
	Mei	1,2	240	0,0050
	Juni	1,2	240	0,0050
	Juli	1,18	240	0,0049
	Agustus	1,2	240	0,0050
	September	1,2	240	0,0050
	Oktober	1,2	240	0,0050
	November	1,2	240	0,0050
		Jumlah		0,0566
		Rata-rata		0,0051

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 2 ( Pencetakan plastik )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1997	Januari	1,2	240	0,0050
	Februari	1,2	240	0,0050
	Maret	1,2	240	0,0050
	April	1,2	240	0,0050
	Mei	1,2	240	0,0050
	Juni	1,19	240	0,0050
	Juli	1,17	240	0,0049
	Agustus	1,2	240	0,0050
	September	1,2	240	0,0050
	Oktober	1,2	240	0,0050
	November	1,2	240	0,0048
	Desember	0,3	40	0,0075
			Jumlah	0,0654
			Rata-rata	0,0055

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 3 ( Pembuatan label )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1994	Januari	1,3	240	0,0054
	Februari	1,27	240	0,0053
	Maret	1,3	240	0,0054
	April	1,3	240	0,0054
	Mei	1,3	240	0,0054
	Juni	1,3	240	0,0054
	Juli	1,28	240	0,0053
	Agustus	1,3	240	0,0054
	September	1,29	240	0,0054
	Oktober	1,3	240	0,0054
	November	1,23	176	0,007
	Jumlah			0,0608
	rata-rata			0,0055

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 3 ( Pembuatan label )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1995	Januari	1,4	240	0,0058
	Februari	1,4	240	0,0058
	Maret	1,4	240	0,0058
	April	1,37	240	0,0057
	Mei	1,4	240	0,0058
	Juni	1,4	240	0,0058
	Juli	1,32	240	0,0055
	Agustus	1,37	240	0,0057
	September	1,4	240	0,0058
	Oktober	1,4	240	0,0058
	November	1,3	200	0,0065
				Jumlah
			Rata-rata	0,0058

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 3 ( Pembuatan label )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1996	Januari	1,2	240	0,005
	Februari	1,2	240	0,005
	Maret	1,1	240	0,0046
	April	1,1	240	0,0046
	Mei	1,2	240	0,005
	Juni	1,2	240	0,005
	Juli	1,18	240	0,0049
	Agustus	1,2	240	0,005
	September	1,2	240	0,005
	Oktober	1,2	240	0,005
	November	1,17	240	0,0049
		Jumlah		
	Rata-rata			0,0049

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 3 ( Pembuatan label )

( dalam ton )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1997	Januari	1,2	240	0,005
	Februari	1,2	240	0,005
	Maret	1,2	240	0,005
	April	1,2	240	0,005
	Mei	1,2	240	0,005
	Juni	1,19	240	0,005
	Juli	1,17	240	0,0049
	Agustus	1,2	240	0,005
	September	1,2	240	0,005
	Oktober	1,2	240	0,005
	November	1,15	240	0,0048
	Desember	0,3	40	0,0075
	Jumlah			0,0642
	Rata-rata			0,0054

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 4 ( Pengepakan )

( dalam dos/pak )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1994	Januari	36.180	240	150,75
	Februari	36.107	240	150,45
	Maret	36.127	240	150,53
	April	36.135	240	150,56
	Mei	36.180	240	150,75
	Juni	36.117	240	150,49
	Juli	36.097	240	150,40
	Agustus	36.062	240	150,26
	September	36.125	240	150,52
	Oktober	36.180	240	150,75
	November	27.135	176	154,18
		Jumlah		1.659,64
		Rata-rata		150,88

Sumber : data sekunder yang telah diolah

## Departemen Produksi 4 ( Pengepakan )

( dalam dos/pak )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1995	Januari	36.540	240	152,25
	Februari	36.517	240	152,15
	Maret	36.508	240	152,12
	April	36.538	240	152,24
	Mei	36.540	240	152,25
	Juni	36.515	240	152,15
	Juli	36.490	240	152,04
	Agustus	36.500	240	152,08
	September	36.540	240	152,25
	Oktober	36.505	240	152,10
	November	31.464	200	157,32
	Jumlah			1.678,95
	Rata-rata			152,63

Sumber : data sekunder yang telah diolah

## Departemen Produksi 4 ( Pengepakan )

( dalam dos/pak )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1996	Januari	36.050	240	150,21
	Februari	36.026	240	150,11
	Maret	36.100	240	150,42
	April	36.079	240	150,33
	Mei	36.068	240	150,28
	Juni	36.054	240	150,23
	Juli	36.039	240	150,16
	Agustus	36.045	240	150,19
	September	36.080	240	150,33
	Oktober	36.100	240	150,42
	November	36.095	240	150,4
	Jumlah			1.653,08
	Rata-rata			150,28

Sumber : data sekunder yang telah diolah

Departemen Produksi 4 ( Pengepakan )

( dalam dos/pak )

Tahun	Bulan	Realisasi	Jam Kerja	Produktivitas
1997	Januari	36.100	240	150,42
	Februari	36.087	240	150,36
	Maret	36.065	240	150,27
	April	36.070	240	150,29
	Mei	36.070	240	150,29
	Juni	36.057	240	150,24
	Juli	36.059	240	150,25
	Agustus	36.042	240	150,18
	September	36.085	240	150,35
	Oktober	36.100	240	150,42
	November	36.100	240	150,42
	Desember	6.016	40	150,4
			Jumlah	1.802,89
			Rata-rata	150,24

Sumber : data sekunder yang telah diolah

**AJI-NO-MOTO®**



**PT AJINOMOTO INDONESIA**

MOJOKERTO, INDONESIA  
PO. BOX 110 TELP (0321) 21710 - 21713  
MOJOKERTO - 21708 JAWA TIMUR

SURAT - KETERANGAN

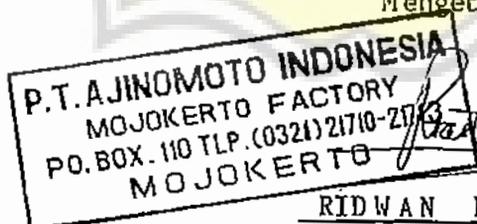
Yang bertanda tangan di bawah ini Production M. menerangkan  
bahwa mahasiswa:

N a m a : HERRY LESMANA  
Fakultas : EKONOMI  
Jurusan : MANAJEMEN  
Universitas : UNIKA SOEGLJAPRANATA SEMARANG

Telah mengadakan survey di perusahaan kami untuk keperluan  
skripsi. Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat  
di pergunakan seperlunya.

Mojokerto, 7 Agustus 1998

Mengetahui,



RIDWAN HARTONO