

## **LAMPIRAN**

## **Lampiran 1 – Kuesioner Model Kompetensi**

### KATA PENGANTAR

Saya mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Kristen Maranatha Bandung sedang melakukan penelitian mengenai Model Kompetensi pada Manajer Unit Usaha PT. Perkebunan Nusantara (Persero) “X”, Medan.

Kuesioner ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan penelitian yang Saya lakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun model kompetensi yang digunakan oleh Manajer Unit Usaha di PT. Perkebunan Nusantara (Persero) “X”, Medan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka Saya memohon kesediaan Bapak untuk mengisi kuesioner ini. Data yang diperoleh dari kuesioner ini akan sangat berguna bagi penelitian Saya. Oleh karena itu, Saya harap Bapak dapat mengisi kuesioner ini dengan jawaban yang sejujur-jujurnya sesuai dengan keadaan yang ada dalam diri Bapak. Adapun Identitas ataupun jawaban Bapak akan Saya rahasiakan.

Atas kesediaan Bapak, Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Peneliti

**KUESIONER MODEL KOMPETENSI PADA MANAJER UNIT USAHA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA (PERSERO) “X”  
MEDAN**

Dalam kuesioner ini terdapat pernyataan-pernyataan yang menggambarkan berbagai kegiatan dalam pekerjaan sebagai Manajer Unit Usaha.

Bapak diminta untuk memilih jawaban yang tersedia di kolom pertama, yaitu kolom Tingkat Kepentingan dengan memberi tanda silang pada salah satu dari empat alternative jawaban sebagai berikut:

- a. Beri tanda silang pada kolom Sangat Penting (SP) jika kegiatan tersebut sangat diutamakan dalam pekerjaan Manajer Unit Usaha.
- b. Beri tanda silang pada kolom Penting (PT) jika kegiatan tersebut diutamakan dalam pekerjaan Manajer Unit Usaha.
- c. Beri tanda silang pada kolom Kurang Penting (KP) jika kegiatan tersebut kurang diutamakan dalam pekerjaan Manajer Unit Usaha.
- d. Beri tanda silang pada kolom Tidak Penting (TP) jika kegiatan tersebut sering tidak diutamakan dalam pekerjaan Manajer Unit Usaha.

Kemudian Bapak diminta untuk memilih jawaban yang tersedia di kolom kedua, yaitu kolom Frekuensi dengan memberi tanda silang pada salah satu dari empat alternatif jawaban sebagai berikut:

- a. Beri tanda silang pada kolom Sangat Sering (SS) jika kegiatan tersebut sangat sering dilakukan dalam pekerjaan Manajer Unit Usaha.
- b. Beri tanda silang pada kolom Sering (SR) jika kegiatan tersebut sering dilakukan dalam pekerjaan Manajer Unit Usaha.
- c. Beri tanda silang pada kolom Jarang (JR) jika kegiatan tersebut jarang dilakukan dalam pekerjaan Manajer Unit Usaha.
- d. Beri tanda silang pada kolom Sangat Jarang (SJ) jika kegiatan tersebut sangat jarang dilakukan dalam pekerjaan Manajer Unit Usaha.

Tidak ada jawaban yang salah, dan jawaban yang diminta adalah yang benar-benar menggambarkan diri Bapak ketika sedang melaksanakan peran/pekerjaan sebagai Manajer Unit Usaha.

Terima kasih atas kesediaan dan kerjasama Bapak untuk mengisi kuesioner ini dan selamat bekerja.

Peneliti

## Data Pribadi

Nama (Inisial) :  
Usia :  
Lama Bekerja :

No.	Pernyataan	Tingkat Kepentingan				Frekuensi			
		SP	PT	KP	TP	SS	SR	JR	SJ
1.	Manajer Unit Usaha memberikan contoh nyata mengenai hal-hal apa saja yang harus dikerjakan oleh karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai harapan.								
2.	Manajer Unit Usaha menetapkan target realistis yang akan dicapai dalam bekerja								
3.	Manajer Unit Usaha mengajak dan meminta bantuan rekan kerja ketika melihat adanya masalah pada pekerjaan.								
4.	Manajer Unit Usaha mengetahui hubungan sebab akibat dari kinerja Unit Usaha yang telah dicapai.								
5.	Manajer Unit Usaha memanfaatkan waktu luang yang ada untuk menyelesaikan tugas-tugas di kantor.								
6.	Manajer Unit Usaha memberi <i>feed back</i> kepada bawahan atas setiap pekerjaan yang mereka lakukan agar mereka dapat melakukannya dengan lebih baik.								
7.	Manajer Unit Usaha yakin bahwa tindakan yang dilakukan adalah benar dan tepat.								
8.	Manajer Unit Usaha bersikap tegas kepada bawahan agar mereka disiplin untuk mencapai target kinerja yang sudah ditetapkan.								
9.	Manajer Unit Usaha mencari informasi melalui media-media, baik cetak maupun elektronik, yang berkaitan dengan pekerjaan.								

No.	Pernyataan	Tingkat Kepentingan				Frekuensi			
		SP	PT	KP	TP	SS	SR	JR	SJ
10.	Manajer Unit Usaha menyampaikan standar target produksi yang harus dicapai Unit Usaha kepada karyawan.								
11.	Manajer Unit Usaha mencari informasi keterkaitan antara fenomena yang satu dengan yang lainnya terkait dengan kinerja.								
12.	Manajer Unit Usaha menyusun rencana jangka pendek, terkait produksi tahunan sesuai RKAP.								
13.	Manajer Unit Usaha menyampaikan arahan kepada karyawan dengan bahasa lisan yang mudah dimengerti.								
14.	Manajer Unit Usaha membuat laporan Unit Usaha kepada atasan secara terperinci, sesuai dengan format yang telah ditetapkan.								
15.	Manajer Unit Usaha memberikan informasi penting kepada bawahan terkait target kinerja, sehingga karyawan merasa percaya diri dalam bekerja.								
16.	Manajer Unit Usaha berusaha tidak mengulangi kesalahan dalam pekerjaan.								
17.	Manajer Unit Usaha berpikir kritis terhadap rintangan-rintangan yang ada dalam Unit Usaha.								
18.	Manajer Unit Usaha berinisiatif menyelesaikan tugas, sekalipun bukan bagian diri sendiri.								
19.	Manajer Unit Usaha memberikan semangat kepada karyawan agar bekerja lebih giat.								

No.	Pernyataan	Tingkat Kepentingan				Frekuensi			
		SP	PT	KP	TP	SS	SR	JR	SJ
20.	Manajer Unit Usaha berani menghadapi tantangan yang merupakan pengalaman baru bagi Manajer Unit Usaha								
21.	Manajer Unit Usaha menentukan aturan-aturan dan disiplin kerja karyawan dalam hal pencapaian kinerja Unit Usaha.								
22.	Manajer Unit Usaha menghadiri seminar-seminar yang berkaitan dengan pekerjaan, untuk memperoleh wawasan yang lebih luas.								
23.	Manajer Unit Usaha mengidentifikasi letak kesalahan yang terjadi pada hasil kinerja.								
24.	Manajer Unit Usaha menyusun daftar kebutuhan barang dan jasa untuk Unit Usaha yang dibutuhkan dalam periode satu bulan.								
25.	Manajer Unit Usaha melakukan <i>briefing</i> (lingkaran pagi) dengan bawahan setiap pagi sebelum memulai pekerjaan.								
26.	Manajer Unit Usaha membuat laporan kepada atasan dengan bahasa tertulis yang dapat dimengerti.								
27.	Manajer Unit Usaha memberikan humor di sela-sela rapat agar para bawahan tidak merasa jenuh dan tegang.								
28.	Manajer Unit Usaha menciptakan target-target Unit Usaha yang menantang bagi karyawan.								



No.	Pernyataan	Tingkat Kepentingan				Frekuensi			
		SP	PT	KP	TP	SS	SR	JR	SJ
29.	Manajer Unit Usaha memberikan dukungan kepada pihak-pihak yang bekerjasama dengan Unit Usaha, sehingga dapat bekerja lebih dari yang diharapkan.								
30.	Manajer Unit Usaha menentukan langkah-langkah terkait keseimbangan pencapaian sasaran Unit Usaha dan kesejahteraan karyawan.								
31.	Manajer Unit Usaha mengambil tindakan secara cepat dalam situasi yang mendesak, tanpa menunggu persetujuan dari atasan.								
32.	Manajer Unit Usaha mengingatkan bawahan yang melakukan kesalahan.								
33.	Manajer Unit Usaha berani bertanya kepada atasan, jika ada pendapat tidak sesuai dengan pendapat sendiri.								
34.	Manajer Unit Usaha melakukan kerjasama dengan Unit Usaha lain yang tergabung dalam Grup Unit Usaha.								
35.	Manajer Unit Usaha melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan yang ada di Unit Usaha.								
36.	Manajer Unit Usaha menggunakan fakta dan data yang ada di lapangan, agar karyawan lebih memahami tugas-tugas dalam pekerjaannya.								
37.	Manajer Unit Usaha membuat langkah-langkah yang berkaitan dengan pencapaian kinerja Unit Usaha dalam bekerja.								

No.	Pernyataan	Tingkat Kepentingan				Frekuensi			
		SP	PT	KP	TP	SS	SR	JR	SJ
38.	Manajer Unit Usaha bekerjasama dengan pihak-pihak lain diluar perusahaan untuk mencapai kinerja yang diharapkan.								
39.	Manajer Unit Usaha mengklasifikasi masalah-masalah besar menjadi bagian-bagian kecil untuk membantu proses pencapaian kinerja Unit Usaha.								
40.	Manajer Unit Usaha membuat strategi kerja bagi diri sendiri yang dapat mempercepat pencapaian target kinerja Unit Usaha.								
41.	Manajer Unit Usaha memberikan <i>in house training</i> terhadap karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya								
42.	Manajer Unit Usaha mempersiapkan segala sesuatu sebelum melakukan pekerjaan.								
43.	Manajer Unit Usaha menindaklanjuti karyawan-karyawan yang tidak bekerja sesuai dengan yang diharapkan.								
44.	Manajer Unit Usaha bertanya kepada rekan kerja atau orang yang lebih memiliki pengalaman.								
45.	Manajer Unit Usaha menyampaikan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan dalam Unit Usaha untuk mencapai kinerja perusahaan								
46.	Manajer Unit Usaha menggunakan pengetahuan yang ada untuk menentukan hubungan antara fenomena satu dengan yang lainnya yang akan meningkatkan kinerja.								

No.	Pernyataan	Tingkat Kepentingan				Frekuensi			
		SP	PT	KP	TP	SS	SR	JR	SJ
47.	Manajer Unit Usaha menyusun rencana jangka panjang 5 tahunan, terkait produksi, mutu produksi, dan rencana tanam ulang ( <i>replanting</i> ).								
48.	Manajer Unit Usaha menyampaikan kebijakan-kebijakan baru yang dikeluarkan oleh atasan secara langsung dengan cara <i>briefing</i> ataupun rapat Unit Usaha.								
49.	Manajer Unit Usaha memberikan pujian kepada bawahan agar motivasi dalam bekerjanya meningkat.								
50.	Manajer Unit Usaha menciptakan hubungan yang harmonis dengan pihak-pihak yang bekerjasama dengan Unit Usaha.								
51.	Manajer Unit Usaha memikirkan cara untuk menghadapi rintangan yang terdapat pada Unit Usaha secara sendiri, maupun dengan pihak lain.								
52.	Manajer Unit Usaha membantu menyelesaikan masalah yang terjadi walaupun bukan merupakan tanggung jawab pribadi.								
53.	Manajer Unit Usaha berbagi pengalaman dengan bawahan ketika menghadapi masalah.								
54.	Manajer Unit Usaha siap menghadapi kondisi-kondisi yang tidak terduga.								
55.	Manajer Unit Usaha mengupayakan karyawan bisa menjalankan aturan-aturan dan disiplin kerja yang telah digarisbawahi								

No.	Pernyataan	Tingkat Kepentingan				Frekuensi			
		SP	PT	KP	TP	SS	SR	JR	SJ
56.	Manajer Unit Usaha mengikuti kursus-kursus tentang manajerial perkebunan untuk menambah pengetahuan dan keahlian sebagai manajer.								
57.	Manajer Unit Usaha bersama-sama dengan Unit Usaha lain mencapai kinerja yang telah ditetapkan perusahaan								
58.	Manajer Unit Usaha peka terhadap kendala-kendala teknis dan mengusulkan penanggulangannya.								
59.	Manajer Unit Usaha menyusun seluruh kebutuhan dana yang diperlukan Unit Usaha.								
60.	Manajer Unit Usaha menyampaikan pendapat yang dapat dimengerti ketika dalam rapat.								
61.	Manajer Unit Usaha memberikan pengarahan yang berbeda jika pengarahan yang sebelumnya kurang efektif.								
62.	Manajer Unit Usaha menciptakan metode kerja Unit Usaha yang lebih inovatif agar kinerja dapat meningkat.								
63.	Manajer Unit Usaha mengatasi permasalahan yang terjadi pada Unit Usaha secara bersama-sama dengan bawahan dan pihak lain.								
64.	Manajer Unit Usaha menganalisa kebutuhan-kebutuhan Unit Usaha dalam hal pencapaian kinerja Unit Usaha.								
65.	Manajer Unit Usaha mengajukan ide penyederhanaan cara kerja yang belum pernah dilakukan sebelumnya.								

No.	Pernyataan	Tingkat Kepentingan				Frekuensi			
		SP	PT	KP	TP	SS	SR	JR	SJ
66.	Manajer Unit Usaha memberikan contoh dan arahan yang benar ketika ditanya oleh bawahan.								
67.	Manajer Unit Usaha berani menyampaikan pernyataan kepada atasan ketika diminta pendapat.								
68.	Manajer Unit Usaha menyimpulkan serangkaian fenomena untuk kemudian mencari cara meningkatkan kinerja								
69.	Manajer Unit Usaha melakukan pengendalian terhadap seluruh rencana-rencana terkait kinerja.								
70.	Manajer Unit Usaha meningkatkan kinerja agar lebih baik dari sebelumnya.								
71.	Manajer Unit Usaha saling bertukar pikiran dengan bawahan dan pihak lain terkait kinerja Unit Usaha.								
72.	Manajer Unit Usaha melihat tanda-tanda akan terjadinya suatu masalah, dan mempersiapkan cara mengatasinya.								
73.	Manajer Unit Usaha menciptakan target produksi Unit Usaha melebihi target yang sudah pernah dicapai sebelumnya.								
74.	Manajer Unit Usaha melakukan upaya-upaya untuk mereduksi biaya produksi Unit Usaha								
75.	Manajer Unit Usaha memberikan alasan yang meyakinkan mengapa suatu pekerjaan harus dilakukan oleh karyawan.								
76.	Manajer Unit Usaha mengusulkan kepada atasan untuk melakukan <i>training</i> ke instansi luar terhadap karyawan-karyawan.								

No.	Pernyataan	Tingkat Kepentingan				Frekuensi			
		SP	PT	KP	TP	SS	SR	JR	SJ
77.	Manajer Unit Usaha memberikan pujian kepada karyawan yang menunjukkan peningkatan kinerja.								
78.	Manajer Unit Usaha menentukan metode yang tepat agar masalah yang terjadi dapat ditangani dengan efektif.								

## **Lampiran 2 – PT. Perkebunan Nusantara (Persero) “X” Medan**

### **Status :**

Persero

### **Bisnis/Industri :**

Industri Perkebunan

### **Deskripsi Bisnis :**

Pembudidayaan Tanaman, Pengolahan dan penjualan produk Kelapa Sawit, Teh dan Kakao berikut turunannya

### **Landasan Hukum :**

Dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 9 tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996 tentang pelebunan Perusahaan Perseroan PT.Perkebunan “X”, PT.Perkebunan “X” dan PT.Perkebunan “X”.

### **Visi :**

Menjadi perusahaan agribisnis perkebunan yang tangguh dan mampu bersaing, baik di sektor hulu dan hilir di tingkat Nasional dan Regional.

### **Misi :**

1. Menjalankan usaha agribisnis kelapa sawit, teh dan kakao serta menghasilkan produk hulu dan hilir yang berkualitas.

2. Meningkatkan daya saing produk secara berkesinambungan melalui sistem, cara dan lingkungan kerja yang mendorong munculnya kreativitas dan inovasi untuk peningkatan produktivitas dan efisiensi.
3. Meningkatkan laba secara berkesinambungan untuk menjamin pertumbuhan, perkembangan dan kesehatan perusahaan serta memberi manfaat optimal bagi pemegang saham, karyawan dan *stake holder* lainnya.
4. Mengelola usaha secara profesional untuk meningkatkan nilai perusahaan yang memedomani etika bisnis dan tata kelola perusahaan *Good Corporate Governance* (GCG).
5. Memberikan perhatian dan peran nyata dalam membangun kemitraan, mengembangkan/memberdayakan masyarakat dan kelestarian lingkungan hidup.
6. Melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program pemerintah dalam pengembangan perkebunan dan pembangunan ekonomi nasional. Mengenai

**Tujuan :**

Melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah dalam pembangunan nasional di bidang ekonomi, khususnya pembangunan di bidang pertanian sub sektor perkebunan.

**Job Desc Manager Unit Usaha :**

- **Tugas Utama Manager Unit Usaha :**  
Merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan unit usaha yang dipimpinnya untuk mencapai kinerja (hasil usaha) secara efektif dan efisien



sesuai dengan sasaran dan kebijakan yang telah digariskan oleh Direksi dan atau Manajer Grup Unit Usaha.

**Uraian Tugas Manajer Unit Usaha :**

1. Mengelola Unit Usaha dalam mencapai kesatuan tujuan dan kinerja usaha secara efektif dan efisiensi, dan untuk mendukung kesatuan tujuan Grup Unit Usaha.
2. Menyusun rencana strategis Unit Usaha yang dipimpinnya.
3. Menyusun, melaksanakan, dan mengendalikan RKAP Unit Usaha.
4. Menyusun dan mengajukan kebutuhan barang, jasa dan uang kerja untuk Unit Usahanya.
5. Mengadakan barang dan jasa untuk Unit Usaha sesuai dengan wewenang yang diberikan.
6. Mengendalikan harga pokok, persediaan bahan baku, dan bahan pelengkap Unit Usaha.
7. Melakukan upaya-upaya dan inovasi untuk meningkatkan efisiensi, produktifitas, nilai tambah, dan kinerja Unit Usaha.
8. Melaksanakan pengamanan secara intern maupun bekerjasama dengan pihak lain.
9. Membangun kerjasama dengan Unit Usaha lainnya alam membentuk kesatuan tujuan Grup Unit Usaha.
10. Mendorong dan memberikan fasilitas pembinaan dan pengembangan SDM anggota Unit Usaha untuk membentuk personel yang profesional dan berkualitas.
11. Membangun hubungan dan kerjasama dengan *stake holder* di lingkungannya dalam upaya kelancaran dan efektivitas pengelolaan Unit Usaha.
12. Menjabarkan dan mensosialisasikan kebijakan Direksi dan atau Manajer Grup Unit Usaha kepada jajarannya untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional.

13. Melakukan penilaian kinerja terhadap semua personel yang berada di Unit Usaha.
  14. Membuat laporan bulanan, triwulan, semester, dan tahunan hasil pengelolaan Unit Usaha kepada Manajer Unit Usaha yang selanjutnya kepada Direksi.
- **Wewenang**
    1. Mengambil keputusan dalam rangka efektivitas kepemimpinan dan pelaksanaan tugas di Unit Usaha, yang sejalan dengan kebijakan Direksi, Manajer Grup Unit Usaha, dalam rangka pencapaian sasaran kinerja Unit Usaha.
    2. Memimpin Unit Usaha, mengkoordinir, membina dan mengendalikan kegiatan unit usaha.
    3. Menilai dan memberikan pendapat terhadap kinerja personel karyawan di dalam Unit Usaha.
  - **Tanggung Jawab**
    1. Bertanggung jawab kepada Manajer Grup Unit Usaha.
    2. Bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran Unit Usaha, serta bertanggung jawab terhadap terciptanya kerjasama, keserasian, keselarasan, dan keharmonisan diantara sub-sub Unit Usaha.
    3. Bertanggung jawab terhadap penggunaan sumber daya yang ada di Unit Usaha.

### Lampiran 3 – Hasil Pengolahan Data Kuesioner Berdasarkan Tingkat Kepentingan

#### 1. Manajer Unit Usaha

Impact and Influence

No.	Item 1	Item 36	Item 75	Item 15	Item 49	Item 27	Item 61	
1	3	3	2	3	3	2	3	
2	4	4	4	4	2	3	3	
3	4	4	4	4	4	4	3	
4	3	3	4	4	3	4	3	
5	4	4	3	3	4	4	2	
6	4	3	4	4	3	3	3	
7	4	3	3	3	3	3	3	
8	3	3	4	4	4	3	4	
9	3	3	4	3	4	3	3	
10	3	3	3	4	3	3	3	
11	4	4	3	3	3	1	3	
12	4	4	4	4	4	4	4	
13	4	3	4	4	3	3	3	
14	4	4	3	3	3	3	3	
15	3	3	3	4	3	3	3	
Total	54	51	52	54	49	46	46	
Rata-rata	3.60	3.40	3.47	3.60	3.27	3.07	3.07	3.35

Achievement Orientation

No.	Item 2	Item 37	Item 16	Item 70	Item28	Item 73	Item 62	Item 74	
1	4	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	4	4	4	3	4	4	4	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	3	4	4	4	3	3	2	
5	4	4	4	4	4	4	4	3	
6	4	3	4	4	3	3	3	3	
7	4	4	4	4	4	3	3	3	
8	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	4	3	3	3	3	3	3	3	
10	4	4	4	4	4	3	3	3	
11	4	3	1	4	3	2	4	3	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	3	3	4	3	3	4	3	3	
14	4	4	4	3	4	3	3	4	
15	4	4	3	4	3	4	3	3	
Total	58	54	54	56	53	51	51	49	
Rata-rata	3.87	3.60	3.60	3.73	3.53	3.40	3.40	3.27	3.55

Teamwork and Cooperation

No.	Item 3	Item 38	Item 29	Item 50	Item 63	Item 71	
1	3	3	2	3	3	3	
2	3	4	3	4	4	4	
3	4	4	4	3	4	4	
4	3	4	3	3	3	3	
5	3	3	3	4	3	4	
6	3	3	3	3	3	3	
7	3	3	3	3	3	3	
8	3	3	3	4	4	4	
9	3	2	3	4	3	3	
10	3	2	4	4	4	3	
11	2	3	3	4	4	3	
12	4	4	4	4	4	4	
13	3	3	3	3	3	3	
14	4	3	4	3	4	4	
15	3	3	3	3	3	3	
Total	47	47	48	52	52	51	
Rata-rata	3.13	3.13	3.20	3.47	3.47	3.40	3.30

Analytical Thinking

No.	Item 4	Item 39	Item 17	Item 51	Item 30	Item 64	
1	3	3	4	3	3	3	
2	4	3	4	3	3	3	
3	4	4	4	4	4	3	
4	3	3	4	3	4	4	
5	4	4	3	4	4	4	
6	3	3	3	3	3	3	
7	4	4	3	3	3	3	
8	4	3	4	3	4	3	
9	4	2	3	3	3	3	
10	4	3	4	4	4	4	
11	3	2	3	4	3	3	
12	4	4	4	4	4	4	
13	4	3	3	3	3	4	
14	3	3	4	3	3	3	
15	4	3	4	3	4	3	
Total	55	47	54	50	52	50	
Rata-rata	3.67	3.13	3.60	3.33	3.47	3.33	3.42

Initiative

No.	Item 5	Item 40	Item 18	Item 52	Item 78	Item 31	Item 65	
1	2	3	3	2	3	4	2	
2	4	3	3	3	4	4	3	
3	4	3	4	3	4	4	4	
4	2	4	4	2	3	4	3	
5	4	4	2	3	4	4	2	
6	4	4	3	2	3	4	3	
7	3	4	3	2	3	3	3	
8	3	4	3	3	4	3	4	
9	2	3	3	2	3	3	3	
10	3	3	3	3	3	3	3	
11	3	3	2	2	3	3	2	
12	4	4	4	4	4	4	4	
13	3	3	3	3	3	4	3	
14	3	3	3	3	3	4	3	
15	3	4	3	3	4	3	3	
Total	47	52	46	40	51	54	45	
Rata-rata	3.13	3.47	3.07	2.67	3.40	3.60	3.00	3.19

Developing Others

No.	Item 6	Item 41	Item 76	Item 19	Item 53	Item 77	Item 32	Item 66	
1	3	4	3	3	3	3	3	3	
2	4	3	3	4	3	3	4	4	
3	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	3	3	2	4	3	4	4	3	
5	3	3	2	4	4	4	4	3	
6	3	3	3	4	3	3	4	3	
7	4	3	3	4	4	4	3	3	
8	4	3	3	4	4	3	3	4	
9	3	3	3	3	3	3	3	4	
10	3	3	3	3	3	3	3	3	
11	2	2	2	2	2	3	3	3	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	4	3	3	3	3	3	3	3	
14	4	3	4	4	3	3	4	3	
15	3	3	3	3	4	3	4	4	
Total	51	47	45	53	49	50	53	51	
Rata-rata	3.40	3.13	3.00	3.53	3.27	3.33	3.53	3.40	3.33

Self Confidence

No.	Item 7	Item 42	Item 20	Item 54	Item 33	Item 67	
1	4	3	3	3	3	3	
2	3	4	4	3	3	3	
3	4	4	4	3	4	4	
4	3	3	4	4	3	3	
5	4	3	4	2	3	3	
6	3	3	3	3	3	3	
7	4	3	3	4	3	3	
8	4	4	4	3	3	4	
9	4	2	4	3	3	4	
10	3	3	3	3	3	3	
11	3	3	3	2	2	3	
12	4	4	4	4	4	4	
13	3	3	3	3	3	3	
14	3	4	4	3	4	4	
15	4	3	4	3	3	3	
Total	53	49	54	46	47	50	
Rata-rata	3.53	3.27	3.60	3.07	3.13	3.33	3.32

Directiveness/Assertiveness

No.	Item 8	Item 43	Item 21	Item 55	
1	4	3	4	4	
2	4	3	3	3	
3	4	3	3	3	
4	3	3	4	4	
5	4	3	3	4	
6	3	3	3	3	
7	4	3	4	3	
8	4	4	4	4	
9	3	3	2	3	
10	4	3	3	4	
11	4	2	3	3	
12	4	4	4	4	
13	4	4	3	4	
14	3	3	3	3	
15	4	3	3	3	
Total	56	47	49	52	
Rata-rata	3.73	3.13	3.27	3.47	3.40

Information Seeking

No.	Item 9	Item 44	Item 22	Item 56	
1	2	3	3	3	
2	3	3	3	3	
3	4	4	4	3	
4	3	3	3	3	
5	3	3	4	4	
6	3	3	3	3	
7	2	3	2	3	
8	4	4	4	4	
9	3	2	2	3	
10	3	3	3	3	
11	3	1	2	3	
12	4	4	4	4	
13	3	3	3	3	
14	3	4	4	4	
15	3	3	4	3	
Total	46	46	48	49	
Rata-rata	3.07	3.07	3.20	3.27	3.15

Team Leadership

No.	Item 10	Item 45	Item 34	Item 57	
1	3	3	3	3	
2	4	4	4	3	
3	4	3	3	3	
4	4	4	4	4	
5	4	4	3	2	
6	4	4	3	3	
7	4	4	3	3	
8	4	3	3	3	
9	3	3	3	3	
10	4	4	3	3	
11	4	4	1	1	
12	4	4	4	4	
13	4	3	3	3	
14	4	4	3	3	
15	4	4	4	3	
Total	58	55	47	44	
Rata-rata	3.87	3.67	3.13	2.93	3.40

Conceptual Thinking

No.	Item 11	Item 46	Item 23	Item 68	Item 58	Item 72	
1	2	3	3	3	3	3	
2	3	4	3	3	3	4	
3	3	3	4	4	4	3	
4	3	3	3	4	4	3	
5	3	3	3	3	4	3	
6	3	3	4	3	3	3	
7	3	3	4	3	3	4	
8	4	3	4	3	3	3	
9	3	3	3	3	3	3	
10	2	3	3	3	3	3	
11	3	3	2	2	4	3	
12	4	4	4	4	4	4	
13	3	3	3	3	3	3	
14	3	4	3	4	4	3	
15	3	3	3	3	3	3	
Total	45	48	49	48	51	48	
Rata-rata	3.00	3.20	3.27	3.20	3.40	3.20	3.21

Planning and Organizing

No.	Item 12	Item 47	Item 24	Item 59	Item 35	Item 69	
1	3	3	3	4	3	3	
2	4	3	3	4	4	3	
3	4	2	3	4	3	4	
4	4	3	3	4	3	4	
5	4	3	4	3	4	4	
6	4	3	4	4	4	4	
7	4	3	3	4	3	4	
8	4	3	3	4	4	4	
9	4	3	3	3	3	3	
10	4	4	3	4	4	3	
11	3	4	1	3	4	4	
12	4	4	4	4	4	4	
13	4	4	3	4	3	3	
14	3	3	3	3	4	3	
15	3	3	3	3	3	3	
Total	56	48	46	55	53	53	
Rata-rata	3.73	3.20	3.07	3.67	3.53	3.53	3.46



Oral  
Communication

No.	Item 13	Item 48	Item 25	Item 60	
1	2	3	3	3	
2	3	3	3	4	
3	4	3	3	4	
4	4	4	3	4	
5	4	3	2	4	
6	3	3	4	3	
7	3	3	3	3	
8	4	4	3	4	
9	3	4	2	3	
10	3	4	2	3	
11	3	3	1	4	
12	4	4	4	4	
13	3	4	3	3	
14	4	3	4	4	
15	4	4	2	3	
Total	51	52	42	53	
Rata-rata	3.40	3.47	2.80	3.53	3.30

Written Communication

No.	Item 14	Item 26	
1	3	3	
2	4	4	
3	4	4	
4	4	4	
5	4	4	
6	4	4	
7	4	4	
8	4	4	
9	3	3	
10	3	3	
11	3	1	
12	4	4	
13	3	3	
14	4	3	
15	4	3	
Total	55	51	
Rata-rata	3.67	3.40	3.53

## 2. Excellent Performers

### Impact and Influence

No.	Item 1	Item 36	Item 75	Item 15	Item 49	Item 27	Item 61	
1	4	3	3	3	4	2	3	
2	3	3	3	3	3	2	3	
3	3	3	4	4	4	3	3	
Total	10	9	10	10	11	7	9	
Rata-rata	3.33	3.00	3.33	3.33	3.67	2.33	3.00	3.14

### Achievement Orientation

No.	Item 2	Item 37	Item 16	Item 70	Item28	Item 73	Item 62	Item 74	
1	4	3	4	3	3	3	3	3	
2	4	3	4	3	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	3	4	4	4	
Total	12	10	12	10	9	10	10	10	
Rata-rata	4.00	3.33	4.00	3.33	3.00	3.33	3.33	3.33	3.46

### Teamwork and Cooperation

No.	Item 3	Item 38	Item 29	Item 50	Item 63	Item 71	
1	4	2	3	4	3	3	
2	2	3	3	3	3	3	
3	4	3	4	4	4	4	
Total	10	8	10	11	10	10	
Rata-rata	3.33	2.67	3.33	3.67	3.33	3.33	3.28

### Analytical Thinking

No.	Item 4	Item 39	Item 17	Item 51	Item 30	Item 64	
1	4	3	4	4	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	4	4	
Total	11	10	11	11	10	10	
Rata-rata	3.67	3.33	3.67	3.67	3.33	3.33	3.50

### Initiative

No.	Item 5	Item 40	Item 18	Item 52	Item 78	Item 31	Item 65	
1	3	3	3	3	3	3	3	
2	2	3	2	2	3	3	3	
3	4	3	4	3	4	3	3	
Total	9	9	9	8	10	9	9	
Rata-rata	3.00	3.00	3.00	2.67	3.33	3.00	3.00	3.00

### Developing Others

No.	Item 6	Item 41	Item 76	Item 19	Item 53	Item 77	Item 32	Item 66	
1	3	3	3	4	4	3	4	3	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	3	3	4	4	4	4	3	
Total	10	9	9	11	11	10	11	9	
Rata-rata	3.33	3.00	3.00	3.67	3.67	3.33	3.67	3.00	3.33

### Self Confidence

No.	Item 7	Item 42	Item 20	Item 54	Item 33	Item 67	
1	4	3	4	4	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	
3	4	3	3	4	3	4	
Total	11	9	10	11	9	10	
Rata-rata	3.67	3.00	3.33	3.67	3.00	3.33	3.33

### Directiveness/Assertiveness

No.	Item 8	Item 43	Item 21	Item 55	
1	4	4	4	3	
2	3	3	3	3	
3	4	4	3	4	
Total	11	11	10	10	
Rata-rata	3.67	3.67	3.33	3.33	3.50

### Information Seeking

No.	Item 9	Item 44	Item 22	Item 56	
1	3	3	2	3	
2	3	3	3	3	
3	3	3	3	4	
Total	9	9	8	10	
Rata-rata	3.00	3.00	2.67	3.33	3.00

### Team Leadership

No.	Item 10	Item 45	Item 34	Item 57	
1	4	3	3	3	
2	4	3	3	3	
3	4	3	3	3	
Total	12	9	9	9	
Rata-rata	4	3	3	3	3.25

### Conceptual Thinking

No.	Item 11	Item 46	Item 23	Item 68	Item 58	Item 72	
1	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	
3	4	3	4	3	4	4	
Total	10	9	10	9	10	10	
Rata-rata	3.33	3.00	3.33	3.00	3.33	3.33	3.22

Planning and Organizing

No.	Item 12	Item 47	Item 24	Item 59	Item 35	Item 69	
1	3	3	3	4	3	3	
2	3	3	3	3	4	3	
3	4	3	4	3	4	4	
Total	10	9	10	10	11	10	
Rata-rata	3.33	3.00	3.33	3.33	3.67	3.33	3.33

Oral  
Communication

No.	Item 13	Item 48	Item 25	Item 60	
1	3	4	2	3	
2	3	3	3	3	
3	4	4	3	4	
Total	10	11	8	10	
Rata-rata	3.33	3.67	2.67	3.33	3.25

Written Communication

No.	Item 14	Item 26	
1	4	4	
2	3	3	
3	4	3	
Total	11	10	
Rata-rata	3.67	3.33	3.50

### 3. Manajer Grup Unit Usaha

#### Impact and Influence

No.	Item 1	Item 36	Item 75	Item 15	Item 49	Item 27	Item 61	
1	4	3	3	4	3	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	4	4	3	
4	3	3	3	3	3	3	3	
5	4	4	3	4	4	3	3	
Total	18	17	16	18	17	16	15	
Rata-rata	3.60	3.40	3.20	3.60	3.40	3.20	3.00	3.34

#### Achievement Orientation

No.	Item 2	Item 37	Item 16	Item 70	Item28	Item 73	Item 62	Item 74	
1	4	3	4	3	3	3	3	3	
2	4	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	3	4	4	4	
4	4	4	4	4	3	3	3	3	
5	4	3	3	4	3	3	4	3	
Total	20	17	18	18	15	16	17	16	
Rata-rata	4.00	3.40	3.60	3.60	3.00	3.20	3.40	3.20	3.43

#### Teamwork and Cooperation

No.	Item 3	Item 38	Item 29	Item 50	Item 63	Item 71	
1	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	4	4	
4	3	3	3	3	3	3	
5	3	3	4	4	4	4	
Total	16	16	17	17	17	17	
Rata-rata	3.20	3.20	3.40	3.40	3.40	3.40	3.33

#### Analytical Thinking

No.	Item 4	Item 39	Item 17	Item 51	Item 30	Item 64	
1	3	3	4	3	3	3	
2	4	3	3	3	3	3	
3	4	4	3	4	3	3	
4	4	3	3	3	3	3	
5	4	4	4	4	3	3	
Total	19	17	17	17	15	15	
Rata-rata	3.80	3.40	3.40	3.40	3.00	3.00	3.33

Initiative

No.	Item 5	Item 40	Item 18	Item 52	Item 78	Item 31	Item 65	
1	2	3	3	2	3	2	2	
2	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	
4	3	3	2	3	3	4	3	
5	3	4	2	3	3	4	3	
Total	14	16	13	14	15	16	14	
Rata-rata	2.80	3.20	2.60	2.80	3.00	3.20	2.80	2.91

Developing Others

No.	Item 6	Item 41	Item 76	Item 19	Item 53	Item 77	Item 32	Item 66	
1	4	3	2	4	3	3	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	3	3	
3	4	3	3	4	4	4	4	4	
4	3	3	3	4	3	3	4	3	
5	4	3	2	4	3	4	4	4	
Total	18	15	13	19	16	17	18	17	
Rata-rata	3.60	3.00	2.60	3.80	3.20	3.40	3.60	3.40	3.33

Self Confidence

No.	Item 7	Item 42	Item 20	Item 54	Item 33	Item 67	
1	4	3	4	3	2	3	
2	3	3	3	3	3	3	
3	3	4	4	4	3	4	
4	3	3	3	3	3	3	
5	2	3	4	4	3	4	
Total	15	16	18	17	14	17	
Rata-rata	3.00	3.20	3.60	3.40	2.80	3.40	3.23

Directiveness/Assertiveness

No.	Item 8	Item 43	Item 21	Item 55	
1	4	3	4	3	
2	3	3	3	3	
3	4	4	4	4	
4	4	3	3	3	
5	4	3	4	3	
Total	19	16	18	16	
Rata-rata	3.80	3.20	3.60	3.20	3.45

Information Seeking

No.	Item 9	Item 44	Item 22	Item 56	
1	3	2	3	3	
2	3	3	3	3	
3	4	4	3	3	
4	3	3	3	4	
5	3	3	3	3	
Total	16	15	15	16	
Rata-rata	3.20	3.00	3.00	3.20	3.10

Team Leadership

No.	Item 10	Item 45	Item 34	Item 57	
1	4	3	2	3	
2	4	3	3	3	
3	4	4	4	4	
4	4	3	3	3	
5	4	4	3	4	
Total	20	17	15	17	
Rata-rata	4.00	3.40	3.00	3.40	3.45

Conceptual Thinking

No.	Item 11	Item 46	Item 23	Item 68	Item 58	Item 72	
1	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	4	3	3	3	
3	3	4	3	3	3	4	
4	3	3	4	3	3	3	
5	4	3	4	3	4	4	
Total	16	16	18	15	16	17	
Rata-rata	3.20	3.20	3.60	3.00	3.20	3.40	3.27

Planning and Organizing

No.	Item 12	Item 47	Item 24	Item 59	Item 35	Item 69	
1	4	3	3	3	3	3	
2	3	3	2	3	3	3	
3	4	3	3	3	4	3	
4	3	3	3	3	3	3	
5	4	3	4	4	4	4	
Total	18	15	15	16	17	16	
Rata-rata	3.60	3.00	3.00	3.20	3.40	3.20	3.23

Oral Communication

No.	Item 13	Item 48	Item 25	Item 60	
1	4	3	3	3	
2	4	3	3	3	
3	4	4	3	3	
4	3	4	3	3	
5	4	4	3	4	
Total	19	18	15	16	
Rata-rata	3.80	3.60	3.00	3.20	3.40

Written Communication

No.	Item 14	Item 26	
1	4	4	
2	3	3	
3	4	3	
4	3	3	
5	4	3	
Total	18	16	
Rata-rata	3.60	3.20	3.40



## Lampiran 4 – Hasil Pengolahan Data Kuesioner Berdasarkan Tingkat Frekuensi

### 1. Manajer Unit Usaha

Impact and Influence

No.	Item 1	Item 36	Item 75	Item 15	Item 49	Item 27	Item 61	
1	3	3	2	3	3	2	3	
2	3	4	4	4	3	3	3	
3	4	3	4	3	3	2	3	
4	3	3	3	3	2	4	2	
5	3	4	3	3	4	3	2	
6	3	3	3	3	3	2	3	
7	3	3	2	3	3	2	3	
8	3	3	3	3	3	3	3	
9	3	3	3	3	3	2	3	
10	2	3	3	3	3	3	3	
11	3	4	2	3	3	2	2	
12	4	4	4	4	4	3	2	
13	3	3	3	3	3	4	3	
14	3	4	3	3	3	4	3	
15	3	3	3	3	3	2	3	
Total	46	50	45	47	46	41	41	
Rata-rata	3.07	3.33	3.00	3.13	3.07	2.73	2.73	3.01

Achievement Orientation

No.	Item 2	Item 37	Item 16	Item 70	Item28	Item 73	Item 62	Item 74	
1	3	3	3	3	3	2	3	2	
2	3	4	2	4	3	4	3	4	
3	4	3	4	4	3	4	3	4	
4	4	3	1	3	3	2	2	2	
5	3	4	4	4	4	4	4	3	
6	3	3	2	3	3	3	2	3	
7	4	3	2	3	3	3	2	3	
8	3	3	3	4	3	3	3	3	
9	3	3	3	3	2	2	3	2	
10	3	4	4	3	3	2	3	3	
11	3	3	1	4	2	2	3	2	
12	3	4	4	4	3	4	4	4	
13	3	3	2	3	3	3	3	3	
14	4	4	4	3	4	3	3	4	
15	4	3	2	3	3	3	3	3	
Total	50	50	41	51	45	44	44	45	
Rata-rata	3.33	3.33	2.73	3.40	3.00	2.93	2.93	3.00	3.08

Teamwork and Cooperation

No.	Item 3	Item 38	Item 29	Item 50	Item 63	Item 71	
1	2	3	3	3	3	2	
2	3	3	2	4	3	4	
3	4	3	3	3	4	4	
4	1	4	2	3	3	2	
5	2	3	3	4	3	4	
6	3	3	3	3	2	3	
7	2	2	3	3	3	3	
8	3	3	3	3	3	4	
9	2	2	3	3	3	3	
10	3	2	3	3	3	2	
11	2	3	3	4	4	3	
12	4	3	3	4	4	4	
13	2	3	3	3	3	3	
14	4	3	3	3	4	4	
15	3	3	3	3	3	3	
Total	40	43	43	49	48	48	
Rata-rata	2.67	2.87	2.87	3.27	3.20	3.20	3.01

Analytical Thinking

No.	Item 4	Item 39	Item 17	Item 51	Item 30	Item 64	
1	3	3	4	3	3	3	
2	3	3	2	3	2	3	
3	4	2	3	3	3	2	
4	3	3	3	2	3	3	
5	4	3	4	3	3	4	
6	3	3	3	2	3	3	
7	4	3	3	2	3	3	
8	3	3	3	3	3	3	
9	4	2	3	3	3	3	
10	3	3	3	3	3	3	
11	3	2	3	4	1	2	
12	4	2	4	3	4	4	
13	3	2	3	3	3	3	
14	3	3	4	3	3	3	
15	4	3	3	3	3	3	
Total	51	40	48	43	43	45	
Rata-rata	3.40	2.67	3.20	2.87	2.87	3.00	3.00

Initiative

No.	Item 5	Item 40	Item 18	Item 52	Item 78	Item 31	Item 65	
1	2	3	3	1	2	2	1	
2	4	3	3	2	3	2	3	
3	4	3	2	2	3	2	1	
4	1	3	4	2	3	2	1	
5	3	3	2	3	4	4	2	
6	4	4	2	2	3	3	2	
7	2	3	2	1	3	1	2	
8	3	4	2	3	3	3	3	
9	2	3	3	2	3	3	2	
10	3	3	2	2	3	3	2	
11	3	3	2	1	2	2	2	
12	4	4	4	4	4	2	4	
13	3	3	3	3	3	3	3	
14	3	3	3	3	3	3	3	
15	3	4	2	3	3	2	3	
Total	44	49	39	34	45	37	34	
Rata-rata	2.93	3.27	2.60	2.27	3.00	2.47	2.27	2.69

Developing Others

No.	Item 6	Item 41	Item 76	Item 19	Item 53	Item 77	Item 32	Item 66	
1	3	3	2	3	3	3	3	3	
2	3	2	3	4	3	3	2	3	
3	3	2	3	4	3	2	3	4	
4	3	3	2	4	3	3	2	3	
5	3	3	3	4	4	4	3	3	
6	2	3	3	4	2	3	4	3	
7	3	3	3	2	3	3	2	3	
8	4	3	3	3	4	3	3	3	
9	3	3	2	3	3	3	3	2	
10	3	2	3	3	2	3	2	3	
11	2	3	2	2	3	2	3	2	
12	4	4	3	4	4	4	4	4	
13	4	3	3	3	2	3	3	3	
14	4	3	3	4	3	3	3	3	
15	4	2	3	3	4	3	4	3	
Total	48	42	41	50	46	45	44	45	
Rata-rata	3.20	2.80	2.73	3.33	3.07	3.00	2.93	3.00	3.01

Self Confidence

No.	Item 7	Item 42	Item 20	Item 54	Item 33	Item 67	
1	4	4	3	1	2	3	
2	3	4	2	3	3	3	
3	4	3	3	1	2	2	
4	3	3	3	2	2	2	
5	3	3	4	2	3	3	
6	4	3	3	3	3	3	
7	4	3	2	2	2	3	
8	3	3	3	3	3	3	
9	4	2	2	3	2	2	
10	2	3	3	2	3	3	
11	3	3	1	2	1	1	
12	4	4	2	2	3	4	
13	3	3	2	2	2	2	
14	3	4	3	2	4	3	
15	3	3	3	2	3	3	
Total	50	48	39	32	38	40	
Rata-rata	3.33	3.20	2.60	2.13	2.53	2.67	2.74

Directiveness/Assertiveness

No.	Item 8	Item 43	Item 21	Item 55	
1	4	2	4	3	
2	3	3	3	3	
3	4	2	3	3	
4	3	3	3	3	
5	4	3	3	4	
6	3	2	3	3	
7	3	3	3	3	
8	3	3	3	3	
9	4	2	2	3	
10	2	3	3	2	
11	3	2	3	2	
12	4	3	3	4	
13	4	3	3	3	
14	3	3	3	3	
15	3	3	3	3	
Total	50	40	45	45	
Rata-rata	3.33	2.67	3.00	3.00	3.00

Information Seeking

No.	Item 9	Item 44	Item 22	Item 56	
1	2	2	2	2	
2	2	3	2	3	
3	3	3	2	1	
4	3	3	2	2	
5	3	3	3	3	
6	3	3	3	3	
7	2	2	1	2	
8	4	3	2	2	
9	3	2	2	3	
10	2	3	3	3	
11	3	1	1	3	
12	4	4	3	3	
13	3	3	2	3	
14	3	3	3	2	
15	2	3	2	3	
Total	42	41	33	38	
Rata-rata	2.80	2.73	2.20	2.53	2.57

Team Leadership

No.	Item 10	Item 45	Item 34	Item 57	
1	3	3	2	2	
2	4	4	4	3	
3	3	3	2	2	
4	4	3	3	3	
5	4	4	3	2	
6	4	3	2	3	
7	2	3	2	3	
8	3	3	3	3	
9	3	3	3	3	
10	3	3	2	3	
11	4	3	1	3	
12	4	4	4	4	
13	3	3	3	3	
14	4	4	3	3	
15	4	3	4	3	
Total	52	49	41	43	
Rata-rata	3.47	3.27	2.73	2.87	3.08

Conceptual  
Thinking

No.	Item 11	Item 46	Item 23	Item 68	Item 58	Item 72	
1	2	2	2	3	3	3	
2	2	4	2	2	3	3	
3	3	2	3	2	2	1	
4	2	3	3	3	3	3	
5	3	3	4	2	4	3	
6	2	2	3	3	3	3	
7	3	2	2	3	2	2	
8	3	3	3	3	3	3	
9	3	3	2	3	3	3	
10	3	3	3	2	2	2	
11	2	3	2	2	4	2	
12	4	4	3	4	4	4	
13	3	3	3	3	3	3	
14	3	4	3	4	4	3	
15	3	3	3	3	3	3	
Total	41	44	41	42	46	41	
Rata-rata	2.73	2.93	2.73	2.80	3.07	2.73	2.83

Planning and Organizing

No.	Item 12	Item 47	Item 24	Item 59	Item 35	Item 69	
1	3	2	3	2	3	3	
2	4	3	2	4	4	3	
3	4	2	3	4	2	3	
4	3	3	3	4	4	3	
5	4	3	4	3	4	4	
6	3	2	4	4	4	4	
7	3	2	2	2	3	3	
8	3	3	3	3	4	3	
9	3	2	2	3	3	3	
10	4	2	3	3	4	3	
11	3	2	1	3	4	3	
12	4	3	4	4	4	4	
13	3	3	3	3	3	3	
14	3	3	3	3	4	3	
15	3	3	2	3	3	3	
Total	50	38	42	48	53	48	
Rata-rata	3.33	2.53	2.80	3.20	3.53	3.20	3.10

Oral  
Communication

No.	Item 13	Item 48	Item 25	Item 60	
1	2	3	2	2	
2	3	3	3	4	
3	4	2	2	3	
4	4	3	3	4	
5	4	3	2	3	
6	3	3	4	3	
7	3	3	3	3	
8	4	3	3	3	
9	3	3	2	3	
10	3	3	3	3	
11	3	3	1	2	
12	4	4	4	4	
13	4	3	2	3	
14	4	4	4	4	
15	3	4	2	3	
Total	51	47	40	47	
Rata-rata	3.40	3.13	2.67	3.13	3.08

Written Communication

No.	Item 14	Item 26	
1	3	3	
2	4	3	
3	3	3	
4	4	3	
5	4	4	
6	3	3	
7	3	3	
8	3	3	
9	3	2	
10	3	3	
11	2	1	
12	4	4	
13	3	3	
14	4	3	
15	4	3	
Total	50	44	
Rata-rata	3.33	2.93	3.13

## 2. Excellent Performers

### Impact and Influence

No.	Item 1	Item 36	Item 75	Item 15	Item 49	Item 27	Item 61	
1	3	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	3	3	2	3	
3	3	3	3	4	4	4	2	
Total	9	9	9	10	10	9	8	
Rata-rata	3.00	3.00	3.00	3.33	3.33	3.00	2.67	3.05

### Achievement Orientation

No.	Item 2	Item 37	Item 16	Item 70	Item28	Item 73	Item 62	Item 74	
1	3	3	4	3	3	3	3	3	
2	3	3	2	3	3	3	2	3	
3	4	3	3	4	3	3	3	4	
Total	10	9	9	10	9	9	8	10	
Rata-rata	3.33	3.00	3.00	3.33	3.00	3.00	2.67	3.33	3.08

### Teamwork and Cooperation

No.	Item 3	Item 38	Item 29	Item 50	Item 63	Item 71	
1	3	3	3	4	3	3	
2	2	3	3	3	3	3	
3	3	2	3	3	4	4	
Total	8	8	9	10	10	10	
Rata-rata	2.67	2.67	3.00	3.33	3.33	3.33	3.06

### Analytical Thinking

No.	Item 4	Item 39	Item 17	Item 51	Item 30	Item 64	
1	3	3	4	3	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	
Total	9	9	10	9	9	9	
Rata-rata	3.00	3.00	3.33	3.00	3.00	3.00	3.06

### Initiative

No.	Item 5	Item 40	Item 18	Item 52	Item 78	Item 31	Item 65	
1	3	3	3	3	3	3	3	
2	1	3	2	2	2	2	2	
3	3	3	3	2	4	2	3	
Total	7	9	8	7	9	7	8	
Rata-rata	2.33	3.00	2.67	2.33	3.00	2.33	2.67	2.62



#### Developing Others

No.	Item 6	Item 41	Item 76	Item 19	Item 53	Item 77	Item 32	Item 66	
1	3	2	3	4	3	3	3	3	
2	3	3	2	3	3	2	3	3	
3	3	2	3	4	4	4	4	3	
Total	9	7	8	11	10	9	10	9	
Rata-rata	3.0	2.3	2.7	3.7	3.3	3.0	3.3	3.0	3.0

#### Self Confidence

No.	Item 7	Item 42	Item 20	Item 54	Item 33	Item 67	
1	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	2	2	2	3	
3	3	3	3	2	2	2	
Total	9	9	8	7	7	8	
Rata-rata	3.00	3.00	2.67	2.33	2.33	2.67	2.67

#### Directiveness/Assertiveness

No	Item 8	Item 43	Item 21	Item 55	
1	4	3	3	3	
2	3	3	3	3	
3	3	3	3	4	
Total	10	9	9	10	
Rata-rata	3.33	3.00	3.00	3.33	3.17

#### Information Seeking

No.	Item 9	Item 44	Item 22	Item 56	
1	2	3	2	3	
2	3	3	2	3	
3	2	3	2	2	
Total	7	9	6	8	
Rata-rata	2.33	3.00	2.00	2.67	2.50

#### Team Leadership

No.	Item 10	Item 45	Item 34	Item 57	
1	4	3	3	3	
2	3	3	3	3	
3	4	3	2	2	
Total	11	9	8	8	
Rata-rata	3.67	3.00	2.67	2.67	3.00

#### Conceptual Thinking

No.	Item 11	Item 46	Item 23	Item 68	Item 58	Item 72	
1	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	2	3	2	
3	3	3	3	2	3	3	
Total	9	9	9	7	9	8	
Rata-rata	3.00	3.00	3.00	2.33	3.00	2.67	2.83

Planning and Organizing

No.	Item 12	Item 47	Item 24	Item 59	Item 35	Item 69	
1	3	3	3	3	3	3	
2	3	3	3	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	3	
Total	9	9	9	9	9	9	
Rata-rata	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

Oral  
Communication

No.	Item 13	Item 48	Item 25	Item 60	
1	4	4	2	3	
2	3	3	3	3	
3	4	4	3	3	
Total	11	11	8	9	
Rata-rata	3.67	3.67	2.67	3.00	3.25

Written Communication

No.	Item 14	Item 26	
1	4	4	
2	3	3	
3	3	3	
Total	10	10	
Rata-rata	3.33	3.33	3.33

### 3. Manajer Grup Unit Usaha

#### Impact and Influence

No.	Item 1	Item 36	Item 75	Item 15	Item 49	Item 27	Item 61	
1	3	3	3	3	3	4	3	
2	3	3	3	3	3	3	3	
3	3	2	3	3	3	3	3	
4	3	3	3	3	3	3	3	
5	3	4	3	3	4	4	3	
Total	15	15	15	15	16	17	15	
Rata-rata	3.00	3.00	3.00	3.00	3.20	3.40	3.00	3.09

#### Achievement Orientation

No.	Item 2	Item 37	Item 16	Item 70	Item28	Item 73	Item 62	Item 74	
1	3	3	3	3	4	3	3	3	
2	3	3	2	3	3	2	2	2	
3	3	4	2	4	4	4	3	3	
4	3	3	2	3	3	3	3	3	
5	3	3	3	4	4	3	3	3	
Total	15	16	12	17	18	15	14	14	
Rata-rata	3.00	3.20	2.40	3.40	3.60	3.00	2.80	2.80	3.03

#### Teamwork and Cooperation

No.	Item 3	Item 38	Item 29	Item 50	Item 63	Item 71	
1	2	2	2	3	3	3	
2	3	3	2	3	3	3	
3	2	4	4	4	3	3	
4	3	3	3	3	3	3	
5	2	3	3	4	4	4	
Total	12	15	14	17	16	16	
Rata-rata	2.40	3.00	2.80	3.40	3.20	3.20	3.00

#### Analytical Thinking

No.	Item 4	Item 39	Item 17	Item 51	Item 30	Item 64	
1	3	2	3	3	3	3	
2	3	2	2	3	2	3	
3	3	3	4	3	3	3	
4	3	3	3	2	3	3	
5	3	3	4	3	2	3	
Total	15	13	16	14	13	15	
Rata-rata	3.00	2.60	3.20	2.80	2.60	3.00	2.87

Initiative

No.	Item 5	Item 40	Item 18	Item 52	Item 78	Item 31	Item 65	
1	3	2	2	1	3	2	2	
2	3	3	2	3	3	3	2	
3	2	3	3	3	3	4	3	
4	3	3	2	2	3	2	3	
5	2	4	2	3	3	2	3	
Total	13	15	11	12	15	13	13	
Rata-rata	2.60	3.00	2.20	2.40	3.00	2.60	2.60	2.63

Developing Others

No.	Item 6	Item 41	Item 76	Item 19	Item 53	Item 77	Item 32	Item 66	
1	3	2	2	3	3	3	2	3	
2	3	2	2	3	3	3	3	3	
3	4	2	2	4	4	4	4	4	
4	3	3	3	3	3	3	2	3	
5	3	2	2	4	4	4	3	4	
Total	16	11	11	17	17	17	14	17	
Rata-rata	3.20	2.20	2.20	3.40	3.40	3.40	2.80	3.40	3.00

Self Confidence

No.	Item 7	Item 42	Item 20	Item 54	Item 33	Item 67	
1	3	2	3	3	1	3	
2	3	3	2	3	2	3	
3	4	3	3	2	3	4	
4	3	3	3	2	2	3	
5	1	4	3	3	1	4	
Total	14	15	14	13	9	17	
Rata-rata	2.80	3.00	2.80	2.60	1.80	3.40	2.73

Directiveness/Assertiveness

No	Item 8	Item 43	Item 21	Item 55	
1	3	2	4	3	
2	3	2	3	3	
3	4	4	4	4	
4	3	2	3	3	
5	3	3	3	3	
Total	16	13	17	16	
Rata-rata	3.20	2.60	3.40	3.20	3.10

Information Seeking

No.	Item 9	Item 44	Item 22	Item 56	
1	3	2	2	3	
2	2	3	2	2	
3	4	3	2	3	
4	3	2	2	2	
5	2	2	2	3	
Total	14	12	10	13	
Rata-rata	2.80	2.40	2.00	2.60	2.45

Team Leadership

No.	Item 10	Item 45	Item 34	Item 57	
1	3	3	3	3	
2	3	3	2	2	
3	4	4	4	3	
4	3	2	3	3	
5	4	3	3	4	
Total	17	15	15	15	
Rata-rata	3.40	3.00	3.00	3.00	3.10

Conceptual Thinking

No.	Item 11	Item 46	Item 23	Item 68	Item 58	Item 72	
1	3	2	4	3	3	3	
2	2	3	4	3	3	3	
3	3	3	3	3	3	2	
4	3	2	3	2	3	2	
5	3	3	3	3	4	3	
Total	14	13	17	14	16	13	
Rata-rata	2.80	2.60	3.40	2.80	3.20	2.60	2.90

Planning and Organizing

No.	Item 12	Item 47	Item 24	Item 59	Item 35	Item 69	
1	3	3	4	3	3	3	
2	2	2	2	2	3	2	
3	4	3	3	3	3	3	
4	3	3	3	3	3	3	
5	4	3	3	4	3	4	
Total	16	14	15	15	15	15	
Rata-rata	3.20	2.80	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

Oral Communication

No.	Item 13	Item 48	Item 25	Item 60	
1	3	3	4	3	
2	3	3	2	3	
3	3	4	2	3	
4	3	2	3	3	
5	3	4	2	4	
Total	15	16	13	16	
Rata-rata	3.00	3.20	2.60	3.20	3.00

Written Communication

No.	Item 14	Item 26	
1	3	3	
2	3	2	
3	3	4	
4	3	3	
5	4	4	
Total	16	16	
Rata-rata	3.20	3.20	3.20

**Lampiran 5 – Hasil Wawancara terhadap *Excellent Performers***

No.	Data Verbatim	Data Hasil Analisis Key Behavior
1.	<p><b>Nama :</b></p> <p><b>Kebun :</b></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal mengelola Unit Usaha dalam mencapai kesatuan tujuan dan kinerja usaha secara efektif dan efisiensi, dan untuk mendukung kesatuan tujuan Grup Unit Usaha?</p> <p>Itee: Dalam hal mengelola Unit Usaha agar efektif dan efisien, Saya melakukan <u>perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan seluruh kegiatan yang ada di Unit Usaha.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal menyusun rencana strategis Unit Usaha?</p> <p>Itee: Saya melakukan <u>penyusunan rencana terkait produksi, mutu produksi, dan segala hal yang berkaitan dengan Unit Usaha yang saya pimpin.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal menyusun, melaksanakan, dan mengendalikan RKAP Unit Usaha?</p> <p>Itee: Saya <u>membuat rencana terkait produksi tahunan sesuai dengan target yang</u></p>	<p>Planning and Organizing</p> <p>Planning and Organizing</p> <p>Planning and Organizing</p>

	<p><u>telah ditetapkan dalam RKAP.</u></p> <p>Ite: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal menyusun dan mengajukan kebutuhan barang, jasa dan uang kerja untuk Unit Usaha?</p> <p>Itee: Saya <u>menyusun seluruh daftar kebutuhan barang dan jasa yang dibutuhkan dalam periode satu bulan.</u></p> <p>Ite: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal Mengadakan barang dan jasa untuk unit usaha sesuai dengan wewenang yang diberikan?</p> <p>Itee: Saya <u>melakukan pembelian barang dan jasa yang dibutuhkan Unit Usaha, tetapi biasanya yang sifatnya mendesak.</u></p> <p>Ite: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal mengendalikan harga pokok, persediaan bahan baku, dan bahan pelengkap unit usaha?</p> <p>Itee: Yang saya lakukan biasanya terkait <u>mengendalikan harga pokok agar tidak melampaui RKAP, kemudian saya melakukan pengawasan terkait persediaan semua bahan baku dan bahan pelengkap yang dibutuhkan dalam Unit Usaha</u></p> <p>Ite: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal</p>	<p>Planning and Organizing</p> <p>Initiative</p> <p>Planning and Organizing</p>
--	---	---





	<p>mendorong dan memberikan fasilitas pembinaan dan pengembangan SDM anggota Unit Usaha untuk membentuk personel yang profesional dan berkualitas?</p> <p>Itee: Saya <u>melakukan pembinaan dengan cara terjun langsung ke lapangan, melakukan lingkaran pagi (<i>briefing</i>) bersama staf-staf yang kemudian diteruskan kepada karyawan-karyawan, memberi masukan-masukan dalam rapat Unit Usaha.</u></p> <p>Iter: Bisakah bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang bapak lakukan dalam hal membangun hubungan dan kerjasama dengan <i>stake holder</i> di lingkungannya dalam upaya kelancaran dan efektivitas pengelolaan unit usaha?</p> <p>Itee: Saya melakukan kerjasama dengan masyarakat sekitar Unit Usaha, seperti <u>pemerintah daerah, tokoh agama, rekanan atau mitra kerja perusahaan, agar tercipta kondisi Unit Usaha yang kondusif.</u></p> <p>Iter: Bisakah bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang bapak lakukan dalam hal menjabarkan dan mensosialisasikan kebijakan Direksi dan atau Manager Grup Unit Usaha kepada jajarannya untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional?</p> <p>Itee: Yang saya lakukan <u>menyampaikan dan menjelaskan kebijakan-kebijakan</u></p>	<p>Developing Others Oral Communication</p> <p>Teamwork and Cooperation</p> <p>Oral Communication</p>
--	--	---

	<p><u>baru yang dikeluarkan oleh Direksi dan atau Manajer Grup Unit Usaha kepada bawahan dalam lingkaran pagi (briefing), dan juga rapat Unit Usaha.</u></p> <p>Iter: Bisakah bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang bapak lakukan dalam hal melakukan penilaian kinerja terhadap semua personel yang berada di unit usaha?</p> <p>Itee: Yang saya lakukan seperti <u>memberi tahu kesalahan serta kekurangan karyawan terkait pekerjaan yang dilakukannya, kemudian memberikan arahan kepada karyawan.</u></p> <p>Iter: Bisakah bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang bapak lakukan dalam hal membuat laporan bulanan, triwulan, semester, dan tahunan hasil pengelolaan Unit Usaha kepada Manager Unit Usaha yang selanjutnya kepada Direksi?</p> <p>Itee: Yang saya lakukan adalah <u>membuat laporan menyangkut produksi, harga pokok, biaya Unit Usaha, kepada Manajer Grup Unit Usaha, dan selanjutnya kepada Direksi.</u></p>	<p>Developing Others</p> <p>Written Communication</p>
--	---	---

No.	Data Verbatim	Data Hasil Analisis Key Behavior
2.	<p><b>Nama :</b></p> <p><b>Kebun :</b></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal mengelola Unit Usaha dalam mencapai kesatuan tujuan dan kinerja usaha secara efektif dan efisiensi, dan untuk mendukung kesatuan tujuan Grup Unit Usaha?</p> <p>Itee: Saya melakukan <u>perencanaan, dan pengontrolan terhadap seluruh kegiatan di Unit Usaha.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal menyusun rencana strategis Unit Usaha?</p> <p>Itee: Saya melakukan <u>penyusunan rencana terhadap segala hal yang berkaitan dengan Unit Usaha yang saya pimpin agar target produksi atau kinerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal menyusun, melaksanakan, dan mengendalikan RKAP Unit Usaha?</p>	<p>Planning and Organizing</p> <p>Planning and Organizing</p>



	<p><u>baku dan bahan pelengkap yang dibutuhkan Unit Usaha.</u></p> <p>Iter: Bisakah bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang bapak lakukan dalam hal melakukan upaya-upaya dan inovasi untuk meningkatkan efisiensi, produktifitas, nilai tambah, dan kinerja unit usaha?</p> <p>Itee: Saya <u>melakukan upaya-upaya untuk pencapaian target produksi atau kinerja, seperti misalnya: memotivasi karyawan, memberitahu atau mengingatkan karyawan untuk meningkatkan disiplin dan prestasi kerja.</u></p> <p>Iter: Bisakah bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang bapak lakukan dalam hal melaksanakan pengamanan secara intern maupun bekerjasama dengan pihak lain?</p> <p>Itee: Saya <u>melakukan kerjasama dengan pihak-pihak keamanan yang ada dalam Unit Usaha, dan juga melakukan kerjasama dengan aparat keamanan dan penegak hukum yang terdapat di luar Unit Usaha.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang bapak lakukan dalam hal membangun kerjasama dengan Unit Usaha lainnya dalam membentuk kesatuan tujuan Grup Unit Usaha?</p> <p>Itee: Saya <u>bertukar pikiran dengan Manajer Unit Usaha lain untuk memperoleh informasi, sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan,hal-hal apa saja yang bapak lakukan dalam hal</p>	<p>Achievement Orientation</p> <p>Teamwork and Cooperation</p> <p>Information seeking</p> <p>Teamwork and Cooperation</p>
--	--	---

	<p>mendorong dan memberikan fasilitas pembinaan dan pengembangan SDM anggota Unit Usaha untuk membentuk personel yang profesional dan berkualitas?</p> <p>Itee: Saya <u>melakukan peninjauan ke lapangan, melihat kinerja dari karyawan-karyawan yang bekerja, kemudian memberikan pengarahan kepada karyawan-karyawan yang mengalami penurunan kinerja.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal membangun hubungan dan kerjasama dengan <i>stake holder</i> di lingkungannya dalam upaya kelancaran dan efektivitas pengelolaan unit usaha?</p> <p>Itee: <u>Melakukan kerjasama dengan rekanan dan juga mitra kerja perusahaan, serta menjaga hubungan baik dengan masyarakat sekitar agar tercipta kondisi Unit Usaha yang kondusif.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal menjabarkan dan mensosialisasikan kebijakan Direksi dan atau Manager Grup Unit Usaha kepada jajarannya untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional?</p> <p>Itee: Saya menjabarkan dan mensosialisasikan kebijakan yang telah ditetapkan dengan cara <u>menyampaikan dan menjelaskan kepada para staf dan juga</u></p>	<p>Developing Others</p> <p>Teamwork and Cooperation</p> <p>Oral Communication</p>
--	---	--

	<p><u>karyawan melalui rapat Unit Usaha, dan juga terjun langsung ke lapangan untuk mengontrol kemajuannya.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal melakukan penilaian kinerja terhadap semua personel yang berada di unit usaha?</p> <p>Itee: Saya <u>memberi tahu kesalahan serta kekurangan karyawan-karyawan apabila kinerjanya mengalami penurunan, serta memberikan arahan dan masukan kepada karyawan-karyawan tersebut.</u></p> <p>Iter: Bisakah bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal membuat laporan bulanan, triwulan, semester, dan tahunan hasil pengelolaan Unit Usaha kepada Manager Unit Usaha yang selanjutnya kepada Direksi?</p> <p>Itee: Saya <u>membuat laporan secara formal menyangkut produksi yang telah dicapai Unit Usaha kepada Manajer Grup Unit Usaha, dan selanjutnya kepada Direksi secara jelas dan terperinci.</u></p>	<p>Developing Others</p> <p>Written Communication</p>
--	--	---



No.	Data Verbatim	Data Hasil Analisis Key Behavior
3.	<p><b>Nama :</b></p> <p><b>Kebun :</b></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal mengelola Unit Usaha dalam mencapai kesatuan tujuan dan kinerja usaha secara efektif dan efisiensi, dan untuk mendukung kesatuan tujuan Grup Unit Usaha?</p> <p>Itee: Saya <u>mengupayakan agar target Unit Usaha bisa tercapai sesuai dengan RKAP, dengan cara membuat perencanaan yang matang hingga melakukan pengontrolan terhadap seluruh aktivitas yang ada, agar efektif dan efisien.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal menyusun rencana strategis Unit Usaha?</p> <p>Itee: Saya <u>menyusun rencana terkait proses produksi, mutu produksi, kemudian mencoba menjalankan sambil megevaluasi agar hasilnya sesuai dengan RKAP yang telah ditetapkan.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal</p>	<p>Achievement Orientation</p> <p>Planning and Organizing</p> <p>Planning and Organizing</p>

	<p>menyusun, melaksanakan, dan mengendalikan RKAP Unit Usaha?</p> <p>Itee: Saya <u>menyusun rencana terkait produksi tahunan sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam RKAP.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal menyusun dan mengajukan kebutuhan barang, jasa dan uang kerja untuk unit usaha?</p> <p>Itee: Yang saya lakukan pertama kali adalah <u>mengecek apa saja barang dan jasa yang dibutuhkan, serta dana yang diperlukan Unit Usaha, kemudian membuat daftar kebutuhan barang, jasa serta dana yang dibutuhkan tersebut, selanjutnya mengajukan kebutuhan tersebut kepada kantor pusat.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal mengadakan barang dan jasa untuk unit usaha sesuai dengan wewenang yang diberikan?</p> <p>Itee: Wewenang Saya dalam pengadaan barang dan jasa untuk Unit Usaha yang Saya pimpin adalah yang sifatnya mendesak. Artinya, <u>barang dan jasa tersebut tidak atau belum tersedia, dibutuhkan dalam waktu yang mendesak, tanpa harus menunggu persetujuan dari kantor pusat terlebih dahulu.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal mengendalikan harga pokok, persediaan bahan baku, dan bahan pelengkap</p>	<p>Initiative</p> <p>Initiative</p>
--	--	-------------------------------------

	<p>unit usaha?</p> <p>Itee: <u>Berusaha menjaga dan mengontrol harga pokok agar tidak melampaui RKAP. Kemudian juga melakukan pengontrolan persediaan bahan baku dan bahan pelengkap Unit Usaha agar tidak terjadi penyalahgunaan.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal melakukan upaya-upaya dan inovasi untuk meningkatkan efisiensi, produktifitas, nilai tambah, dan kinerja unit usaha?</p> <p>Itee: Dalam hal ini, Saya berusaha untuk <u>mencapai target produksi, seperti dengan cara mereduksi biaya produksi agar efisien, mendorong karyawan untuk meningkatkan disiplin dan prestasi kerja.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal melaksanakan pengamanan secara intern maupun bekerjasama dengan pihak lain?</p> <p>Itee: Mengenai pengamanan, biasanya saya <u>melakukan koordinasi dengan pihak keamanan Unit Usaha terlebih dahulu, kemudian juga dibantu oleh pihak aparat keamanan dari luar perusahaan melalui kerjasama.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal membangun kerjasama dengan Unit Usaha lainnya dalam membentuk kesatuan tujuan Grup Unit Usaha?</p>	<p>Planning and Organizing</p> <p>Achievement Orientation</p> <p>Developing Others</p> <p>Teamwork and Cooperation</p>
--	---	--

<p>Itee: <u>Saling bertukar informasi dan bersama-sama dengan Unit Usaha lain dalam satu Grup Unit Usaha berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.</u></p>	<p>Teamwork and Cooperation</p>
<p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal mendorong dan memberikan fasilitas pembinaan dan pengembangan SDM anggota Unit Usaha untuk membentuk personel yang profesional dan berkualitas?</p>	
<p>Itee: Melakukan pembinaan dengan cara <u>memberi arahan-arahan kepada karyawan, memberi masukan dan motivasi kepada karyawan agar bekerja giat.</u></p>	<p>Developing Others</p>
<p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal membangun hubungan dan kerjasama dengan <i>stake holder</i> di lingkungannya dalam upaya kelancaran dan efektivitas pengelolaan unit usaha?</p>	
<p>Itee: <u>Menjaga hubungan baik dan bekerjasama dengan masyarakat sekitar Unit Usaha, rekanan dan mitra kerja, pihak aparat keamanan dari luar Unit Usaha sehingga Unit Usaha bisa berjalan lancar secara efektif.</u></p>	<p>Teamwork and Cooperation</p>
<p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal menjabarkan dan mensosialisasikan kebijakan Direksi dan atau Manager</p>	

	<p>Grup Unit Usaha kepada jajarannya untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi kegiatan operasional?</p> <p>Itee: <u>Mensosialisasikan dan menjelaskan kebijakan-kebijakan baru yang dikeluarkan oleh Direksi dan atau Manager Unit kepada karyawan dengan cara <i>memberikan wejangan saat lingkaran pagi (briefing)</i>, dan juga rapat Unit Usaha, sehingga mereka mengetahui dan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya lagi.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal melakukan penilaian kinerja terhadap semua personel yang berada di unit usaha?</p> <p>Itee: <u>Memberikan semangat dan pujian kepada karyawan bila target tercapai, memberi tahu kesalahan serta kekurangan karyawan terkait pekerjaannya sehingga mereka bisa segera memperbaikinya sehingga Unit Usaha berjalan efektif.</u></p> <p>Iter: Bisakah Bapak jelaskan, hal-hal apa saja yang Bapak lakukan dalam hal membuat laporan bulanan, triwulan, semester, dan tahunan hasil pengelolaan Unit Usaha kepada Manager Unit Usaha yang selanjutnya kepada Direksi?</p> <p>Itee: <u>Membuat laporan secara terperinci dan bertanggung jawab menyangkut</u></p>	<p>Oral Communication</p> <p>Developing Others</p> <p>Written Communication</p>
--	---	---

	<u>produksi, harga pokok, biaya pengeluaran dan pemasukan Unit Usaha, dan juga mengenai ketenagakerjaan kepada manager Grup Unit, dan juga Direksi.</u>	
--	---	--