

LAMPIRAN

Lampiran-A

Kuesioner Profil Kompetensi Pada First Line Manager Bidang Proyek Industri Perum X Divisi Regional Jawa Barat

Pada bagian ini, Bapak/Ibu diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan mengenai identitas dan pekerjaan Bapak/Ibu.

Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab seluruh pertanyaan yang tersedia secara lengkap, guna keperluan penelitian ini. Jawaban Bapak/Ibu akan menjadi rahasia kami.

Petunjuk Pengisian : Isilah pertanyaan dibawah ini dengan jelas dan berilah tanda silang (X) pada kotak yang telah kami sediakan.

Identitas Pribadi

Nama (*inisial*) :

Jenis Kelamin : Lk Pr

Usia : tahun

Pendidikan Terakhir :

SLTA Akademi Sarjana Pasca Sarjana

Masa Kerja Pada Perum "X" :

< 1 th 1-5 th > 5 th

Jabatan dan grade saat ini :

Status Marital :

Sudah Menikah Belum Menikah

Kegiatan pelatihan yang pernah diikuti :

No	Pernyataan	Ya	Tdk
1.	Saya memahami dengan jelas visi dan misi perusahaan		
2.	Membuat perencanaan dalam bekerja merupakan sesuatu yang penting bagi saya		
3.	Membina hubungan baik dengan rekanan perusahaan merupakan sesuatu yang penting bagi saya		
4.	Melakukan pengawasan terhadap kinerja bawahan merupakan sesuatu yang penting bagi saya		
5.	Kepuasan pengguna jasa/produk perusahaan merupakan sesuatu yang penting bagi saya		
6.	Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan pekerjaan saya saat ini		
7.	Tugas dan tanggung jawab pekerjaan membuat saya tertekan		
8.	Saya merasa Perusahaan menetapkan standar yang tinggi bagi pekerjaan yang saya lakukan		
9.	Saya dapat mengatasi setiap masalah/hambatan dalam bekerja		
10.	Perusahaan memberikan informasi yang saya butuhkan dalam bekerja		
11.	Kerjasama dalam bekerja merupakan sesuatu yang penting bagi saya		

BAGIAN II

Pada bagian ini Bapak/Ibu diminta untuk memberikan **tanda silang (X)** dalam kolom **Frekuensi** pada salah satu dari empat alternatif jawaban sebagai berikut :

- a. Berilah tanda silang pada kolom **Sangat Sering (SS)** jika kegiatan tersebut seringkali dilakukan dan diutamakan dalam pekerjaan Bapak/Ibu.
- b. Berilah tanda silang pada kolom **Sering (S)** jika kegiatan tersebut sering dilakukan dalam pekerjaan Bapak/Ibu.
- c. Berilah tanda silang pada kolom **Jarang (JRG)** jika kegiatan tersebut jarang atau kadang-kadang dilakukan dalam pekerjaan Bapak/Ibu.
- d. Berilah tanda silang pada kolom **Tidak Pernah (TPR)** jika kegiatan tersebut tidak pernah dilakukan dalam pekerjaan Bapak/Ibu.

Perlu diperhatikan bahwa kuesioner ini bukanlah suatu tes oleh karena itu tidak ada jawaban yang benar atau salah. Bapak/Ibu diminta untuk menjawab seluruh pernyataan yang disediakan sesuai dengan diri Bapak/Ibu dalam bekerja.

Atas perhatian dan waktu yang Bapak/Ibu berikan, peneliti mengucapkan terima kasih.

Selamat bekerja

no	Pernyataan	Frekuensi			
		SS	S	JRG	TPR
1.	Saya mengalokasikan sumber daya perusahaan untuk mencapai target yang diharapkan				
2.	Saya membahas harapan dan keinginan para pengguna jasa perusahaan dengan bawahan				
3.	Saya mencari informasi yang berkaitan dengan pekerjaan saya dan bawahan				
4.	Saya memeriksa setiap kemajuan ataupun hambatan yang dialami oleh bawahan dalam bekerja				
5.	Saya mencari informasi yang tepat untuk melakukan pekerjaan dari berbagai sumber di dalam dan di luar perusahaan				
6.	Saya mengevaluasi efektifitas kerja diri saya sebagai anggota suatu tim				
7.	Saya mendorong orang lain untuk saling membagi informasi yang berkaitan dengan pekerjaan				
8.	Saya berinteraksi dengan orang lain secara langsung dan terbuka				
9.	Saya menampung komentar dan keluhan dari atasan terhadap hasil kerja yang saya lakukan				
10.	Saya bertanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan dalam bekerja				
11.	Saya mendorong orang lain untuk mengutarakan pendapat yang berbeda				
12.	Saya memahami bagaimana cara berpikir yang dapat diterima perusahaan				
13.	Saya membangun lingkungan kerja yang kondusif agar dapat bekerja secara maksimal				

No.	Pernyataan	Frekuensi			
		S	S	JRG	TPR
14.	Saya mempertimbangkan setiap informasi yang didapat				
15.	Saya memberikan <i>feedback</i> dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja bawahan saya				
16.	Saya memberikan gagasan/ide-ide yang berkaitan dengan pekerjaan				
17.	Saya membahas setiap permasalahan yang dihadapi dalam bekerja dengan bawahan saya				
18.	Saya membuat jadwal kerja untuk diri saya sendiri				
19.	Saya mendengarkan keluhan dan komentar para pengguna jasa perusahaan				
20.	Saya membuat jadwal kerja untuk bawahan saya				
21.	Saya mengkomunikasikan visi, tujuan dan perkembangan pekerjaan yang telah dilakukan kepada bawahan saya				
22.	Saya melakukan pemantauan secara berkelanjutan setiap pemberian tugas terhadap bawahan untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan tepat				
23.	Saya menggunakan metode yang sesuai untuk memperoleh informasi tentang pekerjaan saya				
24.	Saya mengenali cara-cara untuk menumbuhkan spirit kerja dalam tim				
25.	Saya mengenali ciri khas unit kerja saya dalam bekerja				
26.	Saya menyediakan sarana informasi yang terbuka dan mudah diakses oleh orang lain				
27.	Saya dapat mengatasi sikap bawahan yang menentang ide saya dalam bekerja				
28.	Saya menyiapkan rencana kerja jangka panjang secara spesifik				

29.	Saya menanggapi keluhan dan komentar para pengguna jasa perusahaan				
30.	Saya membangun kepercayaan dan hubungan baik dengan bawahan saya				
31.	Saya memberikan perintah kepada bawahan untuk memberikan laporan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan				
32.	Saya mengidentifikasi informasi yang didapat dan berusaha mencari hubungannya dengan pekerjaan saya				
33.	Saya mengenal arti kerjasama dan pentingnya kesepakatan dalam unit kerja saya				
34.	Saya mengumpulkan informasi tentang pekerjaan saya dengan cara bertanya dan berinteraksi dengan anggota unit kerja lain				
35.	Saya menyediakan informasi terbaru bagi orang lain				
36.	Saya bekerja dengan <i>deadline</i> yang ketat				
37.	Saya memahami kebutuhan bawahan dengan sangat baik				
38.	Saya memahami pandangan pengguna jasa terhadap keputusan perusahaan yang berkaitan dengan produk jasa yang dihasilkan				
39.	Saya dapat mengatasi stress dalam bekerja				
40.	Saya memberikan penghargaan dan penilaian pada kontribusi seluruh anggota tim kerja saya				
41.	Saya mengakui kebutuhan untuk memperoleh informasi yang lebih banyak dan berbobot				
42.	Saya melakukan survei secara sistematis untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat atas produk/jasa				

No.	Pernyataan	Frekuensi			
		SS	S	JRG	TPR
43.	Saya menetapkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam bekerja				
44.	Saya mengawasi perencanaan kerja dengan mempertimbangkan waktu dan sumber daya yang ada				
45.	Saya memberikan keteladanan, komitmen dan interaksi yang baik kepada bawahan saya				
46.	Saya menjaga kemandirian dan kompetisi tetap berada dalam batas-batas yang tidak menimbulkan efek negatif bagi kelangsungan kerja tim				
47.	Saya memahami bagaimana pandangan atasan terhadap kinerja saya				
48.	Saya mengevaluasi komunikasi yang terjalin dengan atasan dan rekan kerja saya				
49.	Saya menghadapi stres akibat sikap bawahan yang menentang atas tugas yang diberikan				
50.	Saya menghambat munculnya cara berpikir yang bersifat sektoral				
51.	Saya mencoba menghubungkan isu yang berkembang di masyarakat mengenai perusahaan dengan kinerja unit kerja saya				
52.	Saya memberikan ukuran keberhasilan yang mungkin dicapai secara objektif				
53.	Saya menggunakan skala prioritas dalam perencanaan pekerjaan saya				
54.	Saya memeriksa setiap laporan kerja bawahan saya				
55.	Saya melakukan koordinasi dengan seluruh unit kerja perusahaan dalam rangka melayani kebutuhan masyarakat				
56.	Saya berusaha bekerjasama dengan unit kerja lain				

No.	Pernyataan	Frekuensi			
		SS	S	JRG	TPR
57.	Saya meningkatkan kemampuan diri dalam memfasilitasi proses pengambilan keputusan dalam unit kerja saya				
58.	Saya memutuskan situasi yang tepat untuk menggunakan pendekatan terhadap anggota unit kerja saya				
59.	Saya menyediakan informasi bagi atasan dan rekan kerja saya yang baru				
60.	Saya menghadapi stres akibat tanggungjawab pekerjaan yang diberikan perusahaan terhadap diri saya				
61.	Saya meningkatkan kemampuan dalam proses pengambilan keputusan unit kerja saya				
62.	Saya melibatkan bawahan dalam menetapkan rencana kerja unit kerja saya				
63.	Saya memperhitungkan kekuatan sumber daya perusahaan dalam rangka mencapai sasaran kerja yang efisien				
64.	Saya mengantisipasi setiap perubahan situasi dan resiko yang muncul pada saat pelaksanaan pekerjaan				
65.	Saya melibatkan anggota tim dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan				
66.	Saya menyediakan detail informasi dengan jumlah yang sama untuk setiap orang				
67.	Saya mencari masukan yang sesuai sebelum mengambil keputusan				
68.	Saya mengawasi rencana kerja yang dibuat dalam kegiatan pengendalian kerja sehari-hari				
69.	Memanfaatkan sarana perusahaan dalam mencapai target yang diharapkan				
70.	Saya menjalin informasi dengan atasan dan rekan kerja baru				

No.	Pernyataan	Frekuensi			
		SS	S	JRG	TPR
71.	Saya meminimasi kebingungan dalam proses pengambilan keputusan unit kerja saya				
72.	Saya mengetahui dan memberi penghargaan terhadap tugas-tugas yang telah diselesaikan anggota unit kerja saya				
73.	Saya mengenali pengaruh manajemen terhadap kinerja unit kerja saya				
74.	Saya melakukan koordinasi dengan unit kerja lain dalam menyelesaikan pekerjaan saya				
75.	Saya menghadapi stres akibat sering mendengarkan keluhan dari bawahan atau pihak lain.				

Lampiran-B

Gambaran Profil Kompetensi *First Line Manager* Bidang Proyek Industri
Perum X Divisi Regional Jawa Barat

No.	Kompetensi	Kategori	
		Tinggi	Rendah
1	Organizational Vision	75%	25%
2	<i>Control</i>	75%	25%
3	<i>Planning and Organizing</i>	70%	30%
4	<i>Communication</i>	65%	35%
5	<i>Team Work</i>	60%	40%
6	<i>Tolerance for stress</i>	55%	45%
7	<i>Leadership</i>	50%	50%
8	<i>Customers Service Orientation</i>	45%	55%
9	<i>Analysis</i>	40%	60%

Tabel.1 Gambaran Profil Kompetensi *first line manager* Bidang Proyek Industri Perum X
divisi regional Jawa Barat

Lampiran-C
Data Kompetensi dan *Key Behavior*

<i>Kompetensi</i>	Item	Key behavior
Organizational vision	12	Memahami bagaimana cara berpikir yang dapat diterima perusahaan
	34	Mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan melalui cara bertanya dan berinteraksi dengan <i>manager</i> unit kerja lain
	37	Memahami kebutuhan bawahan dengan sangat baik
	38	Memahami cara pandang para pengguna produk atau jasa perusahaan
	47	Memahami bagaimana pandangan pihak perusahaan terhadap diri seorang <i>manager</i>
	74	Melakukan koordinasi dengan unit kerja lain di perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan
Control	4	Melakukan pemeriksaan secara berkala setiap kemajuan atau masalah yang dialami bawahan
	22	melakukan pemantauan secara berkelanjutan setiap pemberian tugas terhadap bawahan untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan tepat
	31	Memberikan perintah kepada bawahan untuk memberikan laporan pekerjaan pada waktu yang telah ditetapkan
	54	Melakukan pemeriksaan setiap laporan untuk tetap mengikuti perkembangan bawahan

Planning and organizing	1	Mengalokasikan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan dalam bekerja
	18	Membuat jadwal kerja untuk diri sendiri
	20	Membuat jadwal kerja untuk bawahan
	28	Menyiapkan rencana kerja jangka panjang secara spesifik
	43	Menetapkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam bekerja
	44	Mengawasi perencanaan yang telah dibuat dalam kegiatan pengendalian kerja sehari-hari
	53	Berupaya untuk menggunakan pertimbangan skala prioritas dalam menetapkan langkah yang diambil
	55	Melakukan koordinasi dengan seluruh unit kerja guna tercapainya target perusahaan
	62	Melibatkan orang lain dalam menetapkan perencanaan guna mendapatkan dukungan dan komitmen untuk melaksanakannya
	63	Memperhitungkan kekuatan sumber daya perusahaan dalam rangka mencapai sasaran kerja yang efisien
	64	Mengantisipasi setiap perubahan situasi dan resiko yang mungkin muncul pada saat pelaksanaan pekerjaan
	68	Membuat perencanaan kerja yang realistis dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu
Leadership	3	Mencari informasi yang berkaitan dengan pekerjaan
	15	Memberikan <i>feedback</i> dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja bawahan

	16	Memberikan gagasan/ide yang berkaitan dengan pekerjaan
	21	Mengkomunikasikan visi, tujuan dan perkembangan pekerjaan yang telah dilakukan kepada bawahan
	30	Membangun kepercayaan dan hubungan baik dengan bawahan
	45	Memberikan keteladanan, komitmen dan interaksi kepada bawahan dalam bekerja
	52	Memberikan ukuran keberhasilan yang mungkin dicapai secara objektif
<i>Team work</i>	6	Mengevaluasi efektivitas diri sebagai anggota tim
	13	Membangun lingkungan kerja yang kondusif bagi pemfungsian tim secara maksimal
	24	Mengenali cara-cara untuk menumbuhkan spirit kerja dalam tim
	25	Mengidentifikasi karakteristik tim secara kuat
	33	Mengenalkan arti kerjasama dan pentingnya kesepakatan dalam tim
	40	Memberikan penghargaan dan penilaian pada kontribusi seluruh anggota tim
	46	Menjaga kemandirian dan kompetisi tetap berada dalam batas yang tidak menimbulkan efek negatif bagi kelangsungan kerja tim
	50	Menghambat munculnya cara berpikir yang bersifat sektoral
	56	Menghargai dan mendorong kerjasama antar kelompok profesi yang berbeda
	58	Memutuskan situasi yang tepat untuk menggunakan pendekatan dalam tim

	61	Meningkatkan kemampuan dalam proses pengambilan keputusan
	65	Melibatkan anggota tim dalam perencanaan dan pengambilan keputusan
	67	Mencari masukan yang sesuai sebelum mengambil keputusan tim
	69	Memanfaatkan sumber daya yang ada agar hasil keputusan sesuai dengan harapan perusahaan
	71	Meminimasi kebingungan dalam proses pengambilan keputusan dalam tim
	72	Mengetahui dan memberikan penghargaan terhadap tugas-tugas yang telah diselesaikan tim untuk menjaga agar motivasi anggota tim tetap tinggi
	73	Mengenali pengaruh manajemen perusahaan terhadap kinerja tim
<i>Communication</i>	7	Mendorong orang lain untuk saling berbagi informasi
	8	Berinteraksi dengan orang lain secara langsung dan terbuka
	11	Mendorong orang lain untuk mengekspresikan pendapat yang berbeda
	26	Menyediakan sarana informasi yang terbuka dan mudah diakses orang lain
	35	Menyediakan informasi terbaru bagi orang lain
	48	Mengevaluasi komunikasi yang terjalin dengan atasa dan rekan kerja
	59	Menyediakan informasi bagi atasan dan rekan kerja

	66	Menyediakan detail informasi yang sama bagi setiap orang
	70	Menjalin informasi dengan atasan dan rekan kerja yang baru
Tolerance for stress	9	Menampung komentar dan keluhan dari atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan
	10	Bertanggung jawab atas kesalahan yang dilakukan dalam bekerja
	27	Mengatasi sikap bawahan yang menentang atau melanggar ide dalam bekerja
	36	Bekerja dengan <i>deadline</i> yang ketat
	39	Mengatasi stres atau ketidakjelasan dalam pekerjaan
	49	Menghadapi stres atau ketidaknyamanan akibat sikap menentang dari bawahan atau pihak lain mengenai tugas, prosedur atau aturan baru
	57	Meningkatkan kemampuan diri dalam memfasilitasi proses pemecahan masalah
	60	Menghadapi stres atau ketidaknyamanan akibat tanggung jawab sebagai <i>manager</i> yang seringkali berubah
	75	Menghadapi stres akibat seringnya mendengarkan keluhan dari bawahan dan pihak lain mengenai pekerjaan yang dilakukan
Customers service orientation	2	Membahas dengan bawahan harapan dan keinginan para pengguna produk dan jasa perusahaan
	17	Membahas dengan bawahan permasalahan yang dihadapi oleh para pengguna produk dan jasa perusahaan

	19	Mendengarkan keluhan dan komentar para pengguna produk dan jasa perusahaan
	29	Menanggapi keluhan dan komentar para pengguna produk dan jasa perusahaan
	42	Melakukan survey secara sistematis untuk mengetahui tingkat kepuasan para pengguna produk dan jasa perusahaan
<i>Analysis</i>	5	Mencari informasi yang tepat untuk melakukan pekerjaan dari berbagai sumber di dalam dan di luar perusahaan
	14	Menimbang setiap informasi yang didapat
	23	Menggunakan metode yang sesuai untuk memperoleh informasi tentang pekerjaan
	32	Mengidentifikasi informasi yang didapat dan berusaha untuk mencari hubungan sebab akibatnya dengan pekerjaan yang dilakukan
	41	Mengakui kebutuhan untuk memperoleh informasi lebih banyak dan berbobot
	51	Mengakitkan elemen informasi yang berbeda dan mengenali kecenderungan hubungan sebab akibat yang ditimbulkan bagi pekerjaan yang dilakukan

Lampiran-D

Tabulasi Silang Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi First Line Manager Bidang Proyek Industri Perum X Divisi Regional Jawa Barat

Tingkat pendidikan	Kompetensi <i>organizational vision</i>		Total
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
S2	3 15%	0 0%	3 15%
S1	11 55%	4 20%	15 75%
SMU	1 5%	1 5%	2 10%
Total	15 75%	5 25%	20 100%

Tabel.1 Tabulasi silang antara kompetensi *organizational vision* dan tingkat pendidikan *first line manager*

Tingkat pendidikan	Kompetensi <i>control</i>		Total
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
S2	3 15%	0 0%	3 15%
S1	12 60%	3 15%	15 75%
SMU	0 0%	2 10%	2 10%
Total	15 75%	5 25%	20 100%

Tabel.2 Tabulasi silang antara kompetensi *control* dan tingkat pendidikan *first line manager*

Tingkat pendidikan	Kompetensi <i>planning and organizing</i>		Total
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
<i>S2</i>	15% 3	0% 0	15% 3
<i>S1</i>	55% 11	25% 5	75% 15
<i>SMU</i>	5% 1	5% 1	10% 2
Total	70% 14	30% 6	100% 20

Tabel.3 Tabulasi silang antara kompetensi *planning and organizing* dan tingkat pendidikan *first line manager*

Tingkat pendidikan	Kompetensi <i>communication</i>		Total
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
<i>S2</i>	15% 3	0% 0	15% 3
<i>S1</i>	45% 9	30% 6	75% 15
<i>SMU</i>	5% 1	5% 1	10% 2
Total	65% 13	35% 7	100% 20

Tabel.4 Tabulasi silang antara kompetensi *communication* dan tingkat pendidikan *first line manager*

Tingkat pendidikan	Kompetensi <i>team work</i>		Total
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
<i>S2</i>	15% 3	0% 0	15% 3
<i>S1</i>	40% 8	35% 7	75% 15
<i>SMU</i>	5% 1	5% 1	10% 2
Total	60% 12	40% 8	100% 20

Tabel.5 Tabulasi silang antara kompetensi *team work* dan tingkat pendidikan *first line manager*

Tingkat pendidikan	Kompetensi <i>tolerance for stress</i>		Total
	Tinggi	Rendah	
S2	2 10%	1 5%	3 15%
S1	8 40%	7 35%	15 75%
SMU	1 5%	1 5%	2 10%
Total	11 55%	9 45%	20 100%

Tabel.6 Tabulasi silang antara kompetensi *tolerance for stress* dan tingkat pendidikan *first line manager*

Tingkat pendidikan	Kompetensi <i>leadership</i>		Total
	Tinggi	Rendah	
S2	3 15%	0 0%	3 15%
S1	7 35%	8 40%	15 75%
SMU	0 0%	2 10%	2 10%
Total	10 50%	10 50%	20 100%

Tabel.7 Tabulasi silang antara kompetensi *leadership* dan tingkat pendidikan *first line manager*

Tingkat pendidikan	Kompetensi <i>customers service orientation</i>		Total
	Tinggi	Rendah	
<i>S2</i>	2 10%	1 5%	3 15%
<i>S1</i>	7 35%	8 40%	15 75%
<i>SMU</i>	0 0%	2 10%	2 10%
Total	9 45%	11 55%	20 100%

Tabel.8 Tabulasi silang antara kompetensi *customers service orientation* dan tingkat pendidikan *first line manager*

Tingkat pendidikan	Kompetensi <i>analysis</i>		Total
	Tinggi	Rendah	
<i>S2</i>	3 15%	0 0%	3 15%
<i>S1</i>	4 20%	11 55%	15 75%
<i>SMU</i>	1 5%	1 5%	2 10%
Total	8 40%	12 60%	20 100%

Tabel.9 Tabulasi silang antara kompetensi *analysis* dan tingkat pendidikan *first line manager*

Masa kerja	Kompetensi <i>organizational vision</i>		Total
	Tinggi	Rendah	
> 5 tahun	13 65%	2 10%	15 75%
1 – 5 tahun	2 10%	3 15%	5 25%
Total	15 75%	5 25%	20 100%

Tabel.10 Tabulasi silang antara kompetensi *organizational vision* dan masa kerja

Masa kerja	Kompetensi <i>control</i>		<i>Total</i>
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
> 5 tahun	13 65%	2 10%	15 75%
1 – 5 tahun	2 10%	3 15%	5 25%
Total	15 75%	5 25%	20 100%

Tabel.11 Tabulasi silang antara kompetensi *control* dan masa kerja

Masa kerja	Kompetensi <i>planning and organizing</i>		<i>Total</i>
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
> 5 tahun	11 55%	4 20%	15 75%
1 – 5 tahun	3 15%	2 10%	5 25%
Total	14 70%	6 30%	20 100%

Tabel.12 Tabulasi silang antara kompetensi *Planning and organizing* dan masa kerja

Masa kerja	Kompetensi <i>communication</i>		<i>Total</i>
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
> 5 tahun	10 50%	3 15%	15 75%
1 – 5 tahun	3 15%	2 10%	5 25%
Total	13 65%	7 35%	20 100%

Tabel.13 Tabulasi silang antara kompetensi *communication* dan masa kerja

Masa kerja	Kompetensi <i>team work</i>		<i>Total</i>
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
> 5 tahun	10 50%	5 25%	15 75%
1 – 5 tahun	2 10%	3 15%	5 25%
Total	12 60%	8 40%	20 100%

Tabel.14 Tabulasi silang antara kompetensi *team work* dan masa kerja

Masa kerja	Kompetensi <i>tolerance for stress</i>		Total
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
> 5 tahun	10 50%	5 25%	15 75%
1 – 5 tahun	1 5%	4 20%	5 25%
Total	11 55%	9 45%	20 100%

Tabel.15 Tabulasi silang antara kompetensi *tolerance for stress* dan masa kerja

Masa kerja	Kompetensi <i>leadership</i>		Total
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
> 5 tahun	8 40%	7 35%	15 75%
1 – 5 tahun	2 10%	3 15%	5 25%
Total	10 50%	10 50%	20 100%

Tabel.16 Tabulasi silang antara kompetensi *leadership* dan masa kerja

Masa kerja	Kompetensi <i>customers service orientation</i>		Total
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
> 5 tahun	5 25%	10 50%	15 75%
1 – 5 tahun	4 20%	1 5%	5 25%
Total	9 45%	11 55%	20 100%

Tabel.17 Tabulasi silang antara kompetensi *customers service orientation* dan masa kerja

Masa kerja	Kompetensi <i>analysis</i>		Total
	<i>Tinggi</i>	<i>Rendah</i>	
> 5 tahun	5 25%	10 50%	15 75%
1 – 5 tahun	3 15%	2 10%	5 25%
Total	8 40%	12 60%	20 100%

Tabel.18 Tabulasi silang antara kompetensi *analysis* dan masa kerja

Lampiran-E

**Profil Kompetensi Masing-Masing *First line manager* Bidang Proyek Industri
Perum X Jawa Barat**

1. Nama : M J Pendidikan : S-1
Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	<i>Kategori</i>	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

2. Nama : B P Pendidikan : S-1
Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

3. Nama : O S Pendidikan : S-2
 jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

4. Nama : K B Pendidikan : S-2
 jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

5. Nama : N A Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

6. Nama : T W Pendidikan : S-2

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

7. Nama : A S Pendidikan : SLTA

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

8. Nama : K Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

9. Nama : E K Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Pr

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

10. Nama : D R Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Pr

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

11. Nama : W P Y Pendidikan : SLTA

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

12. Nama : R Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Pr

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

13. Nama : N T Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Pr

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

14. Nama : L S Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Pr

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

15. Nama : A B Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

16. Nama : D M Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

17. Nama : S R Pendidikan : SLTA

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

18. Nama : P Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

19. Nama : Y A Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

20. Nama : M D Pendidikan : S-1

Jenis kelamin : Lk

<i>Kompetensi</i>	Kategori	
	Tinggi	Rendah
Organizational vision		
<i>Control</i>		
<i>Planning and organizing</i>		
<i>Leadership</i>		
<i>Team work</i>		
<i>Communication</i>		
<i>Tolerance for stress</i>		
<i>Customers service orientation</i>		
<i>Analysis</i>		

Lampiran - G
Gambaran Perum X

1. Sejarah dan Dasar Hukum Perum X

Perum X adalah sebuah perusahaan umum milik negara yang bergerak di bidang pelayanan penyaluran kebutuhan pangan masyarakat Indonesia. Didirikan sejak tahun 1978 berdasarkan Keppres RI Nomor : 39 Tahun 1978 dengan status hukum sebagai Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND).

Sejak terjadinya Reformasi pada akhir tahun 1990-an, Pemerintah melakukan restrukturisasi organisasi perusahaan atas dorongan eksternal khususnya dari Badan Keuangan Internasional. Tujuannya adalah untuk melakukan transparansi dan akuntabilitas. Alih status hukum menjadi sebuah Perusahaan Umum (Perum X) tercantum pula di dalam Keppres nomor : 116/2000 tentang LPND menjadi sebuah Perum.

Perum X memiliki visi untuk menjadi lembaga pangan yang handal dalam memantapkan ketahanan pangan nasional. Misionya untuk menyelenggarakan tugas pelayanan publik untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan kebijakan pangan nasional dan untuk menyelenggarakan kegiatan ekonomi di bidang pangan yang secara berkelanjutan memberikan manfaat bagi perekonomian nasional.

Draft struktur Organisasi untuk kantor pusat, divisi regional dan unit operasi. Jumlah direksi termasuk Direktur /utama ada 6 orang, jumlah divisi regional 26 unit dan jumlah unit operasi sebanyak 94 unit yang tersebar di seluruh Indonesia. **(Laporan Akhir Pendirian Perum X, tahun 2003)**

2. Maksud dan Tujuan Didirikannya Perum X

Sifat usaha Perum X adalah untuk menyediakan pelayanan bagi kemanfaatan umum sekaligus memupuk keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan (**Hallo Perum, edisi ke-5 tahun 2003**). Maksud didirikannya Perum X adalah :

- Menyelenggarakan usaha logistik pangan pokok yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak.
- Dalam hal-hal tertentu Perum X bertugas untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu yang diberikan Pemerintah Pusat khususnya dalam rangka pengamanan harga kebutuhan pokok masyarakat, pengelolaan cadangan pangan pokok Pemerintah dan distribusi pangan pokok kepada golongan masyarakat tertentu dalam rangka ketahanan pangan nasional.
- Tujuan didirikannya Perum X adalah turut serta dalam membangun ekonomi nasional khususnya dalam rangka pelaksanaan program pembangunan nasional di bidang pangan.

Dalam mencapai maksud dan tujuan Perum X menyelenggarakan kegiatan usaha-usaha logistik pangan pokok serta usaha komersial lainnya yang dapat menunjang tercapainya maksud dan tujuan Perusahaan.

Untuk mendukung pembiayaan kegiatan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan Perum X juga dapat melakukan :

- Kerjasama usaha atau patungan (*joint venture*) dengan badan usaha lain.
- Membentuk anak perusahaan

- Melakukan penyertaan modal dalam badan usaha lain.

3, Fungsi Kegiatan Perum X

Dalam menjalankan visi dan misi Perum X memiliki dua fungsi kegiatan utama yaitu fungsi sosial dan komersial. Pada fungsi sosial, Perum X tetap memprioritaskan pelayanan publik dengan sasaran terciptanya ketahanan pangan yang mantap. Misi sosial ini tetap difokuskan kepada kegiatan yang bermanfaat bagi *stakeholders* yaitu petani, pengusaha penggilingan, pedagang dan konsumen.

Fungsi sosial Perum X bertujuan untuk :

- a. Tercapainya pengamanan stok nasional pangan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat golongan ekonomi lemah dan menyediakan kebutuhan pokok bagi kelompok tertentu sesuai dengan kebijakan Pemerintah.
- b. Tercapainya penyaluran pangan hingga ke titik distribusi yang dapat dijangkau oleh masyarakat kurang mampu, golongan anggaran dan kelompok tertentu di pasaran umum sesuai dengan kebijakan Pemerintah.
- c. Tercapainya peningkatan pelayanan kepada pelanggan dari segi waktu, kualitas serta tempat pelayanan.
- d. Tercapainya efisiensi dan efektifitas dalam kegiatan operasi publik.

Pada fungsi komersilnya Perum X dibagi kedalam beberapa bidang usaha salah satunya adalah Bidang Proyek Industri Perum X. Target yang ingin dicapai pada fungsi komersial ini adalah perkembangan yang pesat pada kegiatan usaha bisnis industri sehingga dapat mendatangkan keuntungan bagi Perum X dan diharapkan dapat mensubstitusi kebutuhan di bidang pelayanan publiknya. Oleh

karena itu Perum X berusaha untuk memajukan Bidang Proyek Industri ini agar sesuai dengan target yang diharapkan.

Bidang proyek industri Perum X ini dipimpin oleh seorang *general manager* Bidang Proyek Industri yang berkedudukan di Perum X Pusat sedangkan untuk Bidang Proyek Industri Perum X divisi regional dipimpin oleh seorang *Regional manager*. Dalam menjalankan tugasnya seorang *regional manager* dibantu oleh beberapa orang *first line manager* Bidang Proyek Industri yang ada di setiap daerah pada suatu divisi regional Perum X dan bertanggung jawab langsung terhadap tenaga pelaksananya.

First line manager Bidang Proyek Industri Perum X memiliki tugas untuk merencanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan dan melaksanakan seluruh kegiatan unit pabrikasi mulai dari pembelian bahan baku hingga menghasilkan produk utama maupun sampingan yang siap untuk di pasarkan sesuai dengan permintaan pasar dan industri lainnya.

First line manager juga memiliki tanggung jawab dan wewenang dalam mengelola dan memanfaatkan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan kegiatan Perum X di setiap daerahnya, melaksanakan pengurusan dan pengendalian kegiatan produksi, pemasaran kerjasama usaha beserta administrasinya, membuat perikatan hukum dengan pihak lain serta melakukan koordinasi dengan kantor pusat dan pihak-pihak yang terkait guna pelaksanaan kegiatan produksi (**Surat Keputusan Direksi dan Standar Operasional Prosedur Perum X, 2005**)

