

Lampiran 1**Data Identitas Responden**

No	Usia (tahun)	Pendidikan	Masa kerja (tahun)	Jabatan
1	46	D2	24	Planner
2	50	D1	25	Planner
3	54	SLTA	34	Planner
4	45	SLTA	23	Planner
5	38	SLTA	12	Planner
6	40	SLTA	20	Pengawas
7	54	D1	30	Planner
8	50	S1	20	Teknisi
9	48	SLTA	22	Teknisi
10	50	SLTA	25	Teknisi
11	40	S1	15	Teknisi
12	54	SLTA	28	Teknisi
13	50	SLTA	25	Pengawas
14	35	SLTA	15	Teknisi
15	54	D3	28	Pengawas
16	52	SLTA	26	Pengawas
17	45	SLTA	21	Pengawas
18	48	S1	23	Pengawas
19	35	D2	13	Teknisi
20	51	D3	25	Pengawas
21	50	S1	31	Pengawas
22	44	S1	18	Kabag
23	42	S1	16	Kabag
24	53	S1	25	Pengawas
25	38	SLTA	14	Teknisi
26	54	SLTA	20	Pengawas
27	54	D3	35	Pengawas
28	53	S1	31	Pengawas
29	39	S1	14	Planner
30	51	S1	31	Planner
31	52	SLTA	30	Pengawas
32	54	SLTA	32	Pengawas
33	52	SLTA	32	Pengawas
34	40	S1	16	Kabag
35	37	S1	15	Planner
36	43	SLTA	20	Teknisi

Lampiran 2

Validitas dan Realibilitas

NO item	Koefisien korelasi	Kesimpulan
1.	0,43	Item dipakai
2.	0,53	Item dipakai
3.	0,57	Item dipakai
4.	0,57	Item dipakai
5.	0,45	Item dipakai
6.	0,80	Item dipakai
7.	0,50	Item dipakai
8.	0,37	Item <i>direvisi</i>
9.	0,63	Item dipakai
10.	0,39	Item <i>direvisi</i>
11.	0,61	Item dipakai
12.	0,50	Item dipakai
13.	0,43	Item dipakai
14.	0,54	Item dipakai
15.	0,49	Item dipakai
16.	0,60	Item dipakai
17.	0,44	Item dipakai
18.	0,40	Item dipakai
19.	0,50	Item dipakai
20.	0,55	Item dipakai
21.	0,35	Item dipakai
22.	0,48	Item dipakai
23.	0,35	Item <i>direvisi</i>
24.	0,58	Item dipakai
25.	0,48	Item dipakai
26.	0,62	Item dipakai
27.	0,63	Item dipakai
28.	0,46	Item dipakai
29.	0,39	Item <i>direvisi</i>
30.	0,50	Item dipakai
31.	0,47	Item dipakai
32.	0,45	Item dipakai
33.	0,41	Item dipakai
34.	0,47	Item dipakai
35.	0,46	Item dipakai
36.	0,52	Item dipakai
37.	0,49	Item dipakai
38.	0,64	Item dipakai
39.	0,62	Item dipakai

40.	0,40	Item dipakai
41.	0,59	Item dipakai
42.	0,37	Item <i>direvisi</i>
43.	0,37	Item <i>direvisi</i>
44.	0,43	Item dipakai
45.	0,50	Item dipakai
46.	0,55	Item dipakai
47.	0,58	Item dipakai
48.	0,43	Item dipakai
49.	0,54	Item dipakai
50.	0,48	Item dipakai
51.	0,75	Item dipakai
52.	0,56	Item dipakai
53.	0,44	Item dipakai
54.	0,20	Item <i>direvisi</i>
55.	0,42	Item dipakai
56.	0,41	Item dipakai
57.	0,50	Item dipakai
58.	0,55	Item dipakai
59.	0,50	Item dipakai
60.	0,71	Item dipakai
61.	0,42	Item dipakai
62.	0,55	Item dipakai
63.	0,47	Item dipakai
64.	0,66	Item dipakai
65.	0,45	Item dipakai
66.	0,61	Item dipakai
67.	0,53	Item dipakai
68.	0,70	Item dipakai
69.	0,57	Item dipakai
70.	0,36	Item <i>direvisi</i>
71.	0,77	Item dipakai
72.	0,60	Item dipakai
73.	0,65	Item dipakai
74.	0,65	Item dipakai
75.	0,58	Item dipakai
76.	0,48	Item dipakai
77.	0,43	Item dipakai
78.	0,46	Item dipakai
79.	0,56	Item dipakai
80.	0,57	Item dipakai
81.	0,46	Item dipakai
82.	0,42	Item dipakai
83.	0,55	Item dipakai
84.	0,42	Item dipakai

85.	0,62	Item dipakai
86.	0,58	Item dipakai
87.	0,45	Item dipakai
88.	0,54	Item dipakai
89.	0,43	Item dipakai
90.	0,48	Item dipakai
91.	0,47	Item dipakai
92.	0,71	Item dipakai
93.	0,45	Item dipakai
94.	0,44	Item dipakai
95.	0,42	Item dipakai
96.	0,45	Item dipakai
97.	0,38	Item <i>direvisi</i>
98.	0,59	Item dipakai
99.	0,37	Item <i>direvisi</i>
100.	0,51	Item dipakai
101.	0,46	Item dipakai
102.	0,42	Item dipakai
103.	0,45	Item dipakai
104.	0,45	Item dipakai
105.	0,43	Item dipakai
106.	0,36	Item <i>direvisi</i>
107.	0,64	Item dipakai
108.	0,51	Item dipakai
109.	0,48	Item dipakai
110.	0,52	Item dipakai
111.	0,49	Item dipakai
112.	0,43	Item dipakai
113.	0,40	Item dipakai
114.	0,39	Item <i>direvisi</i>
115.	0,50	Item dipakai
116.	0,51	Item dipakai
117.	0,35	Item <i>direvisi</i>
118.	0,64	Item dipakai
119.	0,48	Item dipakai
120.	0,45	Item dipakai

Derajat realibilitas:

Alpha Cronbach = 0,946.

Lampiran 3

Alat Ukur Blockage Questionare

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Kepada Bapak/Ibu telah diberikan kuesioner berupa pernyataan-pernyataan mengenai kondisi atau keadaan yang terjadi di tempat kerja. Lembaran kuesioner ini terdiri atas lembaran pernyataan kuesioner, dan lembar pengisian kuesioner.

Untuk menjawab pernyataan-pernyataan kuesioner Bapak/Ibu dapat menjawabnya pada lembar pengisian kuesioner, yang terdiri atas kotak-kotak berisi nomor urut setiap pernyataan. Cara pengisiannya adalah sebagai berikut :

- Bacalah setiap pernyataan pada kuesioner, kemudian cocokkanlah urutan nomor pernyataan dengan nomor pada lembar pengisian.
- Berikan tanda silang (X), apabila Bapak /Ibu merasa pernyataan yang terdapat dalam kuesioner sesuai dengan kondisi atau keadaan di dalam tempat Bapak/Ibu bekerja.
- Jika Bapak/Ibu merasa pernyataan yang terdapat pada kuesioner tidak sesuai dengan kondisi atau keadaan dimana Bapak/Ibu bekerja, maka kosongkanlah nomor kotak yang sesuai dengan nomor pernyataan tersebut.
- Kerjakanlah kuesioner ini dari kiri ke kanan, sesuai dengan urutan nomor dari yang terkecil hingga yang terbesar.
- Periksa kembali jangan sampai ada yang tertukar ataupun terlewat !!

Perlu diketahui bahwa jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan dijamin keRAHASIAAnya, sehingga Bapak/Ibu tidak perlu ragu-ragu dalam memberikan jawaban.

Berikan jawaban seseuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu rasakan ditempat bekerja, karena hasilnya adalah untuk kepentingan dan kinerja perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja.

NO	PERNYATAAN
1.	Kemampuan kerja karyawan di perusahaan ini masih kurang / jauh dibawah target.
2.	Garis tanggungjawab di bagian ini masih kurang jelas.
3.	Di bagian ini tidak ada seorangpun yang memahami penyebab masalah-masalah yang terjadi.
4.	Keahlian yang dimiliki karyawan kurang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya.
5.	Jika para karyawan memiliki minat pada bidang yang dikerjakan maka pekerjaan yang dicapai akan baik.
6.	Saran yang baik dari karyawan kurang ditanggapi dengan baik oleh atasan.
7.	Setiap bagian bertindak secara sendiri – sendiri seperti layaknya berada dalam perusahaan yang terpisah.
8.	Pimpinan menganggap bahwa karyawan bekerja hanya untuk uang
9.	Tidak ada pengganti yang tepat untuk orang-orang penting di bagian ini.
10.	Karyawan kurang merencanakan pekerjaan untuk masa yang akan datang.
11.	Banyak ketidaksepakatan dalam hal tingkatan gaji.
12.	Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukan sebelumnya.
13.	Perusahaan membutuhkan waktu yang lama untuk mencapai hasil kerja yang telah ditentukan.
14.	Tugas yang diberikan perusahaan kepada saya kurang jelas.
15.	Pengarahan tugas di perusahaan ini kurang memadai / mencukupi.
16.	Pimpinan tampaknya kurang mempunyai waktu untuk memberikan pelatihan untuk bawahannya.
17.	Karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan usaha dalam bekerja karena penghargaan yang diberikan perusahaan masih kurang.
18.	Atasan kurang memperhatikan ide-ide baru yang disampaikan oleh karyawan.

19.	Bagian ini kurang saling bekerja sama untuk mengatasi masalah-masalah umum yang terjadi dalam pekerjaan.
20.	Pimpinan menganggap bahwa pengawasan yang ketat akan meningkatkan hasil kerja.
21.	Perusahaan merasa perlu mengambil ' <i>manager</i> ' dari luar perusahaan.
22.	Salah satu masalah utama saya adalah saya tidak tahu apa yang diharapkan perusahaan dari saya.
23.	Banyak karyawan yang keluar karena ingin mendapatkan gaji yang lebih besar
24.	Setiap orang yang bekerja di perusahaan ini menghindari kritik yang membangun.
25.	Dari tahun ke tahun pelamar kerja ke perusahaan ini tampaknya semakin rendah.
26.	Standar kerja di tempat saya bekerja sudah ketinggalan jaman dan perlu disesuaikan dengan keadaan saat ini.
27.	Keputusan-keputusan yang penting hanya dibuat oleh pimpinan teratas.
28.	Bagian – bagian perusahaan ini memiliki sikap yang berbeda-beda terhadap pelatihan yang diberikan, ada yang serius dan ada juga yang tidak
29.	Penghargaan jarang diberikan oleh pihak perusahaan.
30.	Keberhasilan akan dicapai seandainya perusahaan ini lebih berani mengambil resiko dan terbosan baru.
31.	Karyawan tidak mampu untuk menyatakan apa-apa yang ada di dalam pikirannya.
32.	Pimpinan yakin bahwa pada dasarnya karyawan itu pemalas.
33.	Karyawan kurang dipersiapkan untuk berkembang dalam rangka menduduki posisi yang lebih tinggi
34.	Karyawan tidak dinilai berdasarkan tugas yang diberikan tetapi hanya berdasarkan pencapaian target.

35.	Tampaknya konformitas akan lebih dihargai di bagian ini.
36.	Karyawan sudah terbiasa dengan cara kerjanya masing-masing dan tidak ingin diubah.
37.	Banyaknya karyawan baru yang keluar dari perusahaan ini cukup banyak
38.	Bagian-bagian di perusahaan ini memiliki tujuan yang berbeda-beda.
39.	Ketrampilan karyawan yang berguna dalam mengerjakan tugas masih kurang dimanfaatkan.
40.	Perusahaan lebih memilih karyawan yang sudah terampil.
41.	Karyawan hanya dimanfaatkan tenaganya, mereka tidak diberikan penghargaan yang setimpal atas usahanya.
42.	Perusahaan masih kurang menghargai penemuan-penemuan baru yang inovatif..
43.	Jika ada tekanan pekerjaan karyawan disibukkan oleh urusan masing-masing tanpa peduli urusan orang lain.
44.	Disiplin sangat diutamakan oleh pimpinan..
45.	Pimpinan tidak mengembangkan karyawan yang memiliki potensi yang tinggi.
46.	Tujuan perusahaan tidak selaras dengan tujuan pribadi.
47.	Sistem upah menghambat karyawan untuk memberi yang terbaik bagi perusahaan.
48.	Waktu dan tenaga pada saat bekerja sering disalahgunakan oleh karyawan.
49.	Banyak karyawan yang bekerjanya kurang efisien..
50.	Tugas atasan (langsung) saya, terlalu banyak yang harus dikerjakan sehingga tidak mungkin bagi dirinya untuk dapat menaganinya semua.
51.	Sulit mendapatkan informasi yang tepat untuk dapat membuat keputusan.
52.	Ketrampilan yang didapatkan oleh atasan saya diperoleh melalui proses panjang dan berat sehingga menuntut bawahannya melakukan hal yang sama.

53.	Karyawan tidak mendapatkan kejelasan yang jelas untuk dapat mengetahui bagaimana perilaku kerja mereka dinilai.
54.	Ide-ide cemerlang tampaknya hanya dimiliki oleh perusahaan ternama
55.	Setiap pimpinan bertanggungjawab terhadap bagian masing-masing dan tidak mau ada campur tangan pihak lain.
56.	Karyawan merasa bekerja hanya untuk kepentingan perusahaan.
57.	Karyawan tidak mengetahui apa yang direncanakan perusahaan untuk mereka di masa yang akan datang.
58.	Karyawan lebih dinilai berdasarkan karakter pribadinya daripada oleh kontribusi yang diberikan untuk perusahaan.
59.	Secara keseluruhan, perusahaan belum memiliki metode yang tepat untuk menghargai usaha yang diberikan oleh karyawan.
60.	Terlalu banyak karyawan yang cepat menyerah jika menghadapi pekerjaan yang sulit.
61.	Iklim kerja perusahaan menjadi kurang nyaman karena melihat banyak karyawan baru yang mendapatkan pekerjaan yang dirasakan lebih baik dibandingkan karyawan yang sudah lama.
62.	Perusahaan ini memiliki jumlah pegawai yang terlalu banyak pada bagian ini dibandingkan dengan tugas kerja yang mereka hadapi.
63.	Pekerjaan cara lama lebih digunakan oleh perusahaan daripada cara baru.
64.	Atasan kurang mampu membina bawahannya.
65.	Jika produktivitas menurun, atasan tidak langsung berupaya untuk menyelesaikan masalah yang ada.
66.	Pekerjaan yang dilakukan setiap hari dirasakan kurang menantang.
67.	Pertemuan / meeting antar karyawan sangat jarang karena merupakan suatu yang dirasakan kurang bermanfaat.
68.	Atasan tidak memperhatikan apakah karyawan menyukai pekerjaannya.
69.	Suksesi dan pengembangan perusahaan tidak dapat direncanakan dengan

	pasti karena terlalu banyak variabel yang berpengaruh.
70.	Kualitas perusahaan untuk masa yang akan datang kurang direncanakan secara baik.
71.	Perusahaan tidak memberi gaji yang layak bagi karyawan yang kompeten dibidangnya.
72.	Pemimpin tidak terbuka dan tidak lugas dalam berbicara.
73.	Perusahaan memiliki sedikit karyawan yang ahli di bidangnya.
74.	Sering tugas-tugas penting tidak dikerjakan dengan tuntas.
75.	Tidak tersedia data mengenai karyawan yang keluar masuk di dalam perusahaan.
76.	Kemampuan karyawan yang sesuai dengan pekerjaannya akan meningkatkan produksi.
77.	Saya merasa kurang mendapat dukungan atas apa yang saya coba lakukan.
78.	Perusahaan tidak dapat mengikuti perubahan lingkungan yang dinamis.
79.	Ketrampilan / pengetahuan yang diberikan kepada salah satu bagian tidak diberikan kepada bagian lain.
80.	Usaha yang dilakukan perusahaan masih kurang untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan berarti.
81.	Banyak karyawan di bagian saya yang sudah mengikuti pelatihan pindah ke bagian lain.
82.	Tujuan-tujuan perusahaan dirasakan kurang jelas
83.	Karyawan harus bekerja lebih lama untuk mendapatkan imbalan yang memadai.
84.	Karyawan merasa berguna jika mendapatkan tugas yang menantang.
85.	Perusahaan sering memperkerjakan karyawan dengan pengalaman yang masih minim serta kemampuan yang kurang memenuhi persyaratan.
86.	Beban tugas antar atasan tidak merata.
87.	Karyawan tidak tahu bagaimana persaingan gaji karena perbandingannya

	tidak ada.
88.	Karyawan tidak terdorong untuk mengembangkan ketrampilannya.
89.	Karyawan tidak memiliki kesempatan untuk terlibat dalam permasalahan perusahaan sehingga kurang rasa memiliki perusahaan.
90.	Karyawan tidak suka mengubah cara bekerja yang lama.
91.	Persaingan yang terjadi di perusahaan sangat ketat yang memungkinkan terjadinya perpecahan.
92.	Pimpinan tidak pernah memikirkan bahwa karyawan tertarik terhadap kualitas kehidupan kerka mereka.
93.	Pengalaman yang dimiliki atasan saya tidak cukup banyak.
94.	Prioritas pencapaian tujuan tidak jelas.
95.	Karyawan merasa bekerja di perusahaan yang kurang ternama.
96.	Standar perusahaan yang ditentukan terlalu rendah.
97.	Pada saat penerimaan karyawan, perusahaan menghadapi kesulitan untuk memilah karyawan yang kompeten dan yang kurang kompeten yang memang dibutuhkan bagi perusahaan.
98.	Sikap kerja di perusahaan sudah terbentuk, sehingga hampir tidak mungkin dilakukan perubahan.
99.	Kurang tersedia kontrol informasi pada saat karyawan membutuhkan.
100.	Karyawan yang memiliki kemampuan baik akan meningkatkan kualitas perusahaan..
101.	Pembayaran gaji masih dibawah standar sehingga karyawan menjadi tidak puas.
102.	Pimpinan kurang memberi responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal.
103.	Karyawan memiliki kesempatan untuk membantu tetapi tidak dilakukannya.
104.	Manajer tidak dipanggil secara akrab oleh karyawan.

105.	Pimpinan menyadari bahwa pengetahuan mengenai ' <i>management</i> ' kurang bermanfaat bagi perusahaan.
106.	Rencana yang dibuat perusahaan tidak sesuai dengan kenyataan yang ada.
107.	Jumlah imbalan yang diterima lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sama.
108.	Karyawan yang memiliki prestasi akan menghambat saya pada saat bekerja.
109.	Perusahaan tidak memiliki program rekrutment yang praktis, pimpinan hanya memikirkan berdasarkan apa yang dipikirkannya baik.
110.	Kurang adacrasa saling menghargai antara bagian yang satu dengan bagian yang lain.
111.	Dampak yang timbul dari ketidakpuasan karyawan tidak disadari oleh atasan..
112.	Tidak mengherankan apabila karyawan memiliki tampilan yang kurang baik terhadap perusahaan pada saat awal-awal bekerja.
113.	Karyawan akan lebih merasa tertantang dengan pekerjaannya.
114.	Masalah-masalah dalam perusahaan diinformasikan pada karyawan bagian yang terkait..
115.	Tim dalam bekerja tidak berkembang untuk memperbaiki cara karyawan dalam bekerja sama.
116.	Banyak ketidaksepakatan yang tersembunyi diantara para manajer.
117.	Pimpinan tidak mensosialisasikan kepada karyawan mengenai tujuan jangka panjang dari perusahaan.
118.	Atasan kurang cepat dalam mengambil keputusan.
119.	Secara pribadi saya dibayar rendah oleh perusahaan.
120.	Banyak karyawan tidak cukup terampil dalam bidangnya.

-Terima Kasih-

Pilihlah salah satu pilihan dari pertanyaan di bawah ini sesuai dengan apa yang dirasakan oleh Bapak / Ibu.

Data penunjang

Berilah tanda silang di bawah ini dan berikan alasannya :

1. Menurut saya penerimaan karyawan baru dan seleksi di bagian saya ...

- a) Tidak efektif
- b) Kurang efektif
- c) Cukup efektif
- d) Efektif

Sebab :

.....

2. Menurut saya pembagian tugas dan tanggungjawab di bagian saya ...

- a) Jelas
- b) Cukup jelas
- c) Kurang jelas
- d) Tidak jelas

Sebab :

.....

3. Menurut jika muncul masalah di bagian saya maka orang yang berkaitan dengan masalah itu ...

- a) Tidak tahu sama sekali penyebabnya
- b) Kurang mengetahui penyebabnya
- c) Cukup mengetahui penyebabnya
- d) Mengetahui penyebabnya dengan jelas

Sebab :

.....

4. Menurut saya pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan di bagian saya ...

- a) Memadai
- b) Cukup memadai
- c) Kurang memadai
- d) Tidak memadai

Sebab :

.....

5. Menurut saya usaha yang dilakukan karyawan di bagian saya apabila menghadapi kesulitan ...

- a) Rendah
- b) Cenderung rendah
- c) Cukup
- d) Tinggi

Sebab :

.....

6. Menurut saya Ide-ide baru dan saran-saran yang baik dari karyawan di bagian

- saya untuk perusahaan ...
- a) Banyak
 - b) Cukup banyak
 - c) Jarang
 - d) Tidak pernah

Sebab :

.....

7. Menurut saya Kerjasama antar karyawan di bagian saya ...

- a) Tidak kompak
- b) Kurang kompak
- c) Cukup kompak
- d) kompak

Sebab :

.....

8. Menurut saya keinginan dan kebutuhan karyawan akan Oleh pihak manajemen perusahaan.

- a) Ditanggapi
- b) Dipahami
- c) Kurang dipahami
- d) Diabaikan

Sebab :

.....

9. Perusahaan dalam mempersiapkan menempatkan karyawan yang berkualitas baik pada posisi yang lebih penting ...

- a) Efektif
- b) Cukup efektif
- c) Kurang efektif
- d) Tidak efektif

Sebab :

.....

10. Karyawan dalam memahami tujuan perusahaan ...

- a) Tidak jelas
- b) Kurang jelas
- c) Cukup jelas
- d) Jelas

Sebab :

.....

11. Pemberian gaji dalam perusahaan ini ...

- a) Adil
- b) Cukup adil
- c) Kurang adil
- d) Tidak adil

Sebab :

.....

12. Usaha karyawan dalam meningkatkan wawasan dan ketrampilan yang diperlukan pihak perusahaan ...

- a) Tinggi
- b) Cukup
- c) Cenderung rendah
- d) Rendah

Sebab :

.....

Lampiran 4

Hasil Persentase Area-area *Blockage*

Area Blockage 1 <i>(Inadequate Recruitment and Selection)</i>	Frekuensi respon	Persentase
Kemampuan kerja karyawan di perusahaan ini masih kurang / jauh dibawah target.	13	9,8%
Perusahaan membutuhkan waktu yang lama untuk mencapai hasil kerja yang telah ditentukan.	14	10,5%
Dari tahun ke tahun pelamar kerja ke perusahaan ini tampaknya semakin rendah.	9	6,8%
Banyaknya karyawan baru yang keluar dari perusahaan ini cukup banyak.	8	6,0%
Banyak karyawan yang bekerjanya kurang efisien.	19	14,3%
Iklm kerja perusahaan menjadi kurang nyaman karena melihat banyak karyawan baru yang mendapatkan pekerjaan yang dirasakan lebih baik dibandingkan karyawan yang sudah lama	11	8,3%
Perusahaan memiliki sedikit karyawan yang ahli di bidangnya.	18	13,5%
Perusahaan sering memperkerjakan karyawan dengan pengalaman yang masih minim serta kemampuan yang kurang memenuhi persyaratan.	18	13,5%
Pada saat penerimaan karyawan, perusahaan menghadapi kesulitan untuk memilah karyawan yang kompeten dan yang kurang kompeten yang memang dibutuhkan bagi perusahaan.	8	6,0%

Perusahaan tidak memiliki program rekrutment yang praktis, pimpinan hanya memikirkan berdasarkan apa yang dipikirkannya baik.	15	11,3%
Jumlah	133	100%
Area Blockage 2 <i>(Confused Organizational Structure)</i>	Frekuensi	Persentasi
Garis tanggungjawab di bagian ini masih kurang jelas.	11	8.8%
Tugas yang diberikan perusahaan kepada saya kurang jelas	6	4.8%
Standar kerja di tempat saya bekerja sudah ketinggalan jaman dan perlu disesuaikan dengan keadaan saat ini	17	13.6%
Bagian-bagian di perusahaan ini memiliki tujuan yang berbeda-beda.	7	5.6%
Tugas atasan (langsung) saya, terlalu banyak yang harus dikerjakan sehingga tidak mungkin bagi dirinya untuk dapat menaganinya semua.	16	12.8%
Perusahaan ini memiliki jumlah pegawai yang terlalu banyak pada bagian ini dibandingkan dengan tugas kerja yang mereka hadapi.	7	5.6%
Sering tugas-tugas penting tidak dikerjakan dengan tuntas.	11	8.8%
Beban tugas antar atasan tidak merata	20	16%
Sikap kerja di perusahaan sudah terbentuk, sehingga hampir tidak mungkin dilakukan perubahan.	15	12%
Kurang adacrasa saling menghargai antara bagian yang satu dengan bagian yang lain.	15	12%
Jumlah	125	100%

Area Blockage 3 (<i>Inadequate Control</i>)	Frekuensi	Persentasi
Di bagian ini tidak ada seorangpun yang memahami penyebab masalah-masalah yang terjadi.	8	4.9%
Pengarahan tugas di perusahaan ini kurang memadai / mencukupi	11	6.8%
Keputusan-keputusan yang penting hanya dibuat oleh pimpinan teratas.	24	14.8%
Ketrampilan karyawan yang berguna dalam mengerjakan tugas masih kurang dimanfaatkan.	21	13.0%
Sulit mendapatkan informasi yang tepat untuk dapat membuat keputusan.	16	9.9%
Pekerjaan cara lama lebih digunakan oleh perusahaan daripada cara baru.	8	4.9%
Tidak tersedia data mengenai karyawan yang keluar masuk di dalam perusahaan.	17	10.5%
Karyawan tidak tahu bagaimana persaingan gaji karena perbandingannya tidak ada.	20	12.3%
Kurang tersedia kontrol informasi pada saat karyawan membutuhkan.	15	9.3%
Dampak yang timbul dari ketidakpuasan karyawan tidak disadari oleh atasan.	22	13.6%
Jumlah	162	100%

Area Blockage 7 <i>(Poor Teamwork)</i>	Frekuensi	Persentasi
Setiap bagian bertindak secara sendiri – sendiri seperti layaknya berada dalam perusahaan yang terpisah.	13	11.5%
Bagian ini kurang saling bekerja sama untuk mengatasi masalah-masalah umum yang terjadi dalam pekerjaan.	10	8.8%
Karyawan tidak mampu untuk menyatakan apa-apa yang ada di dalam pikirannya.	14	12.4%
Jika ada tekanan pekerjaan karyawan disibukkan oleh urusan masing-masing tanpa peduli urusan orang lain.	5	4.4%
Setiap pimpinan bertanggungjawab terhadap bagian masing-masing dan tidak mau ada campur tangan pihak lain.	15	13.3%
Pertemuan / meeting antar karyawan sangat jarang karena merupakan suatu yang dirasakan kurang bermanfaat.	16	14.2%
Ketrampilan / pengetahuan yang diberikan kepada salah satu bagian tidak diberikan kepada bagian lain.	8	7.1%
Persaingan yang terjadi di perusahaan sangat ketat yang memungkinkan terjadinya perpecahan.	8	7.1%
Karyawan memiliki kesempatan untuk membantu tetapi tidak dilakukannya.	11	9.7%
Tim dalam bekerja tidak berkembang untuk memperbaiki cara karyawan dalam bekerja sama.	13	11.5%
Jumlah	113	100%

Area Blockage 8 <i>(Inappropriate Management Philosophy)</i>	Frekuensi	Persentasi
Pimpinan menganggap bahwa karyawan bekerja hanya untuk uang.	12	6.8%
Pimpinan menganggap bahwa pengawasan yang ketat akan meningkatkan hasil kerja.	25	14.1%
Pimpinan yakin bahwa pada dasarnya karyawan itu pemalas.	8	4.5%
Disiplin sangat diutamakan oleh pimpinan.	31	17.5%
Karyawan merasa bekerja hanya untuk kepentingan perusahaan.	19	10.7%
Atasan tidak memperhatikan apakah karyawan menyukai pekerjaannya.	20	11.3%
Usaha yang dilakukan perusahaan masih kurang untuk membuat pekerjaan lebih menarik dan berarti	19	10.7%
Pimpinan tidak pernah memikirkan bahwa karyawan tertarik terhadap kualitas kehidupan kerja mereka.	14	7.9%
Manajer tidak dipanggil secara akrab oleh karyawan.	14	7.9%
Banyak ketidaksepakatan yang tersembunyi diantara para manajer.	15	8.5%
Jumlah	177	100%

Area Blockage 9 <i>(Lack of Succession Planning dan Management Development)</i>	Frekuensi	Persentasi
Tidak ada pengganti yang tepat untuk orang-orang penting di bagian ini.	10	7.3%
Perusahaan merasa perlu mengambil ' <i>manager</i> ' dari luar perusahaan.	14	10.2%
Karyawan kurang dipersiapkan untuk berkembang dalam rangka menduduki posisi yang lebih tinggi	17	12.4%
Pimpinan tidak mengembangkan karyawan yang memiliki potensi yang tinggi.	12	8.8%
Karyawan tidak mengetahui apa yang direncanakan perusahaan untuk mereka di masa yang akan datang.	19	13.9%
Suksepsi dan pengembangan perusahaan tidak dapat direncanakan dengan pasti karena terlalu banyak variabel yang berpengaruh.	21	15.3%
Banyak karyawan di bagian saya yang sudah mengikuti pelatihan pindah ke bagian lain.	11	8.0%
Pengalaman yang dimiliki atasan saya tidak cukup banyak.	11	8.0%
Pimpinan menyadari bahwa pengetahuan mengenai ' <i>management</i> ' kurang bermanfaat bagi perusahaan.	10	7.3%
Pimpinan tidak mensosialisasikan kepada karyawan mengenai tujuan jangka panjang dari perusahaan.	12	8.8%
Jumlah	137	100%

Area Blockage 10 <i>(Unclear Aims)</i>	Frekuensi	Persentasi
Karyawan kurang merencanakan pekerjaan untuk masa yang akan datang	18	14.3%
Salah satu masalah utama saya adalah saya tidak tahu apa yang diharapkan perusahaan dari saya.	5	4.0%
Karyawan tidak dinilai berdasarkan tugas yang diberikan tetapi hanya berdasarkan pencapaian target.	22	17.5%
Tujuan perusahaan tidak selaras dengan tujuan pribadi.	13	10.3%
Karyawan lebih dinilai berdasarkan karakter pribadinya daripada oleh kontribusi yang diberikan untuk perusahaan.	15	11.9%
Kualitas perusahaan untuk masa yang akan datang kurang direncanakan secara baik.	8	6.3%
Tujuan-tujuan perusahaan dirasakan kurang jelas.	8	6.3%
Prioritas pencapaian tujuan tidak jelas.	8	6.3%
Rencana yang dibuat perusahaan tidak sesuai dengan kenyataan yang ada.	13	10.3%
Atasan kurang cepat dalam mengambil keputusan.	16	12.7%
Jumlah	126	100

Area Blockage 11 <i>(Unfair Rewards)</i>	Frekuensi	Persentasi
Banyak ketidaksepakatan dalam hal tingkatan gaji.	17	10.4%
Banyak karyawan yang keluar karena ingin mendapatkan gaji yang lebih besar	6	3.7%
Tampaknya konformitas akan lebih dihargai di bagian ini.	23	14.1%
Sistem upah menghambat karyawan untuk memberi yang terbaik bagi perusahaan.	18	11.0%
Secara keseluruhan, perusahaan belum memiliki metode yang tepat untuk menghargai usaha yang diberikan oleh karyawan	24	14.7%
Perusahaan tidak memberi gaji yang layak bagi karyawan yang kompeten dibidangnya.	19	11.7%
Karyawan harus bekerja lebih lama untuk mendapatkan imbalan yang memadai.	13	8.0%
Karyawan merasa bekerja di perusahaan yang kurang ternama.	8	4.9%
Jumlah imbalan yang diterima lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang yang sama.	25	15.3%
Secara pribadi saya dibayar rendah oleh perusahaan.	10	6.1%
Jumlah	163	100%

Area Blockage 12 <i>(Personal Stagnation)</i>	Frekuensi	Persentasi
Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukan sebelumnya.	13	10.2%
Setiap orang yang bekerja di perusahaan ini menghindari kritik yang membangun.	9	7.1%
Karyawan sudah terbiasa dengan cara kerjanya masing-masing dan tidak ingin diubah.	11	8.7%
Waktu dan tenaga pada saat bekerja sering disalahgunakan oleh karyawan.	16	12.6%
Terlalu banyak karyawan yang cepat menyerah jika menghadapi pekerjaan yang sulit.	12	9.4%
Pemimpin tidak terbuka dan tidak lugas dalam berbicara	14	11.0%
Karyawan merasa berguna jika mendapatkan tugas yang menantang.	25	19.7%
Standar perusahaan yang ditentukan terlalu rendah.	9	7.1%
Karyawan yang memiliki prestasi akan menghambat saya pada saat bekerja.	6	4.7%
Banyak karyawan tidak cukup terampil dalam bidangnya.	12	9.4%
Jumlah	127	100%

Lampiran 5

Data Penunjang

No.	Masalah Kepegawaian	Jumlah respon	Persentase
1.	<i>Area Inadequate Recruitment & Selection:</i>	36	100%
	<ul style="list-style-type: none">• Penerimaan karyawan baru dan seleksi di bagian saya tidak efektif	2	5.55%
	<ul style="list-style-type: none">• Penerimaan karyawan baru dan seleksi di bagian saya kurang efektif	2	5.55%
	<ul style="list-style-type: none">• Ada karyawan yang langsung bekerja tidak ikut seleksi.	2	5.55%
	<ul style="list-style-type: none">• Penerimaan karyawan baru dan seleksi di bagian saya cukup efektif.	13	36.11%
	<ul style="list-style-type: none">• Melalui seleksi yang cukup ketat berdasarkan kemampuan masing-masing karyawan dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	6	16.66%
	<ul style="list-style-type: none">• Penerimaan karyawan baru dan seleksi di bagian saya efektif.	4	11.11%
	<ul style="list-style-type: none">• Sistem sudah efektif karena dalam penerimaann melakukan suatu test dan psikotest.	7	19.44%

No.	Masalah Kepegawaian	Jumlah respon	Persentase
2	<p data-bbox="386 453 911 485"><i>Area Confused Organizational Structure</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="386 527 1040 636">• Pembagian tugas dan tanggungjawab jelas sesuai dengan fungsi masing-masing <li data-bbox="386 678 1040 856">• Pembagian tugas dan tanggungjawab sudah cukup jelas dan setiap seksi sudah ada pembagian sesuai dengan bidangnya. <li data-bbox="386 898 1040 1077">• Pembagian tugas dan tanggungjawab kurang jelas, terkadang job orang lain harus dikerjakan juga sehingga menjadi <i>double</i>. <li data-bbox="386 1119 1040 1228">• Pembagian tugas dan tanggungjawab tidak jelas. 	<p data-bbox="1101 453 1138 485">36</p> <p data-bbox="1101 527 1122 558">9</p> <p data-bbox="1101 678 1122 709">17</p> <p data-bbox="1101 898 1105 930">7</p> <p data-bbox="1101 1035 1105 1066">3</p>	<p data-bbox="1232 453 1308 485">100%</p> <p data-bbox="1232 527 1308 558">25%</p> <p data-bbox="1216 678 1325 709">47.22%</p> <p data-bbox="1216 898 1325 930">19.44%</p> <p data-bbox="1216 1035 1325 1066">8.33%</p>
3	<p data-bbox="386 1268 711 1299"><i>Area Inadequate Control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="386 1341 1040 1451">• Masalah yang terjadi di bagian saya tidak diketahui penyebabnya. <li data-bbox="386 1493 1040 1602">• Data-data kasus dalam perusahaan yang bermasalah kurang diketahui penyebabnya. <li data-bbox="386 1644 1040 1822">• Permasalahan yang terkait dengan bidangnya masing-masing cukup mengetahui penyebabnya kemudian bisa didiskusikan dan 	<p data-bbox="1101 1268 1138 1299">36</p> <p data-bbox="1101 1341 1105 1373">1</p> <p data-bbox="1101 1493 1122 1524">11</p> <p data-bbox="1101 1644 1122 1675">17</p>	<p data-bbox="1232 1268 1308 1299">100%</p> <p data-bbox="1232 1341 1308 1373">2.77%</p> <p data-bbox="1216 1493 1325 1524">30.55%</p> <p data-bbox="1216 1644 1325 1675">47.22%</p>

	<p>diambil kesimpulan bersama.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya system SAP dan system modernisasi sehingga segala masalah yang timbul dapat dideteksi. 	4	11.11%
7	<p><i>Poor Teamwork</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kerjasama di bagian saya kurang kompak. • Kerjasama cukup kompak yakni ada solidaritas sesama teman. • Kompak dalam menghadapi masalah yang sulit karena sudah komitmen bersama team. • Kerjasama antar karyawan kompak karena merupakan satu kesamaan yang terbina demi perusahaan karena mempunyai satu tujuan. 	36	100%
		4	11.11%
		18	50%
		8	22.22%
		6	16.67%
8	<p><i>Inappropriate Management Philosophy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Keinginan dan kebutuhan karyawan belum seluruhnya dipahami mengingat masih ada sebagian kendala. • Keinginan dan kebutuhan karyawan belum seluruhnya kurang dipahami untuk itu sering diadakan forum komunikasi. 	35	97.22%
		5	14.28%
		21	60%

	<ul style="list-style-type: none"> Banyak tuntutan kesejahteraan karyawan yang belum dilaksanakan oleh perusahaan sampai sekarang (kebutuhan dan keinginan diabaikan). 	9	25.71%
9	<p><i>Lack of Succession Planning dan Management Development</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Perusahaan dalam mempersiapkan menempatkan karyawan yang berkualitas baik pada posisi yang lebih penting efektif. Adanya pembinaan dan tidak ada senioritas dengan istilah ‘urut kacang’ atau senioritas. Cukup efektif sebab penempatan sudah pada posisinya. Penempatan karyawan yang berkualitas baik pada posisi yang penting kurang efektif sebab masih didasarkan senioritas. 	35	97.22%
	<ul style="list-style-type: none"> Perusahaan dalam mempersiapkan menempatkan karyawan yang berkualitas baik pada posisi yang lebih penting efektif. 	4	11.42%
	<ul style="list-style-type: none"> Adanya pembinaan dan tidak ada senioritas dengan istilah ‘urut kacang’ atau senioritas. 	4	11.42%
	<ul style="list-style-type: none"> Cukup efektif sebab penempatan sudah pada posisinya. 	19	54.28%
	<ul style="list-style-type: none"> Penempatan karyawan yang berkualitas baik pada posisi yang penting kurang efektif sebab masih didasarkan senioritas. 	8	22.85%
10	<p><i>Unclear Aims</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tujuan perusahaan kurang jelas. Semua tujuan perusahaan cukup jelas karena tertera pada visi dan misi. Tujuan perusahaan sudah jelas sebab <i>profit oriented</i> dan <i>security</i> untuk Jakarta dan Jawa barat sangat jelas dan dipahami. 	36	100%
	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan perusahaan kurang jelas. 	1	2.77%
	<ul style="list-style-type: none"> Semua tujuan perusahaan cukup jelas karena tertera pada visi dan misi. 	28	77.77%
	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan perusahaan sudah jelas sebab <i>profit oriented</i> dan <i>security</i> untuk Jakarta dan Jawa barat sangat jelas dan dipahami. 	7	19.44%

No.	Masalah Kepegawaian	Jumlah respon	Persentase
11	<p data-bbox="381 415 592 451"><i>Unfair Rewards</i></p> <ul data-bbox="381 472 1039 787" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="381 472 1039 556">• Pemberian gaji di perusahaan dirasakan kurang adil. <li data-bbox="381 577 1039 672">• Pengupahan sudah cukup adil karena sesuai dengan golongan dan jabatan masing-masing. <li data-bbox="381 693 1039 787">• Sistem pengupahan yang digunakan sudah lebih dari cukup. 	<p data-bbox="1055 415 1128 451">36</p> <p data-bbox="1055 472 1128 508">7</p> <p data-bbox="1055 577 1128 613">24</p> <p data-bbox="1055 682 1128 718">5</p>	<p data-bbox="1185 415 1307 451">100%</p> <p data-bbox="1185 472 1307 508">19.44%</p> <p data-bbox="1185 577 1307 613">66.66%</p> <p data-bbox="1185 682 1307 718">13.88%</p>
12	<p data-bbox="381 804 649 840"><i>Personal Stagnation</i></p> <ul data-bbox="381 861 1039 1564" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="381 861 1039 1008">• Usaha karyawan dalam meningkatkan wawasan dan ketrampilan yang diperlukan pihak perusahaan tinggi. <li data-bbox="381 1029 1039 1176">• Usaha karyawan dalam meningkatkan wawasan dan ketrampilan yang diperlukan pihak perusahaan cukup. <li data-bbox="381 1197 1039 1344">• Sudah ada wadahnya dalam meningkatkan wawasan dan ketrampilan yaitu SS,GKM dan OKM. <li data-bbox="381 1365 1039 1564">• Usaha karyawan dalam meningkatkan wawasan dan ketrampilan yang diperlukan pihak perusahaan menjadi rendah karena tantangan kedepan semakin tinggi 	<p data-bbox="1055 804 1128 840">36</p> <p data-bbox="1055 861 1128 896">1</p> <p data-bbox="1055 1029 1128 1064">2</p> <p data-bbox="1055 1249 1128 1285">29</p> <p data-bbox="1055 1417 1128 1453">4</p>	<p data-bbox="1185 804 1307 840">100%</p> <p data-bbox="1185 861 1307 896">2.77%</p> <p data-bbox="1185 1029 1307 1064">5.55%</p> <p data-bbox="1185 1249 1307 1285">80.55%</p> <p data-bbox="1185 1417 1307 1453">11.11%</p>

Lampiran 6

6.1 Crosstabs antara Area Blockage dengan Jabatan

Jabatan	Kabag		Pengawas		Planner		Teknisi	
	BLOCKAGE	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml
1	8	8.25%	55	6.65%	33	8.07%	37	7.40%
2	5	5.15%	50	6.05%	25	6.11%	45	9.00%
3	5	5.15%	72	8.71%	36	8.80%	49	9.80%
4	11	11.34%	96	11.61%	43	10.51%	55	11.00%
5	9	9.28%	85	10.28%	45	11.00%	42	8.40%
6	10	10.31%	90	10.88%	41	10.02%	43	8.60%
7	6	6.19%	55	6.65%	23	5.62%	29	5.80%
8	8	8.25%	83	10.04%	41	10.02%	45	9.00%
9	10	10.31%	60	7.26%	33	8.07%	34	6.80%
10	7	7.22%	57	6.89%	25	6.11%	37	7.40%
11	14	14.43%	74	8.95%	37	9.05%	38	7.60%
12	4	4.12%	50	6.05%	27	6.60%	46	9.20%
Total	97	100%	827	100%	409	100%	500	100%

6.2 Crosstabs antara Area Blockage dengan Tingkat pendidikan

Tingkat Pendidikan	SLTA		D1		D2		D3		S1	
	BLOCKAGE	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml
1	67	7.11%	8	8.60%	3	3.95%	12	6.86%	43	7.86%
2	68	7.22%	5	5.38%	3	3.95%	6	3.43%	43	7.86%
3	97	10.30%	6	6.45%	6	7.89%	11	6.29%	42	7.68%
4	99	10.51%	14	15.05%	11	14.47%	23	13.14%	58	10.60%
5	95	10.08%	10	10.75%	11	14.47%	14	8.00%	51	9.32%
6	84	8.92%	12	12.90%	9	11.84%	21	12.00%	58	10.60%
7	50	5.31%	2	2.15%	7	9.21%	18	10.29%	36	6.58%
8	89	9.45%	11	11.83%	8	10.53%	21	12.00%	48	8.78%
9	79	8.39%	7	7.53%	5	6.58%	8	4.57%	38	6.95%
10	71	7.54%	4	4.30%	2	2.63%	10	5.71%	39	7.13%
11	78	8.28%	8	8.60%	8	10.53%	17	9.71%	52	9.51%
12	65	6.90%	6	6.45%	3	3.95%	14	8.00%	39	7.13%
Total	942	100%	93	100%	76	100%	175	100%	547	100%

6.3 Crosstabs antara Area Blockage dengan Usia

Usia	35-39 tahun		40-44 tahun		45-50 tahun		51-54 tahun	
	BLOCKAGE	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml
1	23	6.91%	24	8.76%	35	7.88%	51	6.52%
2	22	6.61%	23	8.39%	36	8.11%	44	5.63%
3	25	7.51%	20	7.30%	41	9.23%	76	9.72%
4	35	10.51%	26	9.49%	58	13.06%	86	11.00%
5	34	10.21%	25	9.12%	48	10.81%	74	9.46%
6	29	8.71%	28	10.22%	40	9.01%	87	11.13%
7	24	7.21%	17	6.20%	14	3.15%	58	7.42%
8	28	8.41%	23	8.39%	51	11.49%	75	9.59%
9	23	6.91%	25	9.12%	30	6.76%	59	7.54%
10	26	7.81%	18	6.57%	28	6.31%	54	6.91%
11	40	12.01%	25	9.12%	32	7.21%	66	8.44%
12	24	7.21%	20	7.30%	31	6.98%	52	6.65%
Total	333	100%	274	100%	444	100%	782	100%

6.4 Crosstabs antara Area Blockage dengan Masa kerja

Masa Kerja	11-15 tahun		16-20 tahun		21-25 tahun		26-30 tahun		31-35 tahun	
BLOCKAG	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
E										
1	29	7.40%	26	8.25%	28	6.73%	23	6.55%	27	7.52%
2	29	7.40%	25	7.94%	29	6.97%	22	6.27%	20	5.57%
3	32	8.16%	21	6.67%	38	9.13%	34	9.69%	37	10.31%
4	37	9.44%	36	11.43%	52	12.50%	40	11.40%	40	11.14%
5	40	10.20%	31	9.84%	48	11.54%	29	8.26%	33	9.19%
6	35	8.93%	35	11.11%	39	9.38%	38	10.83%	37	10.31%
7	27	6.89%	17	5.40%	15	3.61%	26	7.41%	28	7.80%
8	31	7.91%	28	8.89%	49	11.78%	35	9.97%	34	9.47%
9	29	7.40%	25	7.94%	27	6.49%	25	7.12%	31	8.64%
10	30	7.65%	19	6.03%	30	7.21%	22	6.27%	25	6.96%
11	42	10.71%	33	10.48%	33	7.93%	32	9.12%	23	6.41%
12	31	7.91%	19	6.03%	28	6.73%	25	7.12%	24	6.69%
Total	392	100%	315	100%	416	100%	351	100%	359	100%

Lampiran 7

Data Survey dari Perusahaan

Pernyataan
<ul style="list-style-type: none">• Tidak ada variasi dalam pekerjaan yang dilakukan, hanya mengawasi peralatan kilang bagi jabatan pengawas.• Atasan jarang memberikan pujian atas apa yang dikerjakan.• Perusahaan jarang memberikan penghargaan atas apa yang telah dikerjakan.• Penilaian perilaku kerja masih tertutup dan subjektif.• Perusahaan memiliki SAP yaitu sistem aplikasi produk, dimana sistem ini sudah modern untuk mendeteksi masalah yang terjadi di perusahaan.• Sistem pembelian dirubah menjadi pembelian <i>cash and carry</i>.• Sistem kuota dalam penilaian kerja sudah tidak sesuai maka harus diganti dengan sistem rewards dan aktualita kerja, guna memacu prestasi kerja karyawan dalam menyumbang kemajuan perusahaan.• Ditinjau kembali penghargaan atas santunan pensiunan yang terlalu kecil.• Perlu ada perbaikan sistem penilaian kerja• Pelatihan karyawan jangan hanya diatas kertas agar program pembinaan SDM benar-benar diperhatikan.• Pelatihan dan pendidikan untuk karyawan biasa dioptimalkan.• Peralatan kerja agar dipenuhi sehingga dapat tercapai tujuan seperti motto perusahaan kilang unggulan dan terpandang.• Untuk pelatihan jangan dibatasi karena untuk meningkatkan kemampuan dan wawasan karyawan.• Agar job organisasi sesuai dengan tempatnya atau posisikan karyawan sesuai dengan jobnya. Jangan hanya jobnya saja yang tertulis di organisasi tetapi di lapangan bekerja di tempat lain.

- Adakan kembali program kebersamaan agar setiap karyawan bersatu untuk memajukan Pertamina jaya.
- Peningkatan kesejahteraan bagi karyawan biasa dan pensiunan.
- Harap sesuaikan gaji dengan jenis pekerjaan.
- Mohon sesuaikan gaji dengan job atau masa kerja karyawan.
- Mohon ditingkatkan sistem pengupahan
- Pengembangan karir jangan pelit hanya orang-orang yang kenal dekat, karena berpengaruh pada gaji dan kinerja
- Sarana / peralatan kerja kurang memadai masih perlu ditingkatkan.
- Perlu ada kotak komunikasi.

Lampiran 8

Gambaran PT. 'X' Balongan.

PT. 'X' Balongan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang bahan bakar minyak (BBM). Sejak tahun 1970, dimana minyak dan gas bumi di eksploitasi di daerah Indramayu oleh Pertamina Hulu Karang Ampel. 224 sumur berhasil ditemukan dan diproduksi pada struktur Jatibarang, Cemara, Kandanghaur barat dan Timur, Tugu barat dan lepas pantai. Produksi gas bumi berjumlah 239,65 MMSCF disalurkan ke PT. Krakatau Steel, PT. Pupuk Kujang, Indocement, Semen Cibinong dan Palimanan. Pada tahun 1980 telah dibangun terminal UPPDN Depot Balongan Group dibawah koordinasi UPPDN III, yang menyalurkan BBM produksi UP VI Balongan ke Jakarta, Jawa Barat dan sekitarnya.

Visi dari perusahaan 'X' ini adalah menjadi kilang unggulan. Perusahaan ini dikatakan kilang unggulan, karena dalam kinerja operasional dan finansial, juga

menghasilkan produk unggulan seperti SUPER TT, PREMIX dan LPG untuk kebutuhan dalam negeri, serta *polymer grade propylene* dengan kemurnian sangat tinggi untuk memenuhi pasar dalam negeri maupun ekspor. Misi dari perusahaan 'X' adalah mengolah minyak bumi untuk memproduksi BBM, non BBM secara tepat jumlah, mutu, waktu dan berorientasi laba serta berdaya saing tinggi untuk memenuhi kebutuhan pasar, mengoperasikan kilang yang berteknologi maju dan terpadu secara aman, andal, efisien serta berwawasan lingkungan, mengelola aset perusahaan secara profesional yang didukung oleh sistem manajemen yang tangguh berdasarkan semangat kebersamaan, keterbukaan, kepercayaan dan prinsip bisnis saling menguntungkan. Perusahaan 'X' tergolong perusahaan besar jika dilihat dari segi besarnya modal dan banyaknya sumber daya manusia yang dimilikinya. Hasil produk perusahaan 'X' tergolong berkualitas, hal ini tampak dari pengakuan sertifikat DIN EN ISO 9001:2000 (TUV), ISO 14001 (KEMA), Menteri Pertambangan dan Energi Republik Indonesia dan ISO 17025 KAN (Komite Akreditasi Nasional).

Perusahaan 'X' merupakan perusahaan yang berskala besar dilihat dari jumlah karyawan yaitu : 1108 karyawan dan memiliki 11 bagian kerja diantaranya : Jasa Pemeliharaan Kilang, Eng Bang, Perencanaan dan Keekonomian, LKKK, SIK, Keuangan, Umum, Sumber Daya Manusia (SDM), Jasa Perumahan, Kilang dan Kesehatan. Tujuan perusahaan 'X' itu sendiri adalah memecahkan kesulitan pemasaran minyak mentah, pemenuhan kebutuhan BBM dalam negeri, terutama Jakarta, Jawa Barat dan sekitarnya, peningkatan nilai tambah dengan memanfaatkan nilai ekspor dan pengembangan daerah.

Dalam bagian Pemeliharaan Kilang terdapat 4 level jabatan diantaranya kepala bagian, teknisi, pengawas dan planner. Kepala bagian memiliki tugas mengkoordinir, mengawasi, mengevaluasi seluruh aspek pelaksanaan pemeliharaan kilang terdiri dari peralatan mekanik, sipil, listrik dan instrument-instrument. Teknisi memiliki tugas memperbaiki peralatan-peralatan yang rusak dan bertanggungjawab atas kerusakan yang terjadi. Jabatan pengawas memiliki tugas mengawasi, mengontrol jalannya proses produksi jika terjadi kerusakan pada peralatannya dan melaksanakan metode sesuai analisa informasi dan perkembangan teknologi untuk pencapaian target. Sedangkan jabatan planner memiliki tugas menyiapkan kebutuhan alat kerja dan material spare part, mendiskusikan dengan atasan langsung potensi terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan dan merecord data perbaikan dan memfilekan secara teratur dan rapih.