**PART II**

Pada lembar berikut Bapak/ibu akan menemukan 140 pernyataan. Tugas Bapak/Ibu adalah memberi penilaian apakah menurut Bapak/Ibu pernyataan tersebut **benar** terjadi atau **tidak terjadi** di perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja.

Apabila Bapak/Ibu **SETUJU** dengan pernyataan tersebut tuliskan huruf **A** dan apabila Bapak/Ibu **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut tuliskan huruf **B** pada lembar jawaban sesuai dengan masing-masing nomor pernyataan.

Bacalah pernyataan-pernyataan berikut dengan **seksama** dan jawablah setiap pernyataan dengan **cepat** dan **spontan**.

|  |  |
| --- | --- |
| **NO** | **PERNYATAAN** |
| 1. | Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan  |
| 2. | Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya |
| 3. | Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno |
| 4.  | Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan |
| 5. | Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas |
| 6. | *Standards of Performance* (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas |
| 7. | Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik. |
| 8. | Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain |
| 9. | Manager tidak memprioritaskan program *training*  |
| 10. | Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya |
| 11. | Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan |
| 12. | Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah |
| 13. | Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya |
| 14. | Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan |
| 15. | Tujuan perusahaan tidak jelas |
| 16. | Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya  |
| 17. | Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan |
| 18. | Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan |
| 19. | Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja |
| 20. | Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan |
| 21. | Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar |
| 22. | Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan  |
| 23. | Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak |
| 24. | Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya |
| 25. | Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik |
| 26. | Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama  |
| 27. | Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan  |
| 28. | Ide atau masukkan yang diberikan seringkali tidak didengar |
| 29. | Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut |
| 30. | Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan |
| 31. | Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan  |
| 32. | Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan |
| 33. | Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda |
| 34. | Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan |
| 35. | Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini |
| 36. | Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten |
| 37. | Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi karyawannya |
| 38. | Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka |
| 39. | Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan  |
| 40. | Pertemuan *(meeting)* yang diadakan umumnya tidak produktif |
| 41. | Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada |
| 42. | Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko |
| 43. | Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil |
| 44. | *Top management* seringkali mengambil keputusan yang tak adil |
| 45. | Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna |
| 46. | Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan |
| 47. | Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai |
| 48. | Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya |
| 49. | Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten |
| 50. | Perusahaan menawarkan paket kompensasiyang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis |
| 51. | Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilanyang dimilikinya |
| 52. | Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit |
| 53. | Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan |
| 54. | Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya |
| 55. | Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan |
| 56. | Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik |
| 57. | Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan |
| 58. | Perusahaan ini tidak memiliki “kode etik” yang jelas |
| 59. | Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan |
| 60. | Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan |
| 61. | Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada |
| 62. | Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif |
| 63. | Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif |
| 64. | Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen |
| 65. | Bukan lah hal yang aneh jika karyawan baru terkadang mendapatkan pandangan yang buruk tentang perusahaan karena terkait dengan cara mereka diberikan penjelasan pada awal bekerja |
| 66. | Kurangnya tantangan pada tugas – tugas yang diberikan kepada karyawan |
| 67. | Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya |
| 68. | Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan |
| 69. | Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka |
| 70. | Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang |
| 71. | Prioritas kerja tidak jelas |
| 72. | Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik  |
| 73. | Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif |
| 74. | Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya |
| 75. | Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya |
| 76. | Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan |
| 77. | Terdapat sedikit “pemain unggul” dalam perusahaan |
| 78. | Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun  |
| 79. | Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat |
| 80. | Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan |
| 81. | Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan  |
| 82. | Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya |
| 83. | Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini |
| 84. | Perusahaan kurang cepat merespon perubahan |
| 85. | Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan |
| 86. | Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan  |
| 87. | Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya |
| 88. | Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya  |
| 89. | Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan  |
| 90. | Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut |
| 91. | Kurangnya keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh |
| 92. | Isu tentang *rewards* tidak transparan |
| 93. | Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas |
| 94. | Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai |
| 95. | Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan |
| 96. | Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim |
| 97. | Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna pada pekerjaan mereka |
| 98. | Karyawan menghindari hal – hal yang dapat menimbulkan masalah |
| 99. | Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu |
| 100. | Kurangnya kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan |
| 101. | Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan |
| 102. | Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal |
| 103 | Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal |
| 104. | Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan |
| 105. | Perusahaan tidak cukup “menjual” bagi pelamar yang potensial |
| 106. | Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi |
| 107. | Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri |
| 108. | Karyawan tidak dikembangan secara maksimal |
| 109. | Kurangnya keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain |
| 110. | *Teamwork* tidak dihargai |
| 111. | Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja |
| 112. | Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar  |
| 113. | Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan |
| 114. | Misi dari perusahan tidak jelas |
| 115. | Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan  |
| 116. | *Top management* tidak bekerja sebagai tim |
| 117. | Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan |
| 118. | Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia |
| 119. | Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas |
| 120. | Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai |
| 121. | *Top management* kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan |
| 122. | Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri |
| 123. | *Top management* tidak menginspirasi karyawan |
| 124. | Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun *teamwork* di dalam perusahaan |
| 125. | Terdapat sedikit suasana “menyenangkan” di tempat kerja |
| 126. | Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi |
| 127. | Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu  |
| 128. | Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten |
| 129. | Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan |
| 130. | Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat |
| 131. | Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses bisnis  |
| 132. | Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya |
| 133. | Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan  |
| 134. | Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan |
| 135. | Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi |
| 136. | Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan |
| 137. | Karyawan merasa bahwa *top management* tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen |
| 138. | Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya |
| 139. | Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan |
| 140. | Perubahan merupakan hal yang menakutkan |

**THE BLOCKAGE QUESTIONAIRE**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** | **G** | **H** | **I** | **J** | **K** | **L** | **M** | **N** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 |
| 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 |
| 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
| 71 | 72 | 73 | 74 | 75 | 76 | 77 | 78 | 79 | 80 | 81 | 82 | 83 | 84 |
| 85 | 86 | 87 | 88 | 89 | 90 | 91 | 92 | 93 | 94 | 95 | 96 | 97 | 98 |
| 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 | 111 | 112 |
| 113 | 114 | 115 | 116 | 117 | 118 | 119 | 120 | 121 | 122 | 123 | 124 | 125 | 126 |
| 127 | 128 | 129 | 130 | 131 | 132 | 133 | 134 | 135 | 136 | 137 | 138 | 139 | 140 |
| Total of ATotal of B |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
|  |  Points |
| A |  |
| B |  |
| C |  |
| D |  |
| E |  |
| F |  |
| G |  |
| H |  |
| I |  |
| J |  |
| K |  |
| L |  |
| M |  |
| N |  |

Blockage 1 Unclear aims

Blockage 2 Unclear values

Blockage 3 Inapproriate management philosophy

Blockage 4 Lack of management development

Blockage 5 Confused organizational structure

Blockage 6 Inadequate control

Blockage 7 Inadequate recruitment and selection

Blockage 8 Unfair rewards

Blockage 9 Poor training

Blockage 10 Personal stagnation

Blockage 11 Inadequate communication

Blockage 12 Poor teamwork

Blockage 13 Low motivation

Blockage 14 Low creativity