

**LAPORAN HASIL MAGANG**  
**PROSES REKRUTMENT DAN PRAKTEK KERJA LAPANGAN**  
**PRODUKTIVITAS KERJA PADA KARYAWAN**  
**DI PT. KARYA PUTRA SURYA GEMILANG**



**DISUSUN OLEH:**

ANGGA DANU PRABOWO	168600377
BINTANG RONALDO ARUAN	168600391
DIMAS ADITYA PUTRA S	168600509
SEPTIO DWI SYAHPUTRA	168600099
SURYA KUSUMA WARDHANA	168600284
TRI ANDRI ROSBANDI	168600377

**FAKULTAS PSIKOLOGI**  
**UNIVERSITAS MEDAN AREA**  
**MEDAN**  
**2019/2020**

**LAPORAN HASIL MAGANG**  
**PROSES REKRUTMENT DAN PRAKTEK KERJA LAPANGAN**  
**PRODUKTIVITAS KERJA PADA KARYAWAN**  
**DI PT. KARYA PUTRA SURYA GEMILANG**



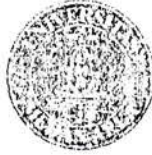
**DISUSUN OLEH:**

ANGGA DANU PRABOWO	168600377
BINTANG RONALDO ARUAN	168600391
DIMAS ADITYA PUTRA S	168600509
SEPTIO DWI SYAHPUTRA	168600099
SURYA KUSUMA WARDHANA	168600284
TRI ANDRI ROSBANDI	168600377

**FAKULTAS PSIKOLOGI**  
**UNIVERITAS MEDAN AREA**

**MEDAN**

**2019/2020**



## FAKULTAS PSIKOLOGI

## UNIT PELAKSANA PROGRAM PENGALAMAN MAGANG

(UP-PPM)

## LEMBAR PENILAIAN

NAMA MAHASISWA : Angga danu  
 NPM : 1606000377  
 PROGRAM/JURUSAN : PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI  
 FAKULTAS : PSIKOLOGI  
 MATA KULIAH : APLIKASI ASSESMENT DAN INTERVENSI PSIKOLOGI  
 INDUSTRI ORGANISASI  
 UP-PPM

NO	ASPEK YANG DI NILAI	NILAI	CATATAN
1	<b>KEPRIBADIAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional.</li> <li>➤ Menunjukkan pribadi yang dewasa teladan.</li> <li>➤ Etos kerja tanggung jawab yang tinggi.</li> </ul>	A A B	
2	<b>SOSIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objektif serta tidak diskriminatif.</li> <li>➤ Komunikasi dengan anggota perusahaan (tenaga kerja).</li> </ul>	A B	
3	<b>MOTIVASI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dorongan dalam diri melakukan aktivitas lingkungan kerja.</li> </ul>	A	
4	<b>TEAM WORK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terlibat aktif dalam membangun</li> </ul>	B	

	<p>kerja sama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meminta pendapat dan mendistribusikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan.</li> <li>➤ Menghargai perbedaan pendapat dan memberdayakan anggota untuk mencapai sasaran.</li> </ul>	<p>B -</p> <p>B</p>	
5	<p>LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dapat mengarahkan unit kerja kelompok dan mensinergikan seluruh kegiatan menjadi tanggung jawabnya.</li> </ul>	<p>A</p>	
	<p>CATATAN LAIN :</p>		

DIKETAHUI  
DOSEN PENGAMPUH



Medan,  
OBSERVER



## FAKULTAS PSIKOLOGI

## UNIT PELAKSANA PROGRAM PENGALAMAN MAGANG

(UP-PPM)

## LEMBAR PENILAIAN

NAMA MAHASISWA : Bintang R. Aruan  
 NPM : 160600391  
 PROGRAM/JURUSAN : PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI  
 FAKULTAS : PSIKOLOGI  
 MATA KULIAH : APLIKASI ASSESMENT DAN INTERVENSI PSIKOLOGI  
 INDUSTRI ORGANISASI

UP-PPM

NO	ASPEK YANG DI NILAI	NILAI	CATATAN
1	<b>KEPRIBADIAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional.</li> <li>➤ Menunjukkan pribadi yang dewasa teladan.</li> <li>➤ Etos kerja tanggung jawab yang tinggi.</li> </ul>	B A A	
2	<b>SOSIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objektif serta tidak diskriminatif.</li> <li>➤ Komunikasi dengan anggota perusahaan (tenaga kerja).</li> </ul>	B B	
3	<b>MOTIVASI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dorongan dalam diri melakukan aktivitas lingkungan kerja.</li> </ul>	A	
4	<b>TEAM WORK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terlibat aktif dalam membangun</li> </ul>	B	

	<p>kerja sama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meminta pendapat dan mendistribusikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan.</li> <li>➤ Menghargai perbedaan pendapat dan memberdayakan anggota untuk mencapai sasaran.</li> </ul>	A	
5	<p>LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dapat mengarahkan unit kerja kelompok dan mensinergikan seluruh kegiatan menjadi tanggung jawabnya.</li> </ul>	B	
	CATATAN LAIN :		

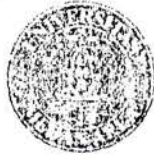
DIKETAHUI

DOSEN PENGAMPUH



Medan,

OBSERVER



## FAKULTAS PSIKOLOGI

## UNIT PELAKSANA PROGRAM PENGALAMAN MAGANG

(UP-PPM)

## LEMBAR PENILAIAN

NAMA MAHASISWA : Dimas aditya Putra.s.  
 NPM : 160608509  
 PROGRAM/JURUSAN : PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI  
 FAKULTAS : PSIKOLOGI  
 MATA KULIAH : APLIKASI ASSESMENT DAN INTERVENSI PSIKOLOGI  
 INDUSTRI ORGANISASI  
 UP-PPM

NO	ASPEK YANG DI NILAI	NILAI	CATATAN
1	KEPRIBADIAN ➤ Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional. ➤ Menunjukkan pribadi yang dewasa teladan. ➤ Etos kerja tanggung jawab yang tinggi.	A A A	
2	SOSIAL ➤ Objektif serta tidak diskriminatif. ➤ Komunikasi dengan anggota perusahaan (tenaga kerja).	B A	
3	MOTIVASI ➤ Dorongan dalam diri melakukan aktivitas lingkungan kerja.	A	
4	TEAM WORK ➤ Terlibat aktif dalam membangun	B	

	<p>kerja sama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meminta pendapat dan mendistribusikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan.</li> <li>➤ Menghargai perbedaan pendapat dan memberdayakan anggota untuk mencapai sasaran.</li> </ul>	<p>A</p> <p>A</p>	
5	<p>LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dapat mengarahkan unit kerja kelompok dan mensinergikan seluruh kegiatan menjadi tanggung jawabnya.</li> </ul>	<p>B</p>	
	<p>CATATAN LAIN :</p>		

DIKETAHUI  
DOSEN PENGAMPUH



Medan,  
OBSERVER





## FAKULTAS PSIKOLOGI

## UNIT PELAKSANA PROGRAM PENGALAMAN MAGANG

(UP-PPM)

## LEMBAR PENILAIAN

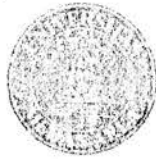
NAMA MAHASISWA : *M. Surya Kusuma Wardana*  
 NPM : *160600204*  
 PROGRAM/JURUSAN : PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI  
 FAKULTAS : PSIKOLOGI  
 MATA KULIAH : APLIKASI ASSESMENT DAN INTERVENSI PSIKOLOGI  
 INDUSTRI ORGANISASI  
 UP-PPM

NO	ASPEK YANG DI NILAI	NILAI	CATATAN
1	KEPRIBADIAN <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional.</li> <li>➤ Menunjukkan pribadi yang dewasa teladan.</li> <li>➤ Etos kerja tanggung jawab yang tinggi.</li> </ul>	<i>A</i> <i>A</i> <i>A</i>	
2	SOSIAL <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objektif serta tidak diskriminatif.</li> <li>➤ Komunikasi dengan anggota perusahaan (tenaga kerja).</li> </ul>	<i>B</i> <i>B</i>	
3	MOTIVASI <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dorongan dalam diri melakukan aktivitas lingkungan kerja.</li> </ul>	<i>B</i>	
4	TEAM WORK <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terlibat aktif dalam membangun</li> </ul>	<i>A</i>	

	<p>kerja sama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meminta pendapat dan mendistribusikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan.</li> <li>➤ Menghargai perbedaan pendapat dan memberdayakan anggota untuk mencapai sasaran.</li> </ul>	<p>A</p> <p>A</p>	
5	<p>LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dapat mengarahkan unit kerja kelompok dan mensinergikan seluruh kegiatan menjadi tanggung jawabnya.</li> </ul>	<p>B</p>	
	<p>CATATAN LAIN :</p>		

DIKETAHUI  
DOSEN PENGAMPUH

  
Medan,  
OBSERVER



## FAKULTAS PSIKOLOGI

## UNIT PELAKSANA PROGRAM PENGALAMAN MAGANG

(UP-PPM)

## LEMBAR PENILAIAN

NAMA MAHASISWA : *Septyo dwi-s*  
 NPM : *160600099*  
 PROGRAM/JURUSAN : PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI  
 FAKULTAS : PSIKOLOGI  
 MATA KULIAH : APLIKASI ASSESMENT DAN INTERVENSI PSIKOLOGI  
 INDUSTRI ORGANISASI  
 UP-PPM :

NO	ASPEK YANG DI NILAI	NILAI	CATATAN
1	KEPERIBADIAN ➤ Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional. ➤ Menunjukkan pribadi yang dewasa teladan. ➤ Etos kerja tanggung jawab yang tinggi.	<i>A</i> <i>B</i> <i>B</i>	
2	SOSIAL ➤ Objektif serta tidak diskriminatif. ➤ Komunikasi dengan anggota perusahaan (tenaga kerja).	<i>A</i> <i>B</i>	
3	MOTIVASI ➤ Dorongan dalam diri melakukan aktivitas lingkungan kerja.	<i>B</i>	
4	TEAM WORK ➤ Terlibat aktif dalam membangun	<i>B</i>	

	<p>kerja sama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meminta pendapat dan mendistribusikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan.</li> <li>➤ Menghargai perbedaan pendapat dan memberdayakan anggota untuk mencapai sasaran.</li> </ul>	<p>B</p> <p>B</p>	
5	<p>LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dapat mengarahkan unit kerja kelompok dan mensinergikan seluruh kegiatan menjadi tanggung jawabnya.</li> </ul>	<p>B</p>	
	<p>CATATAN LAIN :</p>		

DIKETAHUI

DOSEN PENGAMPUH



Medan,

OBSERVER

## **Kata Pengantar**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena dengan rahmat dan karunia-Nya kelompok dapat menyelesaikan laporan magang ini. Laporan ini ditujukan untuk memenuhi tugas mata kuliah Assesment Psikologi Industri dan Organisasi dan juga untuk menambah wawasan penulis/kelompok/pembaca dalam melakukan laporan hasil kerja yang sudah dilakukan.

Kelompok mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung pembuatan laporan ini. Kelompok juga menyadari bahwa laporan ini masih jauh dari sempurna dan banyak kekurangannya. Maka dari itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi kesempurnaan laporan ini.

Akhir kata kelompok berharap semoga laporan ini dapat memenuhi tugas dan bermanfaat bagi semua pembaca.

Medan, 21 November 2019

Kelompok

# Daftar isi

Lembar pengesahan.....	
Abstrak .....	
Daftar isi.....	
BAB I Profil Perusahaan.....	
1.1 Latar belakang.....	
1.2 Visi & Misi.....	
1.3 Struktur Organisasi .....	
1.4 Logo perusahaan.....	
BAB II Pendahuluan .....	
2.1 Latar belakang masalah.....	
2.2 Rumusan masalah .....	
2.3 Tujuan Masalah.....	
2.4 Manfaat penelitian.....	
2.5 Tabel Identifikasi masalah.....	
BAB III Metode Pengambilan data.....	
3.1 Metode pengambilan data .....	
3.2 Waktu pengambilan data.....	
BAB IV Hasil Data .....	
4.1 Hasil wawancara .....	
4.2 Hasil observasi .....	
BAB V Penutup .....	
5.1 Kesimpulan .....	
5.2 Saran.....	
Daftar pustaka .....	
Lampiran	

## **BAB I**

### **PROFIL PERUSAHAAN**

#### **1.1 Latar belakang**

KPSG didirikan pada tahun 1990 sebagai penyedia outsourcing pertama dan terkemuka di Indonesia, memulai bisnisnya di bidang Layanan Sumber Daya Manusia, Layanan Proses Penggajian manual dan Layanan Pusat Kontak tradisional. Sejak akuisisi Grup Titan pada tahun 2002, KPSG memulai transisi dari penyedia outsourcing tradisional ke penyedia Layanan Manajemen Bisnis dengan memulai beberapa peningkatan layanan.

Dalam hampir 30 tahun beroperasi, KPSG telah melayani banyak klien premium, 250 klien aktif dan 350 proyek berulang aktif, terutama dari industri perbankan dan asuransi (baik perusahaan lokal maupun multinasional). KPSG memiliki 5.000 Karyawan Layanan Terkelola; 2.000 Kursi Contact Center; 12 Pusat Perekrutan Nasional; 3 Pusat Pemrosesan Penggajian; Pusat Lokakarya Interior 1.000 m<sup>2</sup>.

Dengan kantor pusat yang berbasis di Jakarta, KPSG berkomitmen untuk memberikan kualitas layanan yang sangat baik dan aksesibilitas kepada kliennya. KPSG memperluas basis nasionalnya menjadi 10 cabang di Tangerang, Medan, Palembang, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Surabaya, Malang, Samarinda, Makassar dan juga pasar internasionalnya dengan memiliki anak perusahaan regional di Makati, Filipina.

Layanan KPSG dikategorikan menjadi 3 (tiga) pilar layanan: Layanan Sumber Daya Manusia, Layanan Teknologi Informasi, dan Layanan Proses Bisnis. Selain layanan utama ini, KPSG memberikan Layanan lain yang terdiri dari Arsitektur & Desain Interior, Manajemen Fasilitas, Layanan Keamanan & Pembersihan, Agen Pemasaran Masuk, dan Pembuatan Konten Digital & Platform Pembelajaran Bergerak.

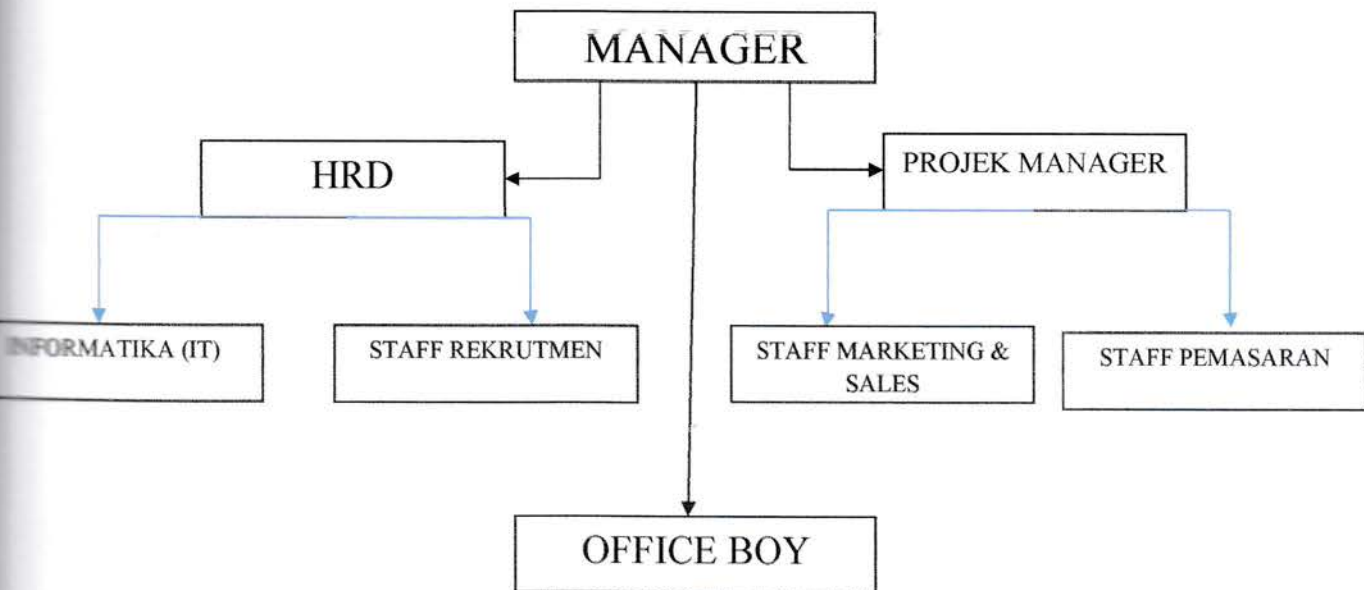
Dalam kegiatan magang berlokasi di Jl. Gatot Subroto Km.5 Ruko Tomang Elok Blok I No. 33/172, dimana dalam perusahaan tersebut memiliki 30 karyawan yang berlokasi berbeda-beda sesuai penempatan dari klient dan hanya

ada 8 orang yang berada dalam kantor perusahaan. Masing masing karyawan dalam perusahaan tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab.

### 1.2 Visi & Misi

Dalam mencapai tujuan yang di tetapkan pada perusahaan, PT. Karya Putra Surya Gemilang mempunyai visi & misi agar tercapainya tujuan dan terciptanya perusahaan yang lebih baik. Visi perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang yaitu menjadi Proses Bisnis Jasa perusahaan terkemuka dan selain visi, perusahaan juga memiliki Misi Untuk memberikan return yang tinggi kepada para pemangku kepentingan dengan memberikan layanan kelas dunia.

### 1.3 Struktur Organisasi





#### 1.4 Logo Perusahaan



Logo perusahaan bertuliskan nama perusahaan “KPSG” dengan huruf Kapital berwarna biru tua.

## **BAB II**

### **PENDAHULUAN**

#### **2.1 Latar belakang masalah**

Lapangan pekerjaan di Indonesia saat ini semakin terbatas, hal ini disebabkan tidak sebandingnya lapangan pekerjaan yang tersedia dengan banyaknya orang yang mencari pekerjaan, baik yang fresh graduate maupun yang sudah berpengalaman kerja sebelumnya. Banyaknya calon tenaga kerja yang melamar, membuat instansi maupun perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja semakin selektif dalam melakukan seleksi penerimaan calon tenaga kerja yang baru, yaitu dengan meningkatkan standar mutu penerimaan yang ditentukan oleh instansi atau perusahaan yang meliputi latar belakang pendidikan, minat, kemampuan dan keterampilan khusus yang dapat menunjang kinerja, kemampuan berkomunikasi, kepribadian, leadership, serta kecerdasan emosional dan social.

Salah satu aktifitas dalam pengelolaan SDM adalah rekrutmen karyawan menurut Gomes (2003:106) Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Seleksi berguna untuk menentukan calon karyawan sesuai dengan kriteria-kriteria atau standart-standart kepersonalian, seperti job analysis, dan Jumlah kebutuhan yang ditetapkan oleh perusahaan. Seleksi yang baik dapat menghindari manajemen yang tidak efektif yang mungkin timbul, diantaranya mempekerjakan orang yang tidak tepat atau karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan keinginan untuk melaksanakan tugas pekerjaannya, dan karyawan yang tidak berprestasi, dan sebagainya.

Produktivitas tenaga kerja merupakan syarat mutlak dalam menjalankan suatu rencana produksi perusahaan. Menurut Sondang P. Siagian berpendapat bahwa produktivitas kerja yakni Kemampuan memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output yang optimal, bahkan kalau bisa semaksimal mungkin. Peningkatan produktifitas tenaga kerja yang lebih baik adalah merupakan hasil dari perencanaan porsi

produksi yang tepat dan dalam proses produksi memerlukan transformasi sumber daya menjadi barang dan jasa. Produktifitas secara tidak langsung menyatakan kemajuan dari perusahaan ini. Dalam produktivitas kerja karyawan di perusahaan pasti memiliki beberapa masalah yang tidak ada habisnya untuk dibahas dan didebatkan, salah satunya adalah bagian permasalahan isu strategis bagi perusahaan yang memprogram masalah sumber daya manusia, ada beberapa aspek permasalahan dalam produktivitas kerja pada karyawan, sehingga dalam mengatasinya ada juga aspek intenal dan eksternal yang dapat menciptakan produktivitas kerja yang efektif dan efisien dalam suatu perusahaan dari system pimpinan masing-masing.

Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa hal di antaranya adalah tingkat pendidikan (Anoraga, 1995:71). Karyawan yang tingkat pendidikannya rendah biasanya hanya memiliki pengetahuan yang terbatas, sehingga mempengaruhi produktivitas kerjanya. Di dalam perusahaan-perusahaan tidak sedikit karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang rendah. Oleh karena itu dalam penerimaan karyawan, tingkat pendidikan menjadi syarat yang penting bagi perusahaan.

Selain itu, pengalaman kerja juga memiliki pengaruh terhadap produktivitas kerja seorang karyawan. Pengalaman kerja yang rendah juga mengakibatkan tingkat keahlian dan ketrampilan juga rendah. Seseorang yang baru pertama kali kerja dan belum mempunyai pengalaman dalam bekerja, akan mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Biasanya karyawan tersebut perlu penyesuaian terlebih dahulu dalam pekerjaan tersebut. Berbeda dengankaryawan yang sudah cukup memiliki pengalaman, karyawan tersebut akan dapat langsung menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Hal ini tentunya sangat mempengaruhi produktivitas kerjanya.

Sehingga perusahaan perlu mengadakan pengelolaan terhadap karyawan dengan sebaik mungkin menyadari pentingnya karyawan dalam produktivitas perusahaan. Kunci sukses suatu perusahaan bukan hanya keunggulan

teknologi dan tersedianya dana saja, tapi faktor sumber daya manusia merupakan faktor yang cukup penting. Untuk itu, dalam perekrutan tenaga kerja yang tepat dan produktivitas kerja yang baik pada karyawan sangat diperlukan dalam perusahaan, maka tujuan perusahaan adalah untuk tumbuh dan berkembang serta untuk mendapatkan keuntungan. Agar tujuan tersebut dapat dicapai, maka diperlukan faktor-faktor produksi seperti modal, sumber daya alam, mesin, dan sumber daya manusia.

## **2.2 Rumusan Masalah**

Dalam beberapa masalah yang didapatkan dari kelompok kami, maka ada beberapa rumusan masalah yang di dapat:

1. Apa-apa saja permasalahan dalam perekrutan karyawan?
2. Bagaimana produktivitas kerja pada karyawan?
3. Bagaimana pemimpin mengatasi permasalahan yang dialami karyawan?

## **2.3 Tujuan Masalah**

Adapun tujuan masalah dari rumusan diatas yaitu:

- 6.1 Untuk mengetahui masalah dalam perekrutan karyawan yang dialami.
- 6.2 Untuk mengetahui bentuk dan hasil produktivitas kerja karyawan yang diterima.
- 6.3 Untuk mengetahui cara pimpinan dalam menyelesaikan masalah yang ada pada karyawan.

## **2.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan, sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mengetahui akan pentingnya pendidikan, kompensasi dan pengalaman kerja.

2. Bagi Mahasiswa Praktek kerja Lapangan, untuk memperoleh tambahan pengetahuan tentang pengembangan karyawan dan produktivitas kerja karyawan

### 2.5 Tabel identifikasi masalah

NO	ASPEK	METODE	KETERANGAN
1	Recruitment	Wawancara dan test	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adanya keterlambatan dalam pengisian internet. Seperti pengisian data diri yang lama,</li> <li>- Kandidat peserta terlambat datang di jam yang ditentukan.</li> <li>- Tiba-tiba mendadak minta ganti skejul yang ditentukan atau sudah dijadwalkan.</li> <li>- Masalah pengetesan, mudah padam listrik atau mati lampu maka akan mengulang kembali tes psikotes onlinenya.</li> </ul>
2	Produktivitas	Observasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jam istirahat digunakan jam kerja karena adanya kekurangan tenaga kerja sehingga hasil pekerjaan tidak maksimal dan banyak</li> </ul>

			<p>kerjaan yang tertunda dan tidak tercapai target.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak adanya jam lembur terhadap marketing, karena sudah dapat insentif sehingga jam lembur tidak diberikan berbeda dengan admin yang ada jam lembur, hal itu bisa menimbulkan tekanan diri sendiri karena tidak adanya libur, seperti mudah emosi dan mood yang berubah-ubah.</li> <li>- Tidak tepat waktu untuk masuk kerja, karena tidak adanya mesin absen</li> </ul>
3	Fasilitas dan sarana	Oservasi dan Dokumentasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak adanya kendaraan operasional seperti mobil, sehingga ada event atau klien minta sesuatu tapi terkendala akibat hujan menjadi kendala yang rumit.</li> <li>- Kurangnya perawatan kantor seperti renovasi cat dinding, pecahnya keramik kamar mandi,</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak adanya CCTV, sehingga tidak terpantau apa yang terjadi pada kantor.</li> <li>- Tidak adanya vingerprint seperti absen sidik jari. Sehingga karyawan sesuka hati datang di atas jam 08.00 pagi</li> <li>- Tidak adanya Gandset, sehingga apabila padam listrik kantor jadi off.</li> </ul>
4	Team Work	Observasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kerja sama tim masih unggul dan mensupport, walaupun adanya kekurangan tim. . sehingga perlahan tugas dan pekerjaan selesai dikerjakan.</li> <li>- Mau membantu anggota baru dalam mengajarkan cara cepat dalam mengatasi pekerjaan yang sulit.</li> </ul>
5	Leadership	Observasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinanan jarang datang dikantor, karena pergi membantu banyak cabang kantor seperti ke batam,</li> </ul>

			<p>Palembang dan kota lainnya.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pimpinan yang tidak monoton, tidak suka memaksa untuk selesai. Karena yang terpenting selesai pada waktunya, jika tidak selesai tepat waktu maka tidak dapat insentif dari pimpinan sesuai aturan kantor.</li><li>- Saat tiba dikantor pimpinan langsung mendiskusikan setiap masalah detail baik internal dan eksternal kantor yang harus diselesaikan dengan cepat.</li></ul>
--	--	--	--



## **BAB III**

### **METODE PENGAMBILAN DATA**

#### **3.1 Metode pengambilan data**

Dalam melaksanakan pelaksanaan magang atau penelitian yang secara langsung atau eksperimen ada beberapa ketentuan dalam melakukannya, sehingga metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian dan magang ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Observasi**

Observasi merupakan aktivitas penelitian dalam rangka mengumpulkan data yang berkaitan dengan masalah penelitian melalui proses pengamatan langsung dilapangan. Peneliti berada ditempat itu, untuk mendapatkan bukti-bukti yang valid dalam laporan yang akan diajukan. Observasi adalah metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian (W. Gulo, 2002).

##### **2. Wawancara**

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interview) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Lexy J. Meleong, 2010). Ciri utama wawancara adalah kontak langsung dengan tatap muka antara pencari informasi dan sumber informasi. Dalam wawancara sudah disiapkan berbagai macam pertanyaan-pertanyaan tetapi muncul berbagai pertanyaan lain saat meneliti.

Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti (Poerwandari, 1998).

## Responden

Responden dalam penelitian magang ini adalah 3 karyawan di Perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang yaitu sebagai Admin, Marketing, dan IT.

### 3.2 Waktu pengambilan data

Dalam pengambilan data, waktu yang diambil oleh yaitu :

Tanggal : 13 Desember 2019

Jam : 14.00 – 15.00

Tempat : Ruang kantor bagian Admin PT. Karya Putra Surya Gemilang

Jenis Intervensi	Human Process Int's	HRM Int's	Technostructural Int's	Strategic Int's
Individual		Performance Management		
Team	Team building and intergroup relations interventions			
Organization				Network Interventions

Dalam intervensi Individual, kami memilih *Human Resources Management Interventions* tentang *Performance Management*, karena dalam perusahaan tempat kami magang yang perlu dan dibutuhkan adalah kinerja kerja karyawan dan

## **BAB IV**

### **HASIL DATA**

#### **4.1 Hasil wawancara**

Menurut (Lexy J. Meleong, 2010) Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interview) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Maka kami pun bertanya kepada karyawan yang kerja diperusahaan itu.

B : Pra, dalam perusahaan ini apa-apa aja yang belum lengkap yang seharusnya ada dalam perusahaan?

S.D : Kurangnya Fasilitas kendaraan pra, tidak adanya penyediaan Mobil. Di saat hujan kami tidak bisa bergerak menuju rumah customer atau perusahaan lain akibat adanya hujan karena kami pengguna sepeda motor semua.

D : Terus apa yang menjadi kekurangan dalam Tenaga Kerja Perusahaan ini bang?

S.D : Kurangnya SDM, karena kurangnya staf admin kerjaan kami menjadi ganda sehingga jam istirahat kami dipakai untuk kerja.

M.S : oh itu bagian admin ya bang. Bagaimana tentang marketing perusahaan ini kak, apa yang dikeluhkan dalam tugas mereka?

D.W : Dalam marketing ini, ketika mereka mencapai target mereka dapat insentif dan itu jumlah yang besar, tetapi yang dikeluhkan adalah saat sabtu dan minggu juga wajib kerja.

B : Jadi, dari jumlah admin yang sedikit tadi apa gak jadi masalah menumpuknya kerjaan yang dapat ini?

S.D : Kebetulan kerja sama tim kami kuat, solidaritas kami tinggi. Sehingga ada teman kerja yang tidak mengerti dan belum selesai jalnakan tugas bisa kita bantu secepat mungkin.

D : Pimpinan abg kapan aja datang di kantor ini?

S.D : Pimpinan kami datang dua minggu sekali, itu pun kami langsung rapat dan menceritakan apa saja yang terjadi di perusahaan dan hal-hal yang perlu dibahas. Dikarenakan pimpinan kami sering ke batam dan Surabaya karna mengurus kantor cabang di provinsi lainnya.

A.D : Selain dalam marketing dan juga admin, perusahaan inikan menggunakan jaringan untuk melaksanakan test. Apa ada kendala yang terjadi bang?

H : Dalam melaksanakan test memang benar menggunakan komputer dan jaringan karena dalam test yang disediakan juga online. Kendala yang sering ya ketika pemadaman listrik atau jaringan yang error.

Dari beberapa pertanyaan yang kami ajukan pada karyawan PT. Karya Putra Surya gemilang, kelompok kami mendapatkan hasil bahwa pada perusahaan tersebut memiliki karyawan yang jiwa solidaritas tinggi (Team Work), namun adanya keluhan dari para karyawan perusahaan yang berupa fasilitas penunjang *dalam pekerjaan seperti kendaraan dinas untuk bertemu dengan customer atau* klient perusahaan, selain itu juga mesin listrik(genset) apabila listrik padam saat pengetestan untuk calon karyawan perusahaan klient, dan juga kurangnya karyawan pada perusahaan tersebut sehingga banyak pekerjaan yang diselesaikan.

#### **4.2 Hasil observasi**

Menurut Riduwan, Observasi merupakan teknik pengumpulan data, dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Dalam pengamatan yang kami lakukan pada

karyawan dan perusahaan PT. Karya Putra Surya Gemilang, mendapatkan hasil berupa karyawan perusahaan yang benar memiliki solidaritas yang tinggi, terlihat ketika saat adanya pekerjaan yang menumpuk kemudian karyawan lain yang tidak terlalu sibuk dengan senang membantu karyawannya. Selain memiliki solidaritas tinggi, para karyawan pada perusahaan tersebut ramah dan friendly kepada kami dan para peserta test atau pelamar pekerjaan yang datang ke perusahaan tempat kami bermagang.

Menurut Dubois (2004:96) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses untuk menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengajaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **4.1 Kesimpulan**

Praktik Kerja Lapangan (PKL) sangat bermanfaat bagi praktikan sehingga membuka wawasan praktikan akan dunia kerja yang sesungguhnya bukan hanya terkait dengan pekerjaan secara profesional juga bagaimana menerima instruksi dengan baik. Praktik Kerja Lapangan juga merupakan kegiatan dalam mengaplikasikan semua ilmu yang telah di dapat selama proses tatap muka perkuliahan, tidak hanya itu dengan adanya kegiatan ini maka mahasiswa diharapkan mampu mengenal lebih jauh kondisi serta gambaran dari lingkungan kerja sebuah instansi atau perusahaan. Dalam melakukan Praktik Kerja Lapangan, praktikan menemui beberapa kendala dan kekurangan dalam perusahaan di antaranya praktikan masih harus menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan yang baru, dan juga kurang atau minimnya komunikasi dan pemberian informasi yang jelas tentang pekerjaan yang akan dikerjakan.

#### **4.2 Saran**

Setelah praktikan menarik kesimpulan dari pelaksanaan Praktik Kerja Lapangan, praktikan menemukan beberapa hal yang sebaiknya dievaluasi oleh pihak perusahaan maka saran-saran yang di berikan adalah sebagai berikut:

- Melengkapi fasilitas perusahaan seperti menyediakan mobil untuk marketing lapangan,
- Menyediakan mesin absen agar tepat waktu bagian kehadiran.
- Menambah tenaga kerja yang diperlukan untuk kebutuhan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi penelitian kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Gulo, W. 2002. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Poerwandari, E. K. 1998. *Pendekatan Kualitatif Dalam penelitian Psikologi*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3) Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Riduwan. 2004. *metode Riset*. Jakarta : Rineka Cipta

## Lampiran

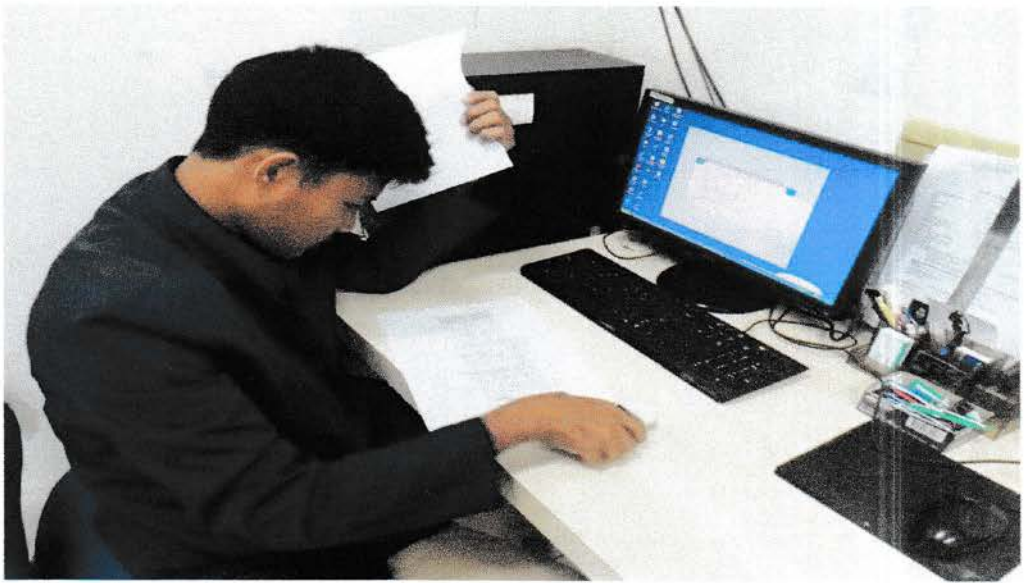
### Dokumentasi







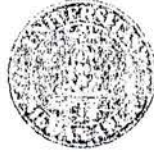








UNIVERSITAS MEDAN AREA



## FAKULTAS PSIKOLOGI

## UNIT PELAKSANA PROGRAM PENGALAMAN MAGANG

## (UP-PPM)

## LEMBAR PENILAIAN

NAMA MAHASISWA : Tri andri rosbardi  
 NPM : 150600023  
 PROGRAM/JURUSAN : PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI  
 FAKULTAS : PSIKOLOGI  
 MATA KULIAH : APLIKASI ASSESMENT DAN INTERVENSI PSIKOLOGI  
 INDUSTRI ORGANISASI  
 UP-PPM :

NO	ASPEK YANG DI NILAI	NILAI	CATATAN
1	<b>KEPRIBADIAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial dan kebudayaan nasional.</li> <li>➤ Menunjukkan pribadi yang dewasa terdidik.</li> <li>➤ Etos kerja tanggung jawab yang tinggi.</li> </ul>	A A B	
2	<b>SOSIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Objektif serta tidak diskriminatif.</li> <li>➤ Komunikasi dengan anggota perusahaan (tenaga kerja).</li> </ul>	B B	
3	<b>MOTIVASI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dorongan dalam diri melakukan aktivitas lingkungan kerja.</li> </ul>	A	
4	<b>TEAM WORK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terlibat aktif dalam membangun</li> </ul>	B	

	<p>kerja sama.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Meminta pendapat dan mendistribusikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan.</li> <li>➤ Menghargai perbedaan pendapat dan memberdayakan anggota untuk mencapai sasaran.</li> </ul>	<p>A</p> <p>B</p>	
5	<p>LEADERSHIP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dapat mengarahkan unit kerja kelompok dan mensinergikan seluruh kegiatan menjadi tanggung jawabnya.</li> </ul>	<p>B.</p>	
	<p>CATATAN LAIN :</p>		

DIKETAHUI

DOSEN PENGAMPUH



Medan,

OBSERVER

## 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 dengan masing-masing nomor pernyataan.

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

### PERNYATAAN

- Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan **B**
- Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya **B**
- Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno **A**
- Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan **A**
- Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas **A**
- Standards of Performance (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas **B**
- Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik. **B**
- Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain **A**
- Manager tidak memprioritaskan program *training* **A**
- Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya **A**
- Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan **A**
- Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah **B**
- Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya **B**
- Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan
- Tujuan perusahaan tidak jelas **A**
- Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya **A**
- Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan **A**
- Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan **B**
- Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja **B**
- Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan **A**
- Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar **A**
- Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan **B**



- Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak B
- Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya B
- Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik B
- Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama A
- Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan B
- Ide atau masukan yang diberikan seringkali tidak didengar B
- Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut A
- Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan B
- Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan B
- Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan A
- Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda A
- Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan A
- Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini B
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten B
- Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi karyawannya A
- Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka A
- Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan B
- Pertemuan (*meeting*) yang diadakan umumnya tidak produktif A
- Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada A
- Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko B
- Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil B
- Top management seringkali mengambil keputusan yang tak adil A
- Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna A
- Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan B
- Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai B
- Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya B
- Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten A

- Perusahaan menawarkan paket kompensasi yang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis B
- Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilan yang dimilikinya B
- Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit B
- Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan A
- Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya A
- Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan A
- Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik B
- Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan B
- Perusahaan ini tidak memiliki "kode etik" yang jelas A
- Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan B
- Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan A
- Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada A
- Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif B
- Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif A
- Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen B
- 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 B
- Kurangnya tantangan pada tugas - tugas yang diberikan kepada karyawan B
- Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya A
- Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan
- Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka A
- Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang A
- Prioritas kerja tidak jelas A
- Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik A
- Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif B
- Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya B
- Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya B
- Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan A
- Terdapat sedikit "pemain unggul" dalam perusahaan B

- Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun A
- Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat A
- Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan B
- Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan B
- Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya B
- Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini B
- Perusahaan kurang cepat merespon perubahan B
- Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan B
- Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan B
- Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya A
- Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya A
- Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan B
- Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut B
- Kurangnya keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh B
- Isu tentang rewards tidak transparan A
- Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas A
- Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai A
- Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan B
- Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim A
- Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna pada pekerjaan mereka B
- Karyawan menghindari hal - hal yang dapat menimbulkan masalah A
- Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu A
- Kurangnya kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan A
- Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan B
- Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal A
- Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal B
- Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan A
- Perusahaan tidak cukup "menjual" bagi pelamar yang potensial B
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi A
- Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri B
- Karyawan tidak dikembangkan secara maksimal A
- Kurangnya keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain B
- Teamwork tidak dihargai A
- Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja B

- Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar B
- Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan A
- Misi dari perusahaan tidak jelas A
- Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan B
- Top management tidak bekerja sebagai tim B
- Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan A
- Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia A
- Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas A
- Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai B
- Top management kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan B
- Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri B
- Top management tidak menginspirasi karyawan B
- Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun *teamwork* di dalam perusahaan B
- Terdapat sedikit suasana "menyenangkan" di tempat kerja A
- Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi A
- Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu B
- Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten B
- Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan A
- Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat B
- Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses bisnis A
- Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya B
- Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan A
- Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan B
- Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi B
- Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan A
- Karyawan merasa bahwa *top management* tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen A
- Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya B
- Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan B
- Perubahan merupakan hal yang menakutkan A

## 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 dengan masing-masing nomor pernyataan.

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

### PERNYATAAN

- Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan **A**
- Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya **B**
- Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno **B**
- Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan **B**
- Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas **B**
- Standards of Performance (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas **A**
- Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik. **A**
- Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain **A**
- Manager tidak memprioritaskan program *training* **B**
- Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya **A**
- Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan **A**
- Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah **A**
- Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya **B**
- Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan **A**
- Tujuan perusahaan tidak jelas **B**
- Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya **A**
- Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan **A**
- Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan **A**
- Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja **B**
- Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan **B**
- Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar **B**
- Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan **B**

- Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak A
- Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya B
- Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik A
- Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama A
- Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan B
- Ide atau masukan yang diberikan seringkali tidak didengar B
- Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut A
- Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan A
- Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan
- Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan B
- Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda A
- Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan A
- Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini B
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten A
- Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi karyawannya A
- Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka A
- Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan A
- Pertemuan (*meeting*) yang diadakan umumnya tidak produktif A
- Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada A
- Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko A
- Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil A
- Top management* seringkali mengambil keputusan yang tak adil A
- Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna A
- Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan B
- Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai A
- Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya B
- UNIVERSITAS MEDAN AREA
- Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten A

- Perusahaan menawarkan paket kompensasi yang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis A.
- Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilan yang dimilikinya A.
- Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit B.
- Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan B.
- Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya A.
- Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan A.
- Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik A.
- Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan A.
- Perusahaan ini tidak memiliki "kode etik" yang jelas A.
- Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan A.
- Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan A.
- Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada A.
- Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif A.
- Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif A.
- Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen A.
- Bukan lah hal yang aneh jika karyawan baru terkadang mendapatkan pandangan yang buruk B tentang perusahaan karena terkait dengan cara mereka diberikan penjelasan pada awal bekerja A.
- Kurangnya tantangan pada tugas - tugas yang diberikan kepada karyawan B.
- Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya A.
- Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan A.
- Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka A.
- Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang A.
- Prioritas kerja tidak jelas B.
- Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik B.
- Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif B.
- Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya B.
- Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya A.
- Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan A.
- Terdapat sedikit "pemain unggul" dalam perusahaan B.

- Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun A
- Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat A
- Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan
- Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan A
- Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya A
- Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini A
- Perusahaan kurang cepat merespon perubahan A
- Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan A
- Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan B
- Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya A
- Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya A
- Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan A
- Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut A
- Kurangnya keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh A
- Isu tentang *rewards* tidak transparan B
- Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas A
- Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai B
- Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan A
- Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim B
- Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna pada pekerjaan mereka A
- Karyawan menghindari hal - hal yang dapat menimbulkan masalah B
- Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu A
- Kurangnya kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan A
- Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan A
- Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal A
- Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal A
- Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan B
- Perusahaan tidak cukup "menjual" bagi pelamar yang potensial A
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi A
- Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri A
- Karyawan tidak dikembangkan secara maksimal A
- Kurangnya keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain A
- Teamwork* tidak dihargai A
- Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja A



- Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar A .
- Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan A
- Misi dari perusahaan tidak jelas A .
- Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan B
- Top management tidak bekerja sebagai tim A
- Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan A .
- Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia A .
- Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas A .
- Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai A
- Top management kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan B
- Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri A
- Top management tidak menginspirasi karyawan B
- Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun teamwork di dalam perusahaan A
- Terdapat sedikit suasana "menyenangkan" di tempat kerja A
- Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi B
- Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu A .
- Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten A
- Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan B
- Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat B
- Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses bisnis A
- Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya B
- Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan A
- Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan A
- Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi B
- Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan B
- Karyawan merasa bahwa top management tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen A
- Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya A
- Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan B
- Perubahan merupakan hal yang menakutkan A .

## 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 dengan masing-masing nomor pernyataan.

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

### PERNYATAAN

- Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan B
- Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya B
- Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno A
- Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan B
- Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas A
- Standards of Performance* (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas B
- Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik. A
- Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain A
- Manager tidak memprioritaskan program *training* B
- Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya B
- Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan A
- Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah A
- Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya B
- Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan B
- Tujuan perusahaan tidak jelas B
- Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya A
- Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan A
- Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan A
- Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja A
- Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan A
- Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar B
- Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan B

Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak  $\beta$

Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya  $\uparrow$

Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik  $\wedge$

Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama  $\wedge$

Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan  $\wedge$

Ide atau masukan yang diberikan seringkali tidak didengar  $\rightarrow$

Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut  $\rightarrow$

Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan  $\wedge$

Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan  $\rightarrow$

Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan  $\wedge$

Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda  $\beta$

Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan  $\beta$

Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini  $\wedge$

Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten  $\wedge$

Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi karyawannya  $\wedge$

Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka  $\Delta$

Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan  $\rightarrow$

Pertemuan (*meeting*) yang diadakan umumnya tidak produktif  $\wedge$

Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada  $\rightarrow$

Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko  $\wedge$

Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil  $\rightarrow$

*Top management* seringkali mengambil keputusan yang tak adil  $\wedge$

Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna  $\rightarrow$

Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan  $\wedge$

Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai  $\wedge$

Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya  $\wedge$

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten  $\rightarrow$

- Perusahaan menawarkan paket kompensasi yang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis A
- Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilan yang dimilikinya A
- Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit A
- Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan A
- Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya B
- Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan B
- Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik A
- Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan A
- Perusahaan ini tidak memiliki "kode etik" yang jelas B
- Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan A
- Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan B
- Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada B
- Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif A
- Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif B
- Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen A
- 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 A
- Kurangnya tantangan pada tugas – tugas yang diberikan kepada karyawan A
- Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya A
- Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan A
- Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka A
- Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang B
- Prioritas kerja tidak jelas B
- Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik B
- Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif B
- Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya B
- Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya A
- Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan A
- Terdapat sedikit "pemain unggul" dalam perusahaan A

- Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun A
- Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat A
- Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan S
- Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan A
- Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya A
- Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini D
- Perusahaan kurang cepat merespon perubahan S
- Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan A
- Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan A
- Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya A
- Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya S
- Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan S
- Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut A
- Kurangnya keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh A
- Isu tentang *rewards* tidak transparan S
- Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas A
- Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai A
- Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan A
- Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim A
- Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna S pada pekerjaan mereka
- Karyawan menghindari hal - hal yang dapat menimbulkan masalah S
- Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu A
- Kurangnya kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan A
- Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan A
- Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal D
- Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal S
- Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan S
- Perusahaan tidak cukup "menjual" bagi pelamar yang potensial A
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi A
- Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri A
- Karyawan tidak dikembangkan secara maksimal S
- Kurangnya keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain S
- Teamwork* tidak dihargai S
- Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja A

- Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar  $\beta$
- Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan  $\triangleright$
- Misi dari perusahaan tidak jelas  $\blacktriangleleft$
- Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan  $\blacktriangleleft$
- Top management* tidak bekerja sebagai tim  $\blacktriangleleft$
- Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan  $\epsilon$
- Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia  $\epsilon$
- Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas  $\triangleright$
- Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai  $\triangleright$
- Top management* kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan  $\blacktriangleleft$
- Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri  $\blacktriangleleft$
- Top management* tidak menginspirasi karyawan  $\blacktriangleleft$
- Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun *teamwork* di dalam perusahaan  $\blacktriangleleft$
- Terdapat sedikit suasana "menyenangkan" di tempat kerja  $\epsilon$
- Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi  $\triangleright$
- Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu  $\triangleright$
- Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten  $\blacktriangleleft$
- Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan  $\blacktriangleleft$
- Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat  $\blacktriangleleft$
- Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses bisnis  $\blacktriangleleft$
- Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya  $\blacktriangleright$
- Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan  $\triangleright$
- Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan  $\beta$
- Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi  $\epsilon$
- Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan  $\beta$
- Karyawan merasa bahwa *top management* tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen  $\blacktriangleleft$
- Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya  $\blacktriangleleft$
- Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan  $\blacktriangleleft$
- Perubahan merupakan hal yang menakutkan  $\epsilon$

## 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 dengan masing-masing nomor pernyataan.

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

### PERNYATAAN

- Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan **A**
- Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya **A**
- Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno **A**
- Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan **A**
- Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas **B**
- Standards of Performance* (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas **A**
- Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik **B**
- Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain **B**
- Manager tidak memprioritaskan program *training* **A**
- Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya **B**
- Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan **B**
- Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah **B**
- Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya **B**
- Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan **A**
- Tujuan perusahaan tidak jelas **B**
- Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya **B**
- Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan **B**
- Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan **B**
- Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja **B**
- Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan **A**
- Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar **B**
- Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan **A**

- Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak B
- Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya A
- Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik A
- Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama A
- Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan B
- Ide atau masukan yang diberikan seringkali tidak didengar A
- Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut B
- Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan A
- Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan B
- Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan A
- Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda B
- Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan B
- Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini A
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten B
- Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi karyawannya A
- Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka B
- Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan A
- Pertemuan (*meeting*) yang diadakan umumnya tidak produktif B
- Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada A
- Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko B
- Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil A
- Top management* seringkali mengambil keputusan yang tak adil B
- Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna B
- Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan B
- Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai B
- Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya B
- Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten B



- Perusahaan menawarkan paket kompensasi yang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis B
- Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilan yang dimilikinya A
- Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit B
- Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan B
- Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya B
- Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan A
- Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik B
- Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan A
- Perusahaan ini tidak memiliki "kode etik" yang jelas B
- Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan B
- Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan B
- Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada B
- Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif B
- Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif B
- Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen B
- 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 A
- Kurangnya tantangan pada tugas - tugas yang diberikan kepada karyawan B
- Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya B
- Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan B
- Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka B
- Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang B
- Prioritas kerja tidak jelas B
- Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik B
- Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif A
- Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya B
- Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya B
- Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan A
- Terdapat sedikit "pemain unggul" dalam perusahaan B

- Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun B
- Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat A
- Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan B
- Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan B
- Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya B
- Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini B
- Perusahaan kurang cepat merespon perubahan B
- Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan B
- Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan A
- Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya A
- Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya A
- Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan B
- Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut A
- Kurangnya keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh B
- Isu tentang *rewards* tidak transparan A
- Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas B
- Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai A
- Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan B
- Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim A
- Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna pada pekerjaan mereka B
- Karyawan menghindari hal - hal yang dapat menimbulkan masalah A
- Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu B
- Kurangnya kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan B
- Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan A
- Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal B
- Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal A
- Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan B
- Perusahaan tidak cukup "menjual" bagi pelamar yang potensial B
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi B
- Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri A
- Karyawan tidak dikembangkan secara maksimal B
- Kurangnya keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain B
- Teamwork* tidak dihargai B
- Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja B

- Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar B
- Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan A
- Misi dari perusahaan tidak jelas B
- Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan B
- Top management tidak bekerja sebagai tim B
- Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan B
- Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia B
- Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas B
- Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai B
- Top management kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan B
- Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri B
- Top management tidak menginspirasi karyawan B
- Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun *teamwork* di dalam perusahaan B
- Terdapat sedikit suasana "menyenangkan" di tempat kerja A
- Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi B
- Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu B
- Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten A
- Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan B
- Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat B
- Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses bisnis B
- Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya A
- Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan B
- Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan B
- Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi A
- Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan B
- Karyawan merasa bahwa *top management* tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen A
- Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya B
- Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan B
- Perubahan merupakan hal yang menakutkan B

## 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**.

### PERNYATAAN

- Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan **A**
- Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya **A**
- Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno **A**
- Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan **A**
- Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas **A**
- Standards of Performance* (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas **B**
- Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik. **B**
- Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain **A**
- Manager tidak memprioritaskan program *training* **A**
- Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya **B**
- Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan **B**
- Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah **B**
- Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya **B**
- Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan **B**
- Tujuan perusahaan tidak jelas **B**
- Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya **A**
- Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan **B**
- Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan **A**
- Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja **A**
- Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan **B**
- Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar **A**
- Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan **B**

- Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak A
- Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya A
- Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik B
- Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama A
- Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan A
- Ide atau masukan yang diberikan seringkali tidak didengar A
- Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut A
- Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan B
- Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan A
- Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan A
- Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda A
- Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan B
- Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini B
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten B
- Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi karyawannya B
- Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka B
- Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan B
- Pertemuan (*meeting*) yang diadakan umumnya tidak produktif A
- Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada A
- Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko B
- Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil A
- Top management* seringkali mengambil keputusan yang tak adil B
- Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna A
- Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan A
- Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai A
- Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya B
- UNIVERSITAS MEDAN AREA
- Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten A

- Perusahaan menawarkan paket kompensasi yang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis A
- Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilan yang dimilikinya B
- Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit A
- Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan A
- Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya A
- Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan B
- Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik B
- Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan B
- Perusahaan ini tidak memiliki "kode etik" yang jelas A
- Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan B
- Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan B
- Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada A
- Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif A
- Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif A
- Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen B
- 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 A
- Kurangnya tantangan pada tugas - tugas yang diberikan kepada karyawan B
- Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya A
- Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan B
- Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka A
- Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang B
- Prioritas kerja tidak jelas A
- Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik A
- Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif A
- Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya B
- Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya A
- UNIVERSITAS MEDAN AREA
- Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan B
- Terdapat sedikit "pemain unggul" dalam perusahaan B

- Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun A
- Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat A
- Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan B
- Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan B
- Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya A
- Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini A
- Perusahaan kurang cepat merespon perubahan A
- Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan B
- Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan B
- Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya B
- Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya B
- Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan A
- Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut A
- Kurangnya keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh A
- Isu tentang *rewards* tidak transparan B
- Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas A
- Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai A
- Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan A
- Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim A
- Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna pada pekerjaan mereka A
- Karyawan menghindari hal - hal yang dapat menimbulkan masalah A
- Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu B
- Kurangnya kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan B
- Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan B
- Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal A
- Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal A
- Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan A
- Perusahaan tidak cukup "menjual" bagi pelamar yang potensial B
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi B
- Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri B
- Karyawan tidak dikembangkan secara maksimal B
- Kurangnya keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain A
- Teamwork tidak dihargai B
- Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja A

- Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar A
- Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan B
- Misi dari perusahaan tidak jelas A
- Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan B
- Top management tidak bekerja sebagai tim A
- Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan A
- Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia B
- Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas A
- Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai B
- Top management kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan A
- Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri B
- Top management tidak menginspirasi karyawan B
- Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun *teamwork* di dalam perusahaan A
- Terdapat sedikit suasana "menyenangkan" di tempat kerja A
- Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi A
- Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu A
- Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten A
- Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan B
- Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat A
- Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses bisnis A
- Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya A
- Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan B
- Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan A
- Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi A
- Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan B
- Karyawan merasa bahwa *top management* tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen B
- Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya A
- Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan A
- Perubahan merupakan hal yang menakutkan A



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** 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 dengan masing-masing nomor pernyataan.

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

### PERNYATAAN

- Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan *A*
- Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya *B*
- Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno *A*
- Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan *A*
- Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas *D*
- Standards of Performance (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas *A*
- Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik. *A*
- Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain *B*
- Manager tidak memprioritaskan program *training* *A*
- Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya *A*
- Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan *B*
- Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah *A*
- Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya *A*
- Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan *A*
- Tujuan perusahaan tidak jelas *A*
- Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya *A*
- Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan *B*
- Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan *B*
- Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja *A*
- Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan *A*
- Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar *D*
- Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan *A*





- Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak A
- Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya B
- Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik A
- Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama A
- Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan B
- Ide atau masukan yang diberikan seringkali tidak didengar A
- Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut A
- Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan B
- Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan A
- Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan B
- Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda A
- Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan A
- Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini A
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten B
- Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi karyawannya A
- Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka A
- Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan A
- Pertemuan (*meeting*) yang diadakan umumnya tidak produktif F
- Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada A
- Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko A
- Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil A
- Top management* seringkali mengambil keputusan yang tak adil B
- Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna A
- Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan B
- Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai B
- Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya B
- Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten B

Perusahaan menawarkan paket kompensasi yang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis A

Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilan yang dimilikinya B

Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit A

Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan B

Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya A

Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan

Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik A

Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan A

Perusahaan ini tidak memiliki "kode etik" yang jelas B

Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan A

Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan A

Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada B

Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif A

Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif B

Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen A

Bukanlah hal yang aneh jika karyawan baru terkadang mendapatkan pandangan yang buruk tentang perusahaan karena terkait dengan cara mereka diberikan penjelasan pada awal bekerja B

Kurangnya tantangan pada tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan A

Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya B

Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan A

Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka A

Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang A

Prioritas kerja tidak jelas B

Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik A

Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif A

Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya A

Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya A

Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan A

Terdapat sedikit "pemain unggul" dalam perusahaan A

- Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun D
- Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat A
- Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan B
- Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan B
- Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya A
- Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini B
- Perusahaan kurang cepat merespon perubahan A
- Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan A
- Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan B
- Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya A
- Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya D
- Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan A
- Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut A
- Kurangnya keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh A
- Isu tentang *rewards* tidak transparan A
- Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas A
- Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai A
- Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan B
- Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim A
- Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna pada pekerjaan mereka D
- Karyawan menghindari hal - hal yang dapat menimbulkan masalah B
- Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu A
- Kurangnya kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan B
- Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan A
- Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal A
- Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal A
- Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan B
- Perusahaan tidak cukup "menjual" bagi pelamar yang potensial A
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi A
- Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri B
- Karyawan tidak dikembangkan secara maksimal A
- Kurangnya keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain A
- Teamwork tidak dihargai A
- Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja D

- Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar D
- Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan B
- Misi dari perusahaan tidak jelas A
- Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan A
- Top management tidak bekerja sebagai tim A
- Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan B
- Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia A
- Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas A
- Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai A
- Top management kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan A
- Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri A
- Top management tidak menginspirasi karyawan A
- Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun *teamwork* di dalam perusahaan B
- Terdapat sedikit suasana "menyenangkan" di tempat kerja A
- Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi A
- Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu A
- Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten B
- Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan A
- Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat B
- Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses A
- bisnis
- Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya A
- Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan B
- Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan A
- Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi A
- Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan A
- Karyawan merasa bahwa *top management* tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen A
- Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya B
- Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan A
- Perubahan merupakan hal yang menakutkan B

## PART II

Pada lembar berikut Bapak/ibu akan menemukan 140 pernyataan. Tugas Bapak/Ibu adalah beri penilaian apakah menurut Bapak/Ibu pernyataan tersebut **benar** terjadi atau **tidak** 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 dengan masing-masing nomor pernyataan.

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

### PERNYATAAN

- Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan *A*.
- Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya *A*.
- Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno *A*.
- Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan *A*.
- Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas *A*.
- Standards of Performance* (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas *A*.
- Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik. *A*.
- Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain *A*.
- Manager tidak memprioritaskan program *training* *A*.
- Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya *A*.
- Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan *B*.
- Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah *A*.
- Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya *A*.
- Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan *A*.
- Tujuan perusahaan tidak jelas *B*.
- Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya *A*.
- Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan *B*.
- Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan *A*.
- Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja *A*.
- Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan *B*.
- Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar *A*.
- Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan *D*.



Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak *A*.

Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya *A*.

Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik *B*.

Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama *A*.

Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan *A*.

Ide atau masukan yang diberikan seringkali tidak didengar *A*.

Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak *B*  
didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut *A*.

Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan *B*.

Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan

Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan *A*.

Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda *A*.

Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan *B*.

Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini *A*.

Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten *A*.

Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi *B*.  
karyawannya

Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka *A*.

Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan *A*.

Pertemuan (*meeting*) yang diadakan umumnya tidak produktif *A*.

Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada *A*.

Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko *B*.

Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil *A*.

*Top management* seringkali mengambil keputusan yang tak adil *B*.

Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna *A*.

Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan *A*.

Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai *A*.

Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya *A*.

Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten *B*.

Perusahaan menawarkan paket kompensasi yang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis A

Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilan yang dimilikinya D,

Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit B

Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan A

Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya A,

Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan A

Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik A

Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan B

Perusahaan ini tidak memiliki "kode etik" yang jelas A

Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan A

Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan A

Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada B

Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif A

Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif D

Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen A

Bukan lah hal yang aneh jika karyawan baru terkadang mendapatkan pandangan yang buruk A tentang perusahaan karena terkait dengan cara mereka diberikan penjelasan pada awal bekerja A

Kurangnya tantangan pada tugas - tugas yang diberikan kepada karyawan A

Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya B

Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan A

Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka A

Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang

Prioritas kerja tidak jelas A

Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik B

Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif A

Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya A

Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya A

Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan A

Terdapat sedikit "pemain unggul" dalam perusahaan B

- Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun A
- Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat A
- Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan B
- Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan A
- Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya B
- Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini A
- Perusahaan kurang cepat merespon perubahan A
- Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan A
- Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan A
- Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya B
- Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya A
- Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan B
- Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut A
- Kurangnya keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh B
- Isu tentang *rewards* tidak transparan A
- Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas A
- Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai B
- Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan A
- Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim B
- Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna pada pekerjaan mereka B
- Karyawan menghindari hal - hal yang dapat menimbulkan masalah A
- Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu A
- Kurangnya kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan B
- Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan A
- Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal B
- Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal A
- Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan A
- Perusahaan tidak cukup "menjual" bagi pelamar yang potensial B
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi A
- Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri B
- Karyawan tidak dikembangkan secara maksimal B
- Kurangnya keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain B
- Teamwork tidak dihargai B
- Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja A

- Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar A
- Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan B
- Misi dari perusahaan tidak jelas A
- Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan B
- Top management tidak bekerja sebagai tim D
- Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan A
- Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia B
- Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas A
- Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai D
- Top management kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan A
- Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri B
- Top management tidak menginspirasi karyawan B
- Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun teamwork di dalam perusahaan A
- Terdapat sedikit suasana "menyenangkan" di tempat kerja A
- Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi B
- Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu A
- Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten D
- Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan D
- Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat A
- Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses A
- bisnis B
- Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya B
- Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan A
- Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan A
- Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi A
- Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan B
- Karyawan merasa bahwa top management tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen A
- Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya A
- Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan B
- Perubahan merupakan hal yang menakutkan A

## 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**.

### PERNYATAAN

- Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan **A**
- Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya **A**
- Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno **A**
- Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan **A**
- Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas **B**
- Standards of Performance* (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas **A**
- Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik **A**
- Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain **A**
- Manager tidak memprioritaskan program *training* **B**
- Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya **A**
- Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan **A**
- Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah **A**
- Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya **A**
- Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan
- Tujuan perusahaan tidak jelas **B**
- Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya **A**
- Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan **B**
- Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan **B**
- Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja **A**
- Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan **A**
- Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar **A**
- Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan **A**

Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak A

Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya D

Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik D

Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama B

Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan D

Ide atau masukan yang diberikan seringkali tidak didengar A

Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut B

Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan B

Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan A

Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan B

Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda A

Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan A

Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini A

Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten A

Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi karyawannya B

Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka A

Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan A

Pertemuan (*meeting*) yang diadakan umumnya tidak produktif B

Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada B

Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko A

Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil A

*Top management* seringkali mengambil keputusan yang tak adil A

Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna B

Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan B

Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai A

Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya B

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten B

Perusahaan menawarkan paket kompensasi yang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis  $\Delta$

Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilan yang dimilikinya  $\Delta$

Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit  $\Delta$

Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan  $\Delta$

Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya  $\Delta$

Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan  $\Delta$

Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik  $\Delta$

Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan  $\Delta$

Perusahaan ini tidak memiliki "kode etik" yang jelas  $\Delta$

Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan  $\Delta$

Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan  $\Delta$

Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada  $\Delta$

Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif  $\Delta$

Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif  $\Delta$

Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen  $\Delta$

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  $\Delta$

Kurangnya tantangan pada tugas - tugas yang diberikan kepada karyawan  $\Delta$

Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya  $\Delta$

Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan  $\Delta$

Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka  $\Delta$

Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang  $\Delta$

Prioritas kerja tidak jelas  $\Delta$

Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik  $\Delta$

Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif  $\Delta$

Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya  $\Delta$

Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya  $\Delta$

Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan  $\Delta$

Terdapat sedikit "pemain unggul" dalam perusahaan  $\Delta$

- Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun A
- Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat A
- Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan B
- Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan D
- Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya D
- Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini A
- Perusahaan kurang cepat merespon perubahan B
- Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan D
- Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan A
- Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya A
- Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya D
- Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan A
- Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut B
- Kurangnya keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh A
- Isu tentang *rewards* tidak transparan B
- Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas A
- Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai A
- Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan B
- Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim A
- Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna pada pekerjaan mereka A
- Karyawan menghindari hal - hal yang dapat menimbulkan masalah B
- Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu A
- Kurangnya kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan A
- Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan A
- Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal B
- Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal A
- Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan A
- Perusahaan tidak cukup "menjual" bagi pelamar yang potensial B
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi D
- Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri B
- Karyawan tidak dikembangkan secara maksimal A
- Kurangnya keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain D
- Teamwork tidak dihargai A
- Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja B



- Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar D
- Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan B
- Misi dari perusahaan tidak jelas B
- Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan A
- Top management tidak bekerja sebagai tim A
- Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan B
- Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia A
- Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas A
- Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai A
- Top management kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan B
- Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri A
- Top management tidak menginspirasi karyawan A
- Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun *teamwork* di dalam perusahaan B
- Terdapat sedikit suasana "menyenangkan" di tempat kerja A
- Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi A
- Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu A
- Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten B
- Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan A
- Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat A
- Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses bisnis B
- Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya A
- Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan B
- Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan A
- Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi A
- Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan B
- Karyawan merasa bahwa *top management* tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen A
- Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya B
- Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan A
- Perubahan merupakan hal yang menakutkan B

## PART II

MT

Pada lembar berikut Bapak/ibu akan menemukan 140 pernyataan. Tugas Bapak/Ibu adalah beri penilaian apakah menurut Bapak/Ibu pernyataan tersebut **benar** terjadi atau **tidak** di 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 ini dengan masing-masing nomor pernyataan.

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

### PERNYATAAN

- Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan B
- Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya A
- Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno A
- Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan A
- Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas B
- Standards of Performance (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas B
- Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik. B
- Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain A
- Manager tidak memprioritaskan program *training* B
- Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya A
- Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan A
- Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah A
- Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya A
- Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan
- Tujuan perusahaan tidak jelas B
- Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya A
- Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan A
- Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan B
- Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja B
- Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan B
- Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar B
- Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan B

- Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak  $\beta$
- Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya  $\times$
- Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik  $\lambda$
- Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama  $A$
- Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan  $A$
- Ide atau masukan yang diberikan seringkali tidak didengar  $\beta$
- Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut  $\beta$
- Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan  $\beta$
- Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan  $A$
- Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan  $A$
- Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda  $A$
- Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan  $\beta$
- Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini  $\beta$
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten  $A$
- Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi karyawannya  $\beta$
- Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka  $\beta$
- Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan  $A$
- Pertemuan (*meeting*) yang diadakan umumnya tidak produktif  $A$
- Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada  $A$
- Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko  $\beta$
- Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil  $\beta$
- Top management* seringkali mengambil keputusan yang tak adil  $\beta$
- Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna  $A$
- Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan  $A$
- Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai  $A$
- Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya  $\beta$
- Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten  $\beta$

- Perusahaan menawarkan paket kompensasi yang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis A
- Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilan yang dimilikinya B
- Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit A
- Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan A
- Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya A
- Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan A
- Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik B
- Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan B
- Perusahaan ini tidak memiliki "kode etik" yang jelas B
- Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan B
- Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan B
- Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada B
- Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif B
- Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif B
- Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen A
- 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 B
- Kurangnya tantangan pada tugas - tugas yang diberikan kepada karyawan A
- Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya A
- Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan A
- Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka B
- Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang
- Prioritas kerja tidak jelas B
- Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik B
- Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif B
- Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya A
- Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya A
- Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan B
- Terdapat sedikit "pemain unggul" dalam perusahaan B

- Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun A
- Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat B
- Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan
- Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan A
- Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya A
- Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini A
- Perusahaan kurang cepat merespon perubahan B
- Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan B
- Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan A
- Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya A
- Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya B
- Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan A
- Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut B
- Kurangnya keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh B
- Isu tentang *rewards* tidak transparan B
- Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas B
- Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai B
- Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan A
- Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim A
- Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna pada pekerjaan mereka A
- Karyawan menghindari hal - hal yang dapat menimbulkan masalah A
- Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu A
- Kurangnya kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan A
- Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan B
- Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal A
- Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal B
- Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan B
- Perusahaan tidak cukup "menjual" bagi pelamar yang potensial A
- Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi X
- Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri A
- Karyawan tidak dikembangkan secara maksimal B
- Kurangnya keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain A
- Teamwork tidak dihargai B
- Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja B

- Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar A
- Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan A
- Misi dari perusahaan tidak jelas B
- Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan B
- Top management* tidak bekerja sebagai tim B
- Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan A
- Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia A
- Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas B
- Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai B
- Top management* kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan
- Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri A
- Top management* tidak menginspirasi karyawan B
- Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun *teamwork* di dalam perusahaan B
- Terdapat sedikit suasana "menyenangkan" di tempat kerja B
- Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi A
- Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu A
- Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten B
- Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan A
- Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat B
- Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses bisnis A
- Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya B
- Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan B
- Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan B
- Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi B
- Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan A
- Karyawan merasa bahwa *top management* tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen A
- Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya A
- Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan B
- Perubahan merupakan hal yang menakutkan B

## PART II

Pada lembar berikut Bapak/ibu akan menemukan 140 pernyataan. Tugas Bapak/Ibu adalah beri penilaian apakah menurut Bapak/Ibu pernyataan tersebut **benar** terjadi atau **tidak** 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**.

### PERNYATAAN

- Tidak ada cukup waktu untuk membuat rencana jangka panjang perusahaan **A**
- Manajer senior cenderung menyalahgunakan kekuasaannya **B**
- Kebanyakan manager masih memiliki keyakinan yang kuno **A**
- Tidak ada penerus/regenerasi yang jelas pada sebagian besar posisi penting di perusahaan **B**
- Batasan tanggung jawab karyawan tidak jelas **B**
- Standards of Performance* (SOP) tidak didefinisikan dengan jelas **A**
- Perusahaan ini tidak mampu menarik orang-orang yang terbaik. **B**
- Karyawan yang ada seringkali meninggalkan perusahaan karena *reward* yang lebih tinggi di tempat lain **A**
- Manager tidak memprioritaskan program *training* **A**
- Karyawan tidak belajar dari kesalahan yang telah dilakukannya **A**
- Tidak ada visi bersama tentang masa depan di dalam perusahaan **A**
- Setiap departemen atau divisi bertindak seperti bagian yang terpisah **A**
- Karyawan menunjukkan sedikit minat pada pekerjaannya **A**
- Saran untuk perbaikan yang diberikan karyawan tidak ditanggapi serius oleh perusahaan
- Tujuan perusahaan tidak jelas **A**
- Nilai-nilai perusahaan sangat bertentangan dengan keyakinan pribadi saya **B**
- Manager seringkali menekankan pentingnya hirarki kekuasaan dalam perusahaan **B**
- Perusahaan biasanya merekrut manager senior baru dari luar perusahaan **B**
- Struktur organisasi yang ada menghambat efisiensi kerja **B**
- Informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan tidak tersedia bagi karyawan **A**
- Terlalu banyak karyawan baru yang tidak memiliki kapabilitas untuk menampilkan kinerja sesuai standar **A**
- Sistem penggajian yang ada kurang memotivasi karyawan **B**

Karyawan seringkali mempelajari keterampilan secara otodidak ☹

Karyawan tidak memperoleh kritik yang membangun secara berkala dari atasannya ☹

Atasan kurang memiliki keterampilan persuasi yang baik ☹

Kerjasama tim di lingkungan kerja kurang baik dalam menyelesaikan permasalahan bersama ☹

Perusahaan seringkali memberikan hukuman kepada para karyawan ☹

Ide atau masukan yang diberikan seringkali tidak didengar ☹

Karyawan diminta untuk melakukan suatu tugas namun penilaian yang dilakukan tidak didasarkan pada hasil penyelesaian tugas tersebut ☹

Keputusan yang diambil oleh perusahaan tidak mempertimbangkan konsekuensi sosial atau lingkungan ☹

Manajemen tidak dapat menciptakan suasana yang kondusif untuk bekerja di perusahaan ☹

Manajer tidak terlatih untuk memenuhi tantangan masa depan ☹

Beberapa bagian dari perusahaan mengarah pada tujuan yang berbeda ☹

Informasi dari pihak manajemen tidak tersedia ketika dibutuhkan ☹

Karyawan yang kurang kompeten banyak dipekerjakan dalam perusahaan ini ☹

Perusahaan tidak memberikan penghargaan yang layak bagi orang-orang yang kompeten ☹

Perusahaan lainnya yang sejenis mampu memberikan pelatihan yang lebih baik bagi karyawannya ☹

Banyak karyawan yang tidak mau mengikuti peraturan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pribadi mereka ☹

Kondisi fisik lingkungan kerja (tata ruang/bangunan) menghambat komunikasi antar karyawan ☹

Pertemuan (*meeting*) yang diadakan umumnya tidak produktif ☹

Karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh perusahaan dengan beban kerja dan sistem penggajian yang ada ☹

Perusahaan bisa lebih menghasilkan keuntungan jika lebih berani mengambil risiko ☹

Tidak ada seorang pun memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan untuk membuat perusahaan ini berhasil ☹

*Top management* seringkali mengambil keputusan yang tak adil ☹

Tidak ada upaya yang dilakukan untuk membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan bermakna ☹

Karyawan berprestasi yang potensial untuk masa depan perusahaan tidak memperoleh pengembangan ☹

Beberapa departemen memiliki karyawan yang terlalu banyak tanpa diimbangi dengan kontribusi yang sesuai ☹

Manajer tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di divisinya ☹

Ketika melakukan seleksi, perusahaan kesulitan dalam memilih orang yang kompeten di antara banyaknya orang yang tidak kompeten ☹



Perusahaan menawarkan paket kompensasi yang kurang menarik dibandingkan perusahaan sejenis ✎

Karyawan tidak didorong untuk memperbaharui keterampilan yang dimilikinya ☹

Banyak orang memilih untuk keluar ketika perusahaan dalam keadaan sulit ☹

Kurangnya kepercayaan terhadap manajemen menyebar di seluruh perusahaan ☹

Ilmu yang telah dipelajari di satu departemen tidak ditransfer ke departemen yang lainnya ✎

Orang-orang yang ada tidak dipersiapkan untuk mengembangkan dirinya dalam perusahaan ✎

Perusahaan pesaing terlihat memiliki ide-ide yang lebih baik ✎

Di berbagai level perusahaan, hampir tidak ada satu orang pun yang dapat menjelaskan secara tepat tujuan perusahaan ✎

Perusahaan ini tidak memiliki "kode etik" yang jelas ✎

Manajemen tidak sepenuhnya berkomitmen untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja bagi semua karyawan ✎

Karyawan senior jarang mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang yang terkait dengan bisnis perusahaan ☹

Seringkali karyawan kebingungan untuk mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas permasalahan yang ada ☹

Sistem pengawasan manajemen tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinisiatif ✎

Manajer tidak terlatih untuk melakukan rekrutmen dan seleksi dengan efektif ✎

Perusahaan yang ada berisi orang-orang yang tidak kompeten karena kesalahan sistem rekrutmen ✎

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 ✎

Kurangnya tantangan pada tugas – tugas yang diberikan kepada karyawan ✎

Pengambilan keputusan tidak berjalan dengan sempurna karena pandangan dari bawahan tidak sampai ke *top management* atau sebaliknya ☹

Adanya kompetisi di dalam perusahaan justru berdampak negatif bagi perusahaan ☹

Karyawan yang ada tidak antusias akan pekerjaan mereka ☹

Saat pekerjaan menjadi kegiatan yang rutin, maka tidak terasa menantang

Prioritas kerja tidak jelas ✎

Menurut pendapat saya, pihak manajemen tidak mampu mengelola perusahaan dengan baik ✎

Kepemimpinan dalam perusahaan dirasakan kurang efektif ✎

Manajer dipromosikan tanpa diberi pelatihan yang menunjang pekerjaannya ✎

Terdapat pembagian kerja yang tidak merata antara satu pegawai dengan pegawai lainnya ✎

Ketika terjadi kesalahan, manajer tidak mengetahui apa yang harus dilakukan ☹

Terdapat sedikit "pemain unggul" dalam perusahaan ☹

Sistem penghargaan dalam menghalangi perubahan yang membangun A  
Karyawan tidak dapat beradaptasi di lingkungan baru dengan cepat A  
Perusahaan kurang memberikan perhatian terhadap pengembangan diri karyawan B  
Terlalu banyak birokrasi yang tidak diperlukan C  
Karyawan sebenarnya dapat saling membantu sama lain, tapi mereka tampak tidak peduli pada rekan kerjanya C  
Banyak karyawan yang tidak termotivasi dalam perusahaan ini C  
Perusahaan kurang cepat merespon perubahan C  
Tidak ada satu pun pihak dalam perusahaan yang mengetahui tujuan yang akan diraih tahun depan C  
Perusahaan gagal membuat kontribusi yang positif pada komunitas di luar perusahaan C  
Manajer mengadopsi gaya yang tidak fleksibel dalam mengelola karyawannya C  
Manajer yakin bahwa training pengembangan manajer tidak terlalu berpengaruh pada kinerjanya D  
Banyak pihak yang tidak cukup paham dengan situasi yang terjadi dalam perusahaan A  
Manajer mendelegasikan pekerjaan tanpa melakukan kontrol lebih lanjut A  
Kurangny keterampilan karyawan mencegah perusahaan untuk tumbuh A  
Isu tentang *rewards* tidak transparan A  
Program pelatihan tidak dilihat sebagai prioritas A  
Individu dengan keahlian yang baik justru tidak disukai C  
Karyawan di tiap tingkatan tidak peka terhadap perubahan lingkungan di luar perusahaan C  
Manajer tidak mengambil langkah untuk meningkatkan cara bekerjasama dalam tim C  
Hampir setiap karyawan meyakini bahwa ada hal lain yang lebih menantang dan bermakna pada pekerjaan mereka D  
Karyawan menghindari hal – hal yang dapat menimbulkan masalah A  
Karyawan mengeluarkan terlalu banyak energi untuk tugas-tugas yang tidak perlu B  
Kurangny kejelasan tentang nilai yang dianut dalam pengelolaan karyawan C  
Manajer memiliki asumsi yang pesimis mengenai sifat karyawan dalam perusahaan  
Potensi manajemen tidak dikembangkan dengan maksimal C  
Sulitnya menentukan siapa yang bertanggung jawab terhadap suatu hal A  
Karyawan lebih memperhatikan kepentingan pribadi dibandingkan perusahaan A  
Perusahaan tidak cukup “menjual” bagi pelamar yang potensial C  
Perusahaan tidak memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi A  
Karyawan tidak bertanggungjawab terhadap pengembangan dirinya sendiri A  
Karyawan tidak dikembangkan secara maksimal C  
Kurangny keterampilan karyawan dalam berkomunikasi dengan orang lain  
Teamwork tidak dihargai C  
Atasan tidak dapat mempertahankan kondisi yang memotivasi karyawan dalam bekerja A

- Manajer tidak kreatif dalam merespon perubahan yang terjadi lingkungan luar A
- Tidak ada dokumen yang mencantumkan tujuan perusahaan R
- Misi dari perusahaan tidak jelas R
- Kebijakan jangka pendek dilihat lebih penting dibandingkan membuat rencana masa depan A
- Top management tidak bekerja sebagai tim R
- Struktur organisasi yang ada menghambat pencapaian hasil perusahaan R
- Atasan tidak mampu mengatasi semua tuntutan dalam waktu yang tersedia R
- Proses rekrutmen di perusahaan tidak berhasil menyeleksi staf yang paling berkualitas R
- Banyak karyawan yang merasa kurang dihargai A
- Top management kurang berpartisipasi dalam mengembangkan kebijakan pelatihan A
- Karyawan tidak bertanggungjawab dalam mengelola karir mereka sendiri R
- Top management tidak menginspirasi karyawan A
- Tidak adanya usaha maksimal untuk membangun *teamwork* di dalam perusahaan A
- Terdapat sedikit suasana "menyenangkan" di tempat kerja R
- Karyawan tidak memiliki kapasitas yang cukup untuk berkreasi R
- Tujuan perusahaan hanya diketahui oleh orang-orang tertentu A
- Nilai-nilai perusahaan tidak lah konsisten A
- Gaya manajemen menciptakan suasana permusuhan R
- Tidak ada langkah lebih lanjut untuk mengembangkan pimpinan yang memiliki integritas kuat A
- Struktur organisasi sudah perlu dikembangkan terkait dengan efisiensi dan efektifitas proses bisnis R
- Karyawan kurang mendapatkan pengawasan dalam melakukan pekerjaannya A
- Terdapat kesenjangan keterampilan di dalam perusahaan A
- Karyawan merasa bahwa usaha ekstra tidak akan diberi penghargaan R
- Investasi dalam pelatihan tidak mendapatkan evaluasi A
- Kebijakan yang telah diterapkan sejak lama dalam perusahaan tidak dapat dikritisi oleh karyawan A
- Karyawan merasa bahwa *top management* tidak berupaya memperbaiki komunikasi antar departemen R
- Para pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan dari anggota timnya R
- Prestasi kerja tidak diapresiasi dengan baik oleh perusahaan A
- Perubahan merupakan hal yang menakutkan R