

## Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

1. Nama, Alamat dan Telepon , tempat & tanggal lahir, jabatan & bagian
2. Dari 6 metode komunikasi horizontal tersebut, tolong urutkan dari 1 sampai 6 yang menurut Anda paling unik dan efektif di PT. GarudaFood Putra Putri Jaya ? Mengapa?
3. Bagaimana rapat komite yang selama ini dilakukan ?
4. Berapa frekuensi Anda berkomunikasi melalui rapat tersebut ? Dengan frekuensi tersebut, apakah menurut Anda cukup efektif ? Kalau tidak, berapa frekuensi yang menurut Anda efektif ? (sebelumnya jelaskan dulu mengenai penjelasan rapat komite itu sendiri)
5. Apakah rapat komite yang selama ini Anda lakukan, terasa hanya sebagai rutinitas ataukah memang Anda rasa perlu untuk diadakan ? Hal apa saja yang biasanya dibahas pada saat rapat komite berlangsung ? Biasanya bahasa apa yang digunakan dan siapa saja yang hadir ?
6. Bagaimana komunikasi yang terjadi pada saat rapat komite berlangsung ? Apakah semua *Manager* dapat menyampaikan pendapatnya masing-masing ataukah hanya sebagian *Manager* saja yang berperan aktif di rapat komite tersebut ?
7. Apakah Anda memiliki pendapat sendiri tentang apa dan seharusnya bagaimana rapat komite itu dilakukan ?
8. Lalu bagaimana dengan interaksi informal ? (jelaskan juga apa itu/maksud dr interaksi informal). Seberapa seringkah Anda berkomunikasi informal dengan antar *Manager* departemen lain ?
9. Apakah dalam berinteraksi secara informal itu, Anda juga sering berbicara masalah di luar pekerjaan misalnya masalah keluarga ? ataukah pembicaraan tetap dalam lingkup pekerjaan hanya saja situasi dan bahasa yang digunakan informal ?
10. Untuk percakapan di telepon, baik telepon kantor, rumah ataupun ponsel, apakah Anda juga sering menggunakan sarana komunikasi ini untuk berkomunikasi dengan para *Manager* PT.GarudaFood Putra Putri Jaya yang lain ? Biasanya tujuan digunakannya media tersebut untuk apa ?

## Lampiran 1 : Pedoman Wawancara (sambungan)

11. Biasanya, apa saja yang dibicarakan ? Mengapa menggunakan sarana ini, apakah karena waktu yang terbatas di tempat kerja atau karena merasa lebih terjamin kerahasiaannya/aman ?
12. Penggunaan memo & nota di tempat kerja ini , apakah efektif dilakukan ? Biasanya penggunaan memo & nota digunakan untuk mengkomunikasikan apa ?
13. Dengan bahasa apa biasanya berkomunikasi dengan memo ? formal atau informal, dengan canda atau serius ? (canda ☺, serius "cepat !!")
14. Menurut hasil observasi yang saya lakukan sebelumnya, memo dan nota perannya digantikan oleh *yahoo messenger*, *windows live messenger* dan *outlook*. Apa saja yang dikomunikasikan melalui 3 sarana komunikasi tersebut ? Siapa saja yang menggunakan 3 sarana komunikasi tersebut ?
15. Menurut Anda, efektif atau baikkah komunikasi menggunakan *yahoo messenger*, *windows live messenger* dan *outlook* ? Mengapa ? Adakah keburukan atau kekurangan yang Anda rasakan menggunakan 3 sarana komunikasi tersebut ?
16. Apakah di PT. GarudaFood juga sering diadakan aktivitas sosial seperti olahraga, rekreasi, kegiatan sosial lain seperti baksos ke panti atau yang lain ? Dapat Anda sharingkan salah satu pengalaman Anda di sini ? (kapan, dimana)
17. Menurut Anda, perlukah aktivitas sosial dilakukan ? Aktivitas seperti apa yang menurut Anda efektif agar terjalin komunikasi yang baik antar sesama *Manager* ? Sebaiknya dilakukan berapa kali dalam setahun / sebulan ? Sebaiknya aktivitas sosial ini dilakukan oleh *Manager* saja ataukah bersama dengan keluarga *Manager* juga ? Mengapa ?
18. Bagaimana dengan kelompok mutu yang ada di PT. GarudaFood Putra Putri Jaya, yaitu SGA dan CFT ? Apa tujuan dari diadakannya kelompok mutu di PT. GarudaFood Putra Putri Jaya ? Apakah melalui kelompok mutu ini komunikasi Anda dengan *Manager* departemen lain terjadi lebih sering ataukah sama saja seperti hari biasanya apabila tanpa adanya kelompok mutu ?

### **Lampiran 1 : Pedoman Wawancara (sambungan)**

19. Apa saja yang dikomunikasikan pada saat kelompok mutu ? Sarana komunikasi apakah yang digunakan ? Mengapa ?
20. Apakah di PT. GarudaFood ini ada bagian yang bertugas sebagai kelompok mutu ? (jelaskan kelompok mutu) atau justru ada departemen atau orang-orang khusus yang berfungsi sebagai kelompok mutu di sini ?
21. Dalam berkomunikasi secara horizontal, seseorang memiliki beberapa tujuan. Apakah tujuan-tujuan ini juga termasuk dalam tujuan Anda berkomunikasi ?
  - a. Tujuan 1 : mengkoordinasikan tugas-tugas, ya /tidak ? Disampaikan dengan rapat/memo/lisan ? bahasa yang digunakan ?
  - b. Tujuan 2 : saling membagi info untuk perencanaan dan aktivitas, ya/tidak ? dilakukannya bagaimana ?
  - c. Tujuan 3 : memecahkan masalah, pernah terjadi / tidak ? contoh masalahnya apa, kapan, bagaimana akhirnya / penyelesaiannya ? siapa saja yang terlibat ?
  - d. Tujuan 4 : menyelesaikan konflik, pernah ada / tidak ? tolong juga berikan contoh konflik yang pernah terjadi secara lengkap. Lalu menurut Anda pribadi, sebenarnya bagaimana iklim kerja di PT. GarudaFood sendiri ? kekeluargaan atau profesional ?
  - e. Tujuan 5 : menjamin pemahaman yang sama, ya / tidak ? misalnya terjadi kesalahpahaman / kekeliruan memahami suatu aturan / program tertentu ?
  - f. Tujuan 6 : mengembangkan sokongan interpersonal, apakah Anda merasa perlu memberikan dukungan, terutama secara interpersonal dengan teman sesama manager / mungkin juga kepada bawahan ? sekali lagi apa contoh konkritnya ?
22. Apakah ada bagian khusus / PR yang menjalankan fungsi tersebut ?  
(maksudnya pentingnya komunikasi dalam perusahaan)

### **Lampiran 1 : Pedoman Wawancara (sambungan)**

23. Lalu program / rencana apa yang dilakukan perusahaan / yang akan anda sampaikan / usulkan (yang berkaitan dengan komunikasi horizontal, baik untuk atau dengan sesama manager ataupun dengan atau untuk sesama karyawan)
24. Siapakah orang terdekat Anda, tempat Anda bertukar pikiran dan menenangkan diri Anda ? Istri / teman kerja ? Mengapa ?

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si

**15 Mei 2009**

- Angel : Mau tanya pak..bapak sudah berapa lama kerja di sini ?
- Amin : Saya masuk April 2002
- Angel : Sekitar 7 tahun ya pak ?
- Amin : Iya kurang lebih 7 tahun
- Angel : Pegang bagian yang sama pak ?
- Amin : Iya.. saya pernah 3 bulan di PDCA. Dari produksi, karena BU mau membangun PDCA, saya disuruh membidangi di situ. Abis selesai, saya kembali ke produksi.
- Angel : Jadi bapak yang diminta untuk mendahului gt ?
- Amin : Iya.. dulu kan di Indonesia masih belum ada awak-awal, saya diminta untuk membuat itu..
- Angel : Jadi bapak itu nenek moyangnya PDCA ?
- Amin : Heeh.. (tertawa). Betul-betul..
- Angel : Kalau boleh tau, bapak lahir di mana pak ?
- Amin : Tuban.
- Angel : Tanggal berapa pak ?
- Amin : 21 Oktober 1972
- Angel : Tadi pagi kan ada rapat ya.. Bapak ikut rapat itu juga ya ?
- Amin : Iya
- Angel : Itu yang ikut semua manajer atau beberapa manajer yang terkait saja pak ?
- Amin : Kalau yang tadi seluruh manajer karena yang dibahas itu yang bersifat secara global. Kalau yang bersifat khusus misalkan hanya masalah operasional biasanya produksi, qc, teknik, pd. Tapi kalau menyangkut dari produksi, departemen lain kayak fa, dan selainnya dilibatkan juga. Efektifnya seperti apa.. gt aja.
- Angel : Membahas apa sih pak tadi itu ?
- Amin : Tadi membahas masalah review sampai 2009 akhir seperti apa, juga strategi apa yang masing-masing departemen harus jalankan

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

agar 2009 itu tercapai. Jadi review sampai di bulan April. Ya seperti apa reviewnya, trus dengan tantangan target 2009 dari business plan segini keliatannya kok kita.. ow ini ini supaya kita bisa caai targetnya segt..

Angel : Tadi itu dadakan ya pak ?

Amin : Nggak.. rutin kok itu.. kita sama manajer dengan pak Widi rutin setiap hari. Setiap hari saya pasti dipanggil. Jam 8.15 sampai 8.30 saya dipanggil itu rutin. Baru nanti dengan pak Widi selesai, manajer, saya dengan supervisor. Tadi gini gini.. jadi kita harus gini gini..

Angel : Ow setiap hari mesti laporan ya pak ya ?

Amin : Ow bukan laporan itu.. meeting bareng-bareng.

Angel : Kalau rapat komite yang 1 bulan sekali diadakan, yang seperti tanggal 8 barusan ini, itu membahas apa pak ?

Amin : Mingguan dulu sebenarnya.. nggak langsung bulanan. Mingguan dulu ada. Kalau saya mingguan sebetulnya. Kalau untuk produksi, itu harian ada tetapi untuk yang reviewnya yang lebih detail itu mingguan. Itu untuk yang minggu ini di review seperti apa, kita lakukan problem identifikasi untuk mengetahui root cause nya sekaligus langkah perbaikan apa minggu depannya. Trus baru nanti bulanan juga. Jadi sebelum nanti bulanannya hancur, per minggunya sudah di teter dulu..

Angel : Kalau mingguan gt siapa saja pak yang terlibat ?

Amin : Kalau produksi, saya sama supervisor. Harian pun ada juga. Saya kalau supervisor harian.. setiap hari juga laporan ke pak Widi, tapi soft copy. Tapi kalau itu misalkan nggak terlalu penting, dibaca ok.. nggak dipanggil. Jadi ada 2. kalau tiap pagi dengan pak Widi, sore itu secara umum. Dari review umum tersebut nanti kan akan ke masalah yang lebih dalam lagi. Ow ternyata secara umum ada masalah khusus..misalkan produksi. Ya nanti setelah umum ini

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

produksi sendiri yang membahas.gt. Nah kemudian hasil ini saya tunjukkan kepada supervisor.. hasilmu gini gini gini.. seperti itu.. kalau bulanannya total.

Angel : Kalau yang sama antar manajer itu waktu bulanan dan yang general saja ya ?

Amin : Kalau secara.. yang resmi lho ya.. dengan seluruh manajer ya bulanan. Tapi non formal tiap hari kumpul. Kayak saya dengan teknik itu kan setiap hari.. memang via telepon saya tok bisa. Tapi kalau misalkan menyangkut hal yang sulit biasanya kumpul. Saya dengan manajer teknik plus dengan supervisornya, kita gabungkan semuanya.

Angel : Kan kalau di rapat bulanan, setiap manajer kan harus presentasi ya.. kan katanya setiap manajer bisa memberikan masukan ya.. kalau menurut bapak, apa setiap manajer itu sudah aktif dalam memberikan masukan ?

Amin : Kalau sebenarnya, di rapat bulanan kan tiap-tiap manajer mempresentasikan kinerjanya selama 1 bulan yang lalu, lalu improvement. Tapi kalau ada memang misalkan saya punya masalah gini gini gini, apakah manajer lain bisa menyumbang ? tergantung.. tidak sembarang. Katakanlah operasional, apakah pembelian harus nyumbang kan nggak.. tapi kalau membahas masalah global, profit, itu semua departemen harus memberikan masukan. Kontribusi masing-masing.. “ow, kalau dari saya harusnya gini gini..” seperti itu.

Angel : Berarti yang kasi masukan itu memang orang yang ngerti atau orang yang terkait gt ya pak ?

Amin : Betul, yang terkait.

Angel : Kalau di situ, plant manager berperan apa pak ?

Amin : Dia akan sering bertanya ya.. kenapa begini.. kira-kira segini kamu bisa ngasikan berapa.. ok. Setelah itu manajer akan menanyakan

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- pada manajer yang lain. Bener nggak gini gini..Tapi biasanya plant manajer mempunyai insting lebih kuat.
- Angel : Kalau kita nggak menangkap kesalahannya, tapi dia bisa tau ?
- Amin : Yaa .. kadang-kadang mempunyai alternative-alternatif yang lain. Jadi solusi-solusi itu coba diselesaikan di sini seperti apa.. dari beberapa masukan digabung menjadi satu.
- Angel : Mengkerucut jadi satu, nanti yang menentukan ?
- Amin : Tim. Bersama-sama.
- Angel : Kalau bapak rasa, rapat 1 bulanan itu sebagai kebutuhan atau hanya rutinitas saja pak?
- Amin : (Tertawa). Kalau menurut saya ini nggak efektif.. menurut saya seminggu sekali kumpul bareng. Kalau saya lho itu.. itu lebih efektif. Kenapa ? nanti kalau 1 bulan sudah terlanjur terlambat. Kalau saya.
- Angel : Memangnya 1 minggu itu apakah tidak ada penyelesaiannya ?
- Amin : Ada, tapi kadang kurang nggreget gt lho.. mungkin forumnya kurang resmi sehingga kurang itu.. kalau di forum yang resmi, banyak gt kan..
- Angel : Lebih dikhususkan ya ?
- Amin : Heeh.. iya..
- Angel : Seminggu sekali itu kumpul semua untuk membahas review mingguan berarti ya ?
- Amin : Iya
- Angel : Biasanya, suasana di rapat komite itu gimana pak ? suasananya tegang, santai atau gimana ?
- Amin : (tertawa) kalau hasilnya nggak nyampek ya rodok tegang, tapi kalau hasilnya nyampek ya nggak.
- Angel : Ow, berarti tergantung hasil laporannya ?
- Amin : Sebetulnya awalnya hanya review bulanan dulu kok.. pak Widi dulu yang mengawali bagaimana kondisi keuangannya, trus nanti

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- masing-masing departemen apa yang menyebabkan nggak nyampek. Ada nggak penyebabnya ? gt.
- Angel : Brarti suasananya tergantung sama hasil laporannya.. kalau sudah tau hasil laporannya jelek.. wah..
- Amin : (Tertawa). Tapi namanya rapat ya tetep tegang kok..
- Angel : Kalau seperti itu, ya menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar gt pak ?
- Amin : Orang saya sehari sebelum itu saja saya persiapan nggak karu-karuan kok.. ow ini ini nanti.. ow ini nanti yang ditanyakan, harus saya siapkan. Kalau tanya ini, jawabannya ini.
- Angel : Ow.. mempersiapkan setiap jawaban ?
- Amin : Iya.. kira-kira di sini bisa ditanyakan..
- Angel : Kalau bapak diberikan kesempatan, apa sih yang menjadi masukan untuk rapat komite agar bisa menjadi lebih baik lagi, itu apa pak ?
- Amin : Kalau saya, sebelum rapat bulanan itu terjadi seharusnya masing-masing manajer itu sudah mengetahui.. harusnya ya.. yang namanya laporan bulanan kan sudah bener-bener ngitung ke profit. Profit seperti apa, sama kondisi keuangan kita sampai bulan tersebut itu gimana. Nah yang harusnya dimiliki.. sebelum itu terjadi, tiap manajer laporan keuangannya. Nah harus tau laporan keuangan. Dengan tau laporan keuangan paling ga saat review bulanan itu kita sudah punya gambaran.. “ow jadi yang menyebabkan perusahaan saya profitnya nggak nyampek.. kesalahan saya itu ini..” harusnya seperti itu..
- Angel : Selama ini belum seperti itu ya pak ?
- Amin : Karena selama ini gt.. laporan keuangan itu bener-bener confidential. Gt. Rahasia.. jadi nggak boleh tau sebelumnya. Jadi yang dilaporkan oleh manajer, itu hanya rutinitas yang sehari-hari..
- Angel : Jadi rapat bulanan ini seharusnya sama dengan rapat bulanan dan rapat harian ?

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Amin : Tapi bener-bener yang ke arah profit.. kondisi perusahaan secara global.
- Angel : Dari bapak selama kerja di ini, apa nggak ada perubahan dari rapat komite yang dulu sama sekarang ?
- Amin : Ada perubahan. Kalau dulu memang hanya laporan-laporan gt tok.. kemudian di produksi kan ada penambahan-penambahan lagi.. sama laporan-laporan yang bersifat agak spesifik-spesifik yang menyentuh keuangan itu sudah mulai ada.. kalau dulu memang hanya target-target. Saya sudah memenuhi target ato nggak gt tok.. nggak terlalu detail.. sudah 1 ½ tahun ini itu lebih detail lagi.
- Angel : Katanya barusan tanggal 11-12, yang training dengan pak Hendro, katanya harus di break down lagi.. apa memang diperlukan untuk sampai di break down lagi ?
- Amin : Kalau saya lihat selama ini sudah detail kok.. hanya saja yang saya liat di pak Hendro itu penampilannya saja yang beda.. tampilan yang akan diberikan. Sebenarnya kemarin itu supaya awalnya seorang bos ya.. misalkan direksi.. melihat gambaran PT. C secara total.. ow seperti ini sudah mulai nampak. Secara power point, halaman depan secara grafik saja.. kemudian diberi catatan-catatan gt aja..
- Angel : Itu berarti secara format penampilan saja ?
- Amin : Kalau saya liat lho ya.. detailnya kita sudah punya mangkanya waktu kemarin di review sama pak Hendro itu, datanya sudah kita punya semuanya. Memang selama ini kita hanya di excel saja.. kalau data itu dibutuhkan, kita munculkan. Dimana kalau ditemukan kpi nya merah, ya kita munculkan. Tapi pak Hendro maunya, walaupun itu merah atau nggak tetapi di tampilkan. Kalau kita kan nggak selama ini.. tapi sapa tau dibalik, yang bagus ini ada yang second, ada hubungannya yang lebih jelek.

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Kalau menurut bapak, pada saat rapat komite itu sendiri.. komunikasi antar manajernya.. dalam memberikan solusi atau timbal baliknya, itu sudah efektif atau belum?
- Amin : Ya cukup bagus.
- Angel : Brarti mereka memperhatikan dan memberikan timbal balik juga ya pak ?
- Amin : Iya..
- Angel : Nggak cuma diem ya pak ?
- Amin : Nggak.. nggak cuma diem, di rapat komite itu semuanya sudah bagus kok.. yang memang banyak kan di produksi, teknik, yang berhubungan operasional difokuskan..
- Angel : Kalau di kantor, kan ada tuh pak yang ngomongnya yang santai.. interaksi informal..bapak sering nggak melakukan itu ?
- Amin : Sangat sering.. justru itu yang efektif.. justru saya sesama manajer lain dengan informal. Karena dengan guyon-guyon itu mereka lebih nyantol.. “ayo-ayo.. tak bantu..garap-garap..” sering kan kalo saya istirahat, saya sama manajer ngomong-ngomong masalah kerjaan itu sering..
- Angel : Kayak gt sama semua manajer atau yang bapak merasa berkepentingan saja ?
- Amin : Di kita kan sudah mempunyai semacam... tanggung jawab di masing-masing manajer departemen, sudah dapat dilihat. Memang nggak semua manajer.. ada banyak yang memang sudah kuat ikatannya.. sehinggal informal-informal itu.. ngomong-ngomongnya sudah biasa..
- Angel : Apa cuma makan siang saja pak ? apa nggak ada yang lainnya ?
- Amin : Ya ada.. kalau rokok-rokok.. biasanya sama pak Yosa, sama pak Roni, ngomongin masalah kerja..
- Angel : Enakan gt ya pak ya ? jadi tetap santai tapi ada timbal balik ya ?

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Amin : Istilahnya ya.. kalau yang bulanan itu resmi dan ada tanggung jawab ke plant manajer. Karena resmi kan ditulis.. tapi kalau informal, memang tidak secara formal, tertulis gini gini gini.. tapi dari situ banyak muncul-muncul ide.. “opo yo enake.. gini gini.. untuk dikerjakan” bedanya seperti itu.. dan di informal itu.. sering kan supervisor itu sering ikut..nongkrong-nongkrong.. sehingga juga bisa.. tapi saya merasakan perubahan kok.. dulu itu factor kerja jarang dibicarakan, tapi sekarang kerjaan banyak dibicarakan..
- Angel : Biasanya apa yang dibicarakan pak ?
- Amin : Kadang nggosip ini nggosip itu.. cerita-cerita rumah dan sebagainya..
- Angel : Kalau membahas masalah pribadi gt ya pernah pak ?
- Amin : Jarang kalau saya ngomong masalah pribadi.. kalau saya dengan orang-orang yang nggak akrab, saya nggak mau.. ngapain..
- Angel : Bapak paling akrab dengan siapa pak ? dengan manajer siapa ? bapak sering terhubung dengan manajer siapa ?
- Amin : (Tertawa)Ow.. dengan PPIC pasti.. 70% dengan PPIC lah.. yang kedua dengan teknik, pak Roni.. cerita gini-gini.. eh mungkin pak Roni juga sering lah.. 50-50 lah.. sering tak omelin soalnya.. setiap pagi ya saya ke pak Roni dulu..
- Angel : Tapi walaupun pekerjaan, ngomongnya nggak formal nggak ya ? santai gt kan ya ?
- Amin : Santai.. santai biasa.. tapi nek emosi ya marah.. lho kalau nggak mari-mari walaupun informal ya tak marahi.. (tertawa)
- Angel : Kalau komunikasi antar manajer.. bapak sering menggunakan telepon rumah, kantor handphone nggak ?
- Amin : Handphone jarang.. kantor kan bisa..
- Angel : Kalau di rumah gt.. pernah nggak ada telepon membahas pekerjaan?

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Amin : Ow sering..walaupun jam 1 malem, jam 2 malem ya biasa..
- Angel : Ngurusin apa pak kok sampek pagi-pagi gt telepon ?
- Amin : Kalau ada yang bener-bener urgent. Katakanlah ada problem dengan minyak pembuatan cream, itu berhubungan dengan departemen lain.. kepala shift saya kan lapor kepada saya.. “pak ada masalah gini gini.. ada masalah minyak “ kan itu kan berhubungan dengan departemen lain.. ok. Malam itu juga saya hubungi manajer lain..
- Angel : Pernah nggak membicarakan hal pribadi juga, atau penting atau rahasia gt lewat telepon ?
- Amin : Nggak berani saya.. telepon, outlook nggak berani. Kalau outlook kan bisa diliat di MIS, IT nya gt lah.. emailnya bisa diliat.. semuanya bisa masuk ke server.. jadi masih bisa diliat.. kalau nggak, orang-orang bisa liat situs yang nggak karu-karuan nanti (tertawa)
- Angel : Kalau menurut bapak, telepon itu tetep nggak aman ya pak untuk membicarakan sesuatu yang penting atau rahasia gt ?
- Amin : Mungkin nggak enak nya kan kayak semacam ruangan.. jadi kan saya dengan orang banyak kan.. kan nggak mungkin kalau pakek telepon gini.. biasanya tak datengin ke ruangnya..
- Angel : Kalau di sini, penggunaan memo dan nota masih ?
- Amin : Sangat amat jarang saya pakai nota-nota.. nggak pernah saya.. nggak tau kalau pak Widi. Tapi kalau saya dengan anak buah saya, titip ini pakek memo.. nggak pernah..
- Angel : Apa biasanya ? sms pak ?
- Amin : SMS biasanya.. misalnya dipanggil pak Widi.. “pak Amin ini hasil penilaiannya.. saya tak masukan ke tempatnya pak Amin, nanti tinggal diambil saja..” gt.
- Angel : Apa penggunaan memo dan nota nggak ada itu karena ada messenger, outlook, email itu?

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

Amin : Sebenarnya iya.. kalau bersifat yang secara umum itu dengan begini sudah cukup.. contohnya komunikasi ke departemen lain gt misalkan.. ya ini sudah cukup.. kan tiap hari sudah kumpul-kumpul terus.. email saya terus..

Angel : Dikirimin sama orang-orang terus ?

Amin : Iya.. tiap pagi saya datang pasti liat.. tiap pagi jam 8 saya pasti buka email dulu..trus setelah itu ganti supervisor saya panggil, meeting dulu dengan supervisor, selesai, ke pak Widi, selesai, balik lagi.. diskusi dengan supervisor.. kadang sampai melibatkan ke pengawas.. setelah itu ada masukan dari para supervisor.. “pak gini gini gini,, ada kaitannya dengan departemen lain..” nanti siang, jam istirahat,, jam 12-jam 2.. saya dolan ke departemen lain. Ngomong-ngomong informal.. gini gini gini.. kalau betul urgent ya saya telpon langsung.. “supervisor kamu punya masalah apa ?” “ini berhubungan di departemen lain..” ok. “pak Roni, teknik.. pak Roni.. ada masukan dari supervisor saya.. tadi malem gini gini gini,, tolong selesaain.. bisa atau nggak..” nanti sore tak review lagi.. “gimana tadi dengan teknik ?” kurang, yang saya panggil lagi.. “pak Roni..”

Angel : Trus biasanya yang dibahas di outlook, email.. gt apa pak ?

Amin : Biasanya menyangkut semacam standart.. sekarang gini ya.. ada suatu SOP yang berhubungan dengan cara pengebonan bahan kemas ke gudang.. tapi ternyata SOP itu nggak efektif. Seingga pihak gudang menghubungi pihak produksi, mungkin ada cara komunikasi seperti ini saja caranya yang lebih efektif, lebih menghemat waktu.. jalankan, coba dulu.. seperti itu. Kalau itu jalan, nanti kita perbaharui SOP lagi.. jadi SOP atau WI (work instruction) ada tapi belum efektif. Tapi itu hubungan internal.. tapi kalau cross functional, dengan departemen lain biasanya SOP.

Angel : Berarti isinya outlook, email itu hampir mirip ya ?

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Amin : Iya.. kalau email kan dengan yang eksternal, outlook yang internal..
- Angel : Kalau di messenger sendiri pak.. apa yang dibicarakan ?
- Amin : Kalau di chatting biasanya kalau wes stres.(tertawa)Ya kalau setelah Maghrib.. saya jenuh-jenuh gt..”gimana? piye-piye” gt ngomong-ngomong..
- Angel : Brarti nggak ngomong tentang pekerjaan saja ya pak ya ?
- Amin : Ya kalau jam 6 itu kan sudah jenuh pikiran..refresh sebentar.. ok lah kita chattingan sebentar..itu yang pertama. Tapi chattingan yang kedua, biasanya kalau dengan pak Widi itu.. saya chatting. Lha kenapa ? kan pak Widi ada di Jakarta.. kalau rapat operasional di Garudafood Jakarta.. kan nggak mungkin dia sms an.. akhirnya pak Widi gt..”tolong saya dikirim via email, data ini ini ini..” itu via chatting..
- Angel : Kalau dengan pak Widi, bahasanya apa pak ? formal ?
- Amin : Formal.. dengan atasan formal.. kalau sama manajer sih ya guyon biasa..
- Angel : Kalau menurut bapak, yang paling efektif untuk komunikasi antar manajer itu seperti telepon, interaksi informal, messenger, outlook, email.. yang mana pak ?
- Amin : Yang efektif itu harusnya formal.. tapi formal yang nggak diagendakan.. formal yang diagendakan kan sudah 1 bulan sekali itu.. itu formal.. tapi yang lebih efektif lagi sebetulnya, formal tapi tanpa embel-embel resmi gt ya.. saya sering gini.. saya punya masalah yang bener-bener sulit.. saya bener-bener butuh departemen lain.. saya memanggil mereka.. “tolong kumpul di ruangan saya.. bareng-bareng..” karena apa ? efektifnya tidak hanya manajer tok.. kalau formal bulanan kan manajer saja.. kadang manajer saya itu tidak melalui root cause.. tapi kalau formal tapi tim atau supervisornya ikut, itu lebih efektif.. bagus itu.. bisa menyampaikan banyak masalah..

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Bisa muncul semua masalahnya ya..
- Amin : Ya.. karena mereka adalah orang-orang yang terlibat langsung dengan operasional.. itu sangat paling efektif.
- Angel : Kalau menurut bapak, outlook, telepon ini nggak terlalu ya ?
- Amin : Nggak bisa.. detailin masalah nggak bisa.. soalnya produksi kan harus angka ya.. angka-angka itu harus kita terangin.. karena apa ? misalkan.. saya bulan ini dapet target.. kenapa ? saya terangin.. speednya segini segini segini.. bisa nggak speed ini ? kan mereka faham.. bahwa untuk mencapai segini, itu langkah-langkahnya harus segini.. itu diterangin dulu.. akhirnya orang-orang yang namanya supervisor itu percaya.. “ow.. gt.. ok lah saya bantu.. karena kemampuan saya di sini, saya bantu speednya supaya nanti goal..” jadi saat meeting harus transfer knowledge.. itu yang paling efektif..
- Angel : Brarti sebenarnya outlook, email tidak terlalu dipergunakan ya nggak masalah ya ?
- Amin : Kalau yang via email, saya sering memberikan reminder kepada departemen lain.. hasil keputusan kemarin itu gini gini gini.. jadi nggak gt lagi.. mereminder terus.. jadi misalkan saya punya target A itu harus dipasang kemarin gt ya.. tapi belum dipasang. Saya cek via telpon, si A ini nggak ada.. ok akhirnya sering tak via email..
- Angel : Paling nggak mereka terima dulu ya.. masalah itu dibaca atau nggak..
- Amin : Iya.. tapi pasti dibaca.. semua manajer semuanya pasti baca.. karena kan kadang manajer ada tamu dari luar kan gt ya.. kita ngebel kan nggak sopan, jadi tak outlook.. hasil tadi gini gini gini.. tolong dihandle.. reminder seperti itu.. jadi hasil meeting bareng-bareng yang kita meetingkan supervisor antar departemen.. kenapa ini nggak dijalani..

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Ini pak yang terakhir.. kan tadi sudah membahas rapat komite, kemudian outlook, telepon, aktivitas social.. itu kan ada plus minusnya ya pak.. kekurangannya tiap media yang ada di sini itu apa pak ?
- Amin : Kalau outlook, itu kapasitasnya yang kurang..
- Angel : Maksudnya kapasitasnya kurang itu gimana pak ?
- Amin : Gini.. sebetulnya fungsinya outlook di sini itu kan yang paling besar kan kalau bisa mengirim data ke Head Office atau yang ke lain-lain untuk memberikan data.. tapi kapasitasnya hanya kecil.. 1 Mega gt kan.. jadi kadang kita harus pecah-pecah lagi.. yang kedua, dari outlook itu.. misalkan lho ya.. kita mau mengirimkan data ke atasan kita dan itu menyangkut hal-hal yang bersifat rahasia, itu pasti ada orang yang bisa membaca..
- Angel : Jadi kerahasiaanya nggak terjamin ?
- Amin : Iya.. nggak terjamin kalau via outlook.. sedangkan kita harus memberikan data pakai flasdisk gt aja.. padahal kalau kelebihanannya, outlook itu mempercepat pekerjaan..
- Angel : Kalau email kan nggak bisa dibuka lewat server ya ?
- Amin : Iya.. Cuma email di sini lambat banget.. jaringan internetnya ampun-ampun lambatnya kok..
- Angel : Kalau telepon apa kekurangannya pak ?
- Amin : Telepon itu hanya diskusi biasa.. tetapi tidak bisa memberikan, meyakinkan orang.. tapi kita untuk yang butuh data nggak bisa..
- Angel : Kalau rapat komite kekurangannya ?
- Amin : Ya jadi 1 hari sebelum rapat tersebut, keliatannya banyak manajer masih belum datanya belum kuat.. sehingga harus lama.. kalau menurut saya namanya rapat global, itu bukan untuk mengangkat masalah.. tapi semua sudah tau, tinggal bareng-bareng , kira-kira ini itu selesai atau nggak.. yang membuat lamanya itu apa ? karena masing-masing masih mengungkit masalah..

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Katanya sampek 7 jam ya pak ?
- Amin : Iya..harusnya itu antar manajer diselesaikan dulu, baru nanti di hadapan atasan gini lho pak kita sudah improve dengan manajer.. efektif gt. Saya kalau tanya beberapa temen di Toyota ya.. yang namanya rapat komite total bulanan itu cepet..
- Angel : Ow.. sekitar berapa jam biasanya ?
- Amin : 2 jam sudah selesai.. karena masing-masing manajer sudah menampilkan.. “ini lho improvement saya..” karena apa ? masalah yang sebelumnya itu sudah selesai.. jadi kita itu ke plant manager, pak Widi itu seharusnya improve aja.. “pak mau gini gini gini..” “bapak buktikan bulan depan..” gt tok. Harusnya kalau saya gt.. jadi sekarang bulan April, apa sih yang harus dibahas ? yang harusnya dibahas adalah improvement di bulan Maret. Bulan yang lalu ditunjukkan..ini ini ini trus saya mau ini.. sudah selesai.. yang masalah kecil-kecil di lapangan itu sudah nggak usah dibuka menurut saya.. itu diselesaikan sendiri, sudah bisa seharusnya.. itu sekarang masih dimunculkan.. ngapain sebetulnya..
- Angel : Tapi belum pernah ya pak membicarakan itu ke atasan ?
- Amin : Terus terang saja belum.. tapi menurut saya itu lebih efektif..
- Angel : Lebih singkat lebih baik ya pak ?
- Amin : Iya..
- Angel : Tapi ke plant manager belum ada yang ngomong ya pak ?
- Amin : Bukan gitu.. plant manager juga ingin melihat, manajer mengetahui nggak masalahnya detail. Jadi beda.. kalau di Toyota, level manajer itu sudah tau bener-bener seorang manajer itu memang harus buat improve.
- Angel : Atau di sini itu masih ada yang baru gt ya.. jadi masih belum..
- Amin : Iya.. masalahnya perkembangan di Garudafood ini terlalu cepat dibandingkan dengan perkembangan SDM nya.. Growthnya terlalu cepat.. saya akui itu.. sehingga beberapa manajer dipaksain bisa

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

untuk menguasai secepatnya dan dalam forum meeting komite itu sebagai wahana untuk tempat mereka belajar juga.. seperti itu..

Angel : Jadi nggak bisa terlalu ngikutin ya pak ?

Amin : Iya.. wong saya 7 tahun di sini saja romongsoku masih belum apa-apa kok.. terlalu cepat. Dan yang sering terjadi komunikasi ke bawahan banyak putus. Saya pun sering mengeluh itu di dalam pribadi saya lho ya.. di internal saya, produksi ini, apa yang tak komunikasikan supervisor sampek ke pengawas, itu putus kok. Saya ngomong ini, ga nyampek di bawah. Itu sering terjadi kok masihan.

Angel : Harus briefing-briefing terus ya ?

Amin : Mangkanya setiap pagi saya ada briefing sampek level pengawas..

Angel : Ow, ya karna pesannya ga bisa sampek itu tadi ?

Amin : Iya.. heran saya itu..

### 11 Juni 2009

Angel : Bapak kalau istirahat nggak makan di kantin pak ?

Amin : Nggak..

Angel : Kenapa pak ?

Amin : Karena antri lama, buang-buang waktu..

Angel : Bapak biasanya interaksi informal dengan antar manajer biasanya pada saat apa pak ?

Amin : Informal itu tanpa ada acara apa-apa kumpul gt ?

Angel : Informal itu biasanya waktu istirahat atau waktu ngrokok, itu melakukan suatu interaksi seperti perbincangan..

Amin : Ya biasanya jam-jam itu saja, waktu sore..

Angel : Bapak ngrokok ?

Amin : Ngrokok.. tapi kalau yang nggak ngrokok jarang ketemu ya ?!

Angel : Kalau biasanya yang nggak ngrokok gt ketemunya ?

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Amin : Ya jam istirahat itu tok..depannya receptionist..
- Angel : Sering pak, bapak ngrokok ?
- Amin : Setiap hari lah..
- Angel : Ow, paling nggak sering ketemu ya ? sama pak Widjat dan pak Yosa ?
- Amin : Iya.. saya sering ketemu dengan pak Yosa, kalau pak Widjat jarang.. sebab pak Widjat kan jarang ada hubungan langsung kan.. PDCA maksudnya kan jarang.. tapi lho manajer yang ngrokok cuma ada berapa saja.. saya, pak Yosa, pak Agustinus.. udah itu tok kan paling.. tapi kalau pak Roni gt ya pas jam istirahat.. tapi walaupun bukan jam-jam istirahat, jam-jam biasa.. ok kalau saya nggak begitu padet, saya jalan-jalan kan sering.. saya sering jalan ke QC, jalan ke belakang.. saya kalau sudah nggak ada pekerjaan yang harus selesai pada hari itu kan.. sudah diskusi dengan anak-anak produksi, kan saya longgar.. bisa keliling ke mana-mana, itu informal juga.. nggak ada jadwal khusus “saya mau ketemu..”.. lha informal. Saya sudah nggak ada kerjaan, saya di sini juga ngapain.. ya saya jalan-jalan saja.. ke Galih itu saya sering.. sering.. satu hari berapa kali itu.. mau ke sholat, mampir dulu.. ngomong-ngomong.. mau ke kamar kecil, mampir dulu ngomong-ngomong..
- Angel : Paling deketnya sama pak Galih ta ?
- Amin : Iya.. soalnya kan antara produksi sama PPIC kan nggak bisa lepas.. ke Galih terus, karena kan dia pengolahan marketing.. jadi saya berkali-kali, 4 kali itu mungkin informalnya.. 4 kali lebih lah.. sesering mungkin.. gt.
- Angel : Itu ngomong tentang pekerjaan saja pak ? tentang keluarga atau pribadi gt pernah ?
- Amin : (tertawa) masa ngomong pribadi ?! ya nggak pernah lah.. ngapain saya ngomong pribadi? Ya saya kan juga malu.. dikit-dikit ngomong pribadi.. ya kalau yang nggak pribadi sih, ngomong

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

guyon-guyon itu juga biasa.. tapi bukan berarti.. pribadi itu ada 2 lho ya.. pribadi kalau misalkan rahasia, itu nggak.. tapi kalau pribadi, “eh, kemarin makan di mana?” itu sebetulnya kan pribadi juga.. itu juga sering..

- Angel : Ow, yang umum-umum saja gt ya ? yang gpp kalau dibicarakan ?
- Amin : Iya betul.. kalau masalah rahasia keluarga, pribadi itu sebenarnya nggak mungkin . wong bukan sahabat saya kok.. kan cuma rekan kerja, bukan sahabat. Beda lho ya..
- Angel : Ow, sahabatnya bapak di luar kantor ?
- Amin : Saya nggak punya sahabat.. sudah tua.. tapi waktu kecil saya punya sahabat di kampung.. sekarang saya sudah nggak ada..
- Angel : Masa nggak ada pak ?
- Amin : Nggak ada..
- Angel : Lho kalau di luar kantor juga nggak ada yang deket gt ?
- Amin : Nggak ada..
- Angel : Ow, yang paling deket ya dengan pak Galih itu aja ?
- Amin : Ya itu pun urusan kerja.. kalau factor pribadi, saya nggak punya sahabat..
- Angel : Kalau biasanya untuk tukar pikiran gt pak ? jadi kayak minta pendapat gt.. misalnya kan kadang ada permasalahan yang butuh pendapat orang lain.. gt biasanya bapak tanya ke siapa ?
- Amin : Pak Yosa.. karena apa kok pak Yosa. Satu, pak Yosa kan waktu masuk ke Garudafood ini kan barengan sama saya.. mungkin pengalamannya sama-sama sudah makan asam garam di sini..kalau pak Galih, pak Roni kan orang-orang yang relative baru.. sini kan yang paling lama saya sama pak Yosa, yang di Garudafood PT. C ini.. kalau pak Agustinus itu lama tapi kan lama di HO, di sini kan baru berapa bulan.. jadi belum tau banyak.. yang paling banyak itu ya pak Yosa itu karena sama-sama masuk barengnya sehingga tau

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- permasalahan bener-bener di pabrik ini seperti apa, dalem-dalemnya itu kita yang tahu..
- Angel : Tapi pak Agus S dan pak Samsuri kan sudah lama ya ?
- Amin : Ow, lama saya dengan pak Samsuri.. pak Samsuri itu 2003 akhir.. saya 2002 awal kok.. pak Agus lama..
- Angel : Kok nggak sama pak Agus pak ?
- Amin : Ow, ya beda to.. pemikirannya beda..
- Angel : Ow, bapak lebih cocok dengan pak Yosa ?
- Amin : Ya.. iya.. lebih cocok, lebih tau visinya kan, lebih tau visi ke depannya..
- Angel : Biasanya kalau untuk bertukar pikiran gt bapak langsung datang atau pakek telepon gt pak ?
- Amin : Datang.. untuk hal-hal yang itu sangat sulit. Tapi kalau hal-hal yang gampang ya saya telepon.. tapi kalau untuk yang suliiit sekali itu saya ke sana..
- Angel : Pada saat apa pak, bapak menggunakan telepon untuk komunikasi antar manajer ? entah itu telepon kantor, telepon rumah atau handphone ?
- Amin : Biasanya kalau permasalahannya penting, kemudian memang perlu diselesaikan.. contohnya ya.. Galih dengan saya, telepon.. “Lih, kira-kira barang yang kurang, yang bisa saya penuhi apa ?” itu kan penting.. tapi saya di sini sibuk mengerjakan yang lain, lebih baik saya pakek telepon. Karena ada pekerjaan pribadi saya yang harus tak selesaikan sendiri.. katakanlah seperti tugas ini gitu ya.. ini tugas pribadi saya dengan atasan, pak Widi.. internal produksi.. dan ini juga dikejar waktu.. kayak gitu ya misalkan ya.. ya itu saya pakek telpon saja..
- Angel : Bapak lebih sering pakek telepon rumah, kantor atau handphone pak kalau komunikasi ?
- Amin : Telepon kantor..

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Kalau menggunakan telepon rumah untuk membicarakan masalah kantor pernah ?
- Amin : Saya nggak punya telepon rumah.. flexy.. di rumah ada flexy. Saya nggak pakek telepon rumah, saya pakek flexy karena itu kan juga local.. tapi kalau di rumah ya sering pakek telepon pribadi..
- Angel : Lho kok bisa nggak ada telepon rumah pak ? memangnya di rumah nggak ada orang ya ?
- Amin : Ada.. istri saya.. tapi kan pakek handphone dia..
- Angel : Ow, saya pikir istri bapak juga kerja ?
- Amin : Nggak. Dia nggak kerja.. di rumah saja..
- Angel : Ow.. kalau kayak gitu ya membicarakan masalah kerja aja ya ?
- Amin : Iya betul.. masalah kerja saja.. ya nggak kerja saja.. ya misalkan kalau sudah sore, kondisi sudah stres.. sudah nggak bisa mikir.. saya biasanya telepon pakek ini (pegang telepon kantor) tapi saya goda-godain saja..
- Angel : Ow, seperti di pak Suyono itu ya pak ? yang beberapa orang telepon..
- Amin : Lhaaa.. ya kayak gitu itu.. kalau sudah stres, paneng.. ngebel Galih, “ayo gini gini.. guyon-guyon..” . jadi untuk menghilangkan stres. Jenuh.. kadang pakek chatting..guyon-guyon gt..
- Angel : Kalau messenger gt ngomongkan tentang apa pak ? ya guyon-guyon saja gt ?
- Amin : Kalau di internal ini ya guyon-guyonan tapi kalau dengan pak Widi ya serius.. tadi kan pak Widi serius ini.. masa nggak (tertawa).
- Angel : Kalau dengan manajer lainnya, menggunakan messenger untuk apa ?
- Amin : Guyon-guyon.. kalau menurut saya guyonan saja..
- Angel : Biasanya guyonan sama siapa saja pak di messenger ?
- Amin : Yang sering saya sama pak Samsul..
- Angel : Online terus itu ?

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Amin : Online terus.. ini saja online.. nah ini kan (sambil menunjukkan)
- Angel : Lho pak Samsul kan sekarang ada di Jakarta ya ?
- Amin : Ya tapi kan bisa di sini ini.. biasanya sih paling sering dengan pak Samsul.. ya dalam arti bukan guyon-guyonan saja.. tapi kadang ya “lha opo ?” ya sekedar say hello saja..
- Angel : Siapa saja pak yang sering pakek messenger ?
- Amin : Seluruh manajer tapi yang sering itu ya saya, pak Samsul, pak Galih, yang lainnya nggak.. pak Yosa nggak mau pasang.. males dia..
- Angel : Kenapa ?
- Amin : Ya takut kalau di Jakarta nanti dia dihubungi terus.. menghilangkan jejak.. kalau kalau kayak gini kan nggak bisa menghilangkan jejak..
- Angel : Kalau memo dan nota di sini masih dipakek nggak ?
- Amin : Nggak pernah saya.. saya memo dan sebagainya itu sangat-sangat jarang.. tapi saya ada komunikasi tertulis gt ya.. ada.. misalkan seperti gini ya ? (menunjukkan form komunikasi). Komunikasi seperti ini kan ? masih ada.. biasanya yang butuh approval.. ada tanda tangan saya.. kan ini masalah uang dan sebagainya..
- Angel : Kalau di outlook itu pak, bapak membahas apa ?
- Amin : Outlook itu juga biasanya yang sering juga komunikasi yang seperti ini.. tapi untuk yang komunikasi ke seluruh bagian.. jadi nggak tergantung saya dengan 1 bagian saja.. misalnya saya dengan bagian personalia.. itu kan pribadi. Tapi kalau outlook biasanya saya memberikan omongan tapi itu difungsikan untuk seluruhnya, misalnya ada kasus trouble mesin ataupun kasus produksi, ya tercapai tapi karena orang sering nggak masuk. Hubungan dengan teknik, hubungan dengan personalia.. itu biasanya saya share supaya yang lain juga ikut perhatian. Misalkan kualitas, saya dapat complain dari quality.. di luar ada gini gini gini.. supaya semua tau, itu all user. Jadi yang berhubungan dengan orang banyak. Tapi

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- kalau penting, itu hanya 2 departemen, itu saya dengan departemen lain itu pakek seperti ini (form komunikasi).
- Angel : Kalau dari semua media ini, yang menurut bapak paling aman untuk membicarakan sesuatu yang sifatnya rahasia ?
- Amin : Langsung datang..
- Angel : Ow.. nggak pakek media apa gt ya pak ?
- Amin : Nggak.. kalau rahasia mending datang.. lebih bagus.. lebih aman.
- Angel : Di sini kalau aktivitas social untuk manajer saja ada nggak pak ?
- Amin : Belum pernah ada..manajer khusus.. gt.. belum pernah ada.. kalau kita ada acara di luar, itu pasti sampek level supervisor ataupun kepala shift.
- Angel : Menurut bapak perlu nggak kalau diadakan aktivitas social yang khusus untuk manajer saja ?
- Amin : Harusnya perlu..
- Angel : Kegiatan apa pak misalnya ?
- Amin : Ya misalkan kegiatan refresh di luar.. gt-gt lah.. kalau di sini kan level manajer, terus terang saja waktunya kan sangat tersita full gt ya.. tak lihat kalau temen-temen manajer sudah mulai stres. Misalkan sewaktu-waktu kayak kemarin, meeting bulanan.. gimana kalau di luar. Supaya nanti selain membahas hal-hal yang bersifat operasional, masalah profit, masalah omzet dan sebagainya; itu juga ada hidangannya.. wong kemarin sampek jam 11 malem..
- Angel : Kemarin ya ?
- Amin : Iya..
- Angel : Puyeng pak ?
- Amin : Puyeng.. mangkanya pak Frans kemarin usul.. harusnya sewaktu-waktu, kapan-kapan kita harus diajak refreshing soalnya kondisinya setiap harinya sudah seperti ini gitu lho.. jadi perlu refreshing.. tapi beberapa pabrik mesti gt kayaknya..
- Angel : Mungkin ya..

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Amin : Kalau di Eropa kan enak ya.. balance.. kerja sama liburan itu seimbang.. ga tau.. Indonesia itu salah sebenarnya..
- Angel : Refreshing itu gimana maksudnya ? liburan ke mana gt sama-sama ?
- Amin : Ya.. pak Frans kan mintanya gitu..
- Angel : Kalau misalnya ditambah dengan keluarga gitu gimana pak ?
- Amin : Ow.. ya lebih bagus.. (dengan semangat)
- Angel : Kenapa pak ?
- Amin : Lho ya pasti to.. kita bekerja seperti ini, saya pulang malem setiap hari ini itu klau nggak didukung oleh keluarga, ya pasti keluarga berantakan.. tapi setelah kita dapet enaknya, masa keluarga nggak diajak. Supaya nanti apa ? tim itu lebih bagus.. karena kalau sampai tim itu lebih bagus, kita pulang malem dan sebagainya itu, keluarga pasti percaya.. karena ya sudah ini kondisinya.. kalau keluarga diajak.. kemudian di sharing, share sama atasan kita.. “ini ya.. Garudafood menghadapi tantangan seperti ini.. tolong untuk para istri bener-bener bisa merelakan suaminya pulang malam..”(tertawa)
- Angel : Pernah nggak rela ta istrinya bapak ?
- Amin : Dulu.. kalau sekarang sudah mempan.. kalau dulu, awal.. 1 – 2 tahun awal pasti gt.. sekarang sudah terbiasa.. kadang kasian sih.. diajak seharusnya.. untuk bisa menikmati..
- Angel : Jadi tu kegiatan suaminya itu gimana ya ?
- Amin : Pertama.. yang kedua menikmati dengan perusahaan.. karena ya itu tadi.. keluarga itu banyak mendukung kita lho.. bener. Kalau keluarganya kita nggak.. istri saja lah misalkan.. protes dengan kerja kita.. kita ya nggak mungkin bisa nyaman..
- Angel : Lho rumahnya bapak di mana ? jauh dari sini ?
- Amin : 20 km. 45 menit.

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Menurut bapak kegiatan kayak gitu dilakukan berapa bulan sekali atau..
- Amin : 3 bulan sekali..
- Angel : Kenapa pak ?
- Amin : Orang mengalami kejenuhan itu.. saya sendiri lho ya.. saya kan nggak pernah cuti ya.. tapi saya merasakan dalam 3 bulan itu.. kekuatan kita sudah mentok.. saya pribadi.. saya kan nggak pernah cuti sama sekali..tak kuat, tak coba.. itu 3 bulan sudah mulai jenuh.. kapasitas orang ya beda-beda sih..maret sudah jenuh.. ini juni sudah mulai jenuh lagi.. siklusnya gitu.. itu yang pertama. Yang kedua soalnya biasanya per kuartal itu target kita itu akan berubah.. dalam business plan, itu kuartal seperti kenaikan harga, seluruh perusahaan itu melihat kinerja keuangan kan per kuartalan..kalau ada sesuatu yang berubah dari kuartalan tersebut, pabrik itu akan mengubah strategi.. lha itu kan butuh lebih dalam. Lha sebelum kita butuh lebih dalam lagi.. itu kan kita sudah down.. kita harus refresh dulu.. kalau sudah refresh, apapun kita akan naik lagi.. pemikiran kita..
- Angel : Tapi di sini selama ini belum ada ya pak ya ?
- Amin : Dulu olahraga, ada badminton.. Cuma hanya jalan beberapa kali setelah itu hilang lagi..
- Angel : Bapak ikut badminton ?
- Amin : Ikut.. dulu itu seminggu sekali itu ada..
- Angel : Itu manajer saja pak ?
- Amin : Awalnya sih manajer saja tetapi kemudian supervisor semuanya boleh ikut.. akhirnya berhenti lagi.. nggak jalan..
- Angel : Kenapa ?
- Amin : Ya karena ada satu pekerjaan yang lebih penting lagi.. ada pekerjaan di pabrik ini yang benar-bener urgent yang nggak bisa ditinggalin.. kan waktu itu jam 5 sore sampai jam 8 malam.

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

Padahal waktu itu kan hari Selasa, malem Rabu gitu kan ya.. Rabu ada hal yang ga boleh ditinggalkan, selasanya harus menyelesaikan.. jadi nggak mungkin kan.. karena hal tersebut, berhenti lagi..

Angel : Sampai sekarang ?

Amin : Sampai sekarang..

Angel : Kalau kelompok mutu yang SGA dan CFT itu Pak, tujuannya untuk apa diadakan ?

Amin : Sebetulnya untuk.. katakanlah SGA dulu.. beda dengan CFT ya.. SGA itu sebenarnya tujuannya agar menaikkan kapasitas terutama dari pengawas dulu.. menaikkan kemampuannya dari pengawas.. dua, itu membuat tim sebetulnya.. menguatkan tim antara pengawas sama anak-anak.. yang ketiga.. ini menggali dari bawah.. permasalahan-permasalahan apa yang real di lapangan karena level-level kita kan nggak tau masalah yang terjadi.. setelah itu dia selesaikan sendiri.. kalau orang itu mau mengetahui masalahnya dan menyelesaikannya sendiri.. biasanya itu lebih mujarab untuk kelangsungannya terus.. SGA itu kan kelompok kecil, masalah di dalam kelompoknya itu sendiri..

Angel : Kayak melakukan perbaikan gitu ya ?

Amin : Sebetulnya kalau SGA dulu, konsepnya bukan itu. Masalah di internal.. kalau sekarang itu kan malah berubah-ubah.. malah sekarang improvement. Sebenarnya nggak.. masalah teknis di kelompoknya saja.. kita punya keluarga kecil, sak gini.. itu apa sih masalah kita, supaya memudahkan kerja kita.. itu dulu. Sekarang kan berkembang ada lomba, ada konvensi, ada pemenang.. sekarang pengen yang terbaik-terbaik.. kalau saya pikir lho ya.. dan saya juga sudah ngomong sama orang Toyota sendiri. Dia kan pencetus SGA di Toyota.. langsung dari Jepang.. itu awalnya itu dari situ.. untuk lomba-lomba gitu saya nggak setuju.. bukan itu tujuannya..

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Kalau yang CFT itu pak ?
- Amin : Kalau CFT itu sebenarnya untuk menyelesaikan suatu masalah.. cross functional to.. antar departemen.. ada masalah gede dan itu tidak bisa diselesaikan hanya dengan piro biji tok.. tetapi butuh departemen yang lain.. misalkan dengan teknik, dengan QC. Nah itu dikerjakan bareng-bareng.. tapi sebenarnya intinya lagi kalau saya melihat, supervisornya saja yang diangkat.. paling nggak, seorang supervisor wawasannya sudah terbuka.. selain dia mengerti masalah di departemennya, juga mengerti masalah di departemen orang lain.. untuk meng up grade orang-orang itu..
- Angel : Kalau yang antar departemen itu cuma manajernya saja ya ?
- Amin : Nggak.. supervisor juga diikutkan..
- Angel : Ow.. Cuma itu terdiri dari beberapa departemen.. gt aja ?
- Amin : Iya betul..
- Angel : Kalau dengan adanya CFT ini, komunikasi antar manajer departemennya lebih bagus atau sama saja pak, dibandingkan kalau tidak ada SGA atau CFT ?
- Amin : (tertawa) belum bisa merasakan saya.. terus terang saja..
- Angel : Kok bisa ?
- Amin : Iya.. karena saya pribadi, belum bisa merasakan.. nggak ada bedanya.. terus terang aja lho.. soalnya.. mungkin lho ya.. mungkin saya sendiri yang tidak bisa membagi waktu.. ga tau nek orang yang bisa aktif SGA sama CFT, mungkin bisa merasakan.. tapi itu kembali lagi karena tugas pribadi saya terlalu buanyak sehingga saya jarang luangkan waktu untuk SGA dan CFT.
- Angel : Kalau menurut bapak, di sini ada nggak departemen atau orang yang khusus untuk menjaga mutu dari tiap departemen ?
- Amin : Kalau quality dia itu ke arah kualitas, proses.. kalau departemen QC. Karena kualitas itu banyak lho ya.. bisa kualitas waktu, kualitas kerja, kualitas manusia dan sebagainya.. nggak ada.. QC

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

itu hanya masalah kualitas dari proses saja yang dijaga.. tetapi, untuk masing-masing departemen untuk menjaga kualitas secara total, itu tanggung jawab masing-masing departemen.. saya, supaya kualitas orang-orang saya itu bagus, itu sudah menjadi tanggung jawab dari masing-masing kepala departemen. Karena dengan kualitas orang yang bagus, pasti kerjanya bagus.

Angel : Kalau yang PDCA itu pak untuk apa ?

Amin : PDCA itu awalnya dulu.. saya kan termasuk bapaknya PDCA, yang pertama kali berdirikan di Garudafood kan saya.. awalnya dulu sebetulnya, PDCA itu untuk menjadi motor penggerak improvement.

Angel : Ow, bukan untuk mengawasi mutu dari tiap departemen ya ?

Amin : Bukan.. jadi misalkan.. saya dulu di produksi lama, tau tentang produksi.. kemudian saya ditarik ke PDCA, kemudian saya itu ditugaskan untuk menularkan improvement yang ada di produksi ke departemen yang lain..supaya yang lain bisa termotivasi bisa membuat suatu improvement. Jadi motor penggeraknya seperti itu dan harusnya orang yang sudah lama di operasional karena dia sudah tau bener-bener lapangan.. gt. Jadi sebenarnya dia hanya motor penggerak.. lha dulu konsepnya pernah kita coba.. PDCA itu ada di masing-masing departemen.. ada dulu..awal-awalnya konsepnya seperti itu.. jadi misalkan, pak Widjat jadi orang PDCA di total PT. C ini ya.. itu punya PDCA di produksi, punya PDCA di sini, sini, sini.. gt untuk menggerakkan pengawas, supervisor, atau kepala shift.

Angel : Trus kok nggak ada lagi kenapa pak ?

Amin : Jadi orang yang PDCA harus senior professional dulu lho ya..

Angel : Ow, susahnya di situ ya ?

Amin : Susahnya di situ.. misalkan saya, saya punya orang yang senior.. diminta atau di share ke bagian lain, tetapi di sini juga butuh orang

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

masihan.. orang itu tak tunjuk sebagai pengganti posisi saya seperti itu.. ya lebih baik, saya lah.. nah sekarang yang terjadi, kan banyak orang masuk baru, belum paham bener to operasional.. mau masuk ke produksi, ta tak tendang dulu to.. (tertawa) (dari sini penulis bisa melihat bahwa “tending” itu hanyalah sebagai ungkapan saja). Ya gimana dia mau menggerakkan karunya lha dia belum pernah terjun langsung kok..

Angel : Ini pak, kalau dari 6 ini kan termasuk metode komunikasi horizontal. Dari keenam ini kan mempunyai tujuan untuk mengkoordinasikan tugas, saling membagi info untuk perencanaan dan aktifitas, memecahkan masalah, menyelesaikan konflik, menjamin pemahaman yang sama dan mengembangkan sokongan interpersonal.. kalau menurut bapak, dari keenam ini mana yang tujuannya untuk mengkoordinasikan tugas yang mana saja pak ?

Amin : Ya mesti nomer 1.

Angel : Rapat-rapat komite ?

Amin : Iya.. harus formal..

Angel : Yang lainnya nggak bisa ya pak ?

Amin : Kalau tugas lho ya.. tugas yang bener-bener ada deadline lho ya.. itu harus formal.. kalau yang nomer 2 ini, interaksi informal ini hanya membahas case-case yang kecil-kecil.. soalnya tugas ini planning gede yang dituju, katakanlah mau mendatangkan mesin biscuit.. ini bener-bener gede, ya harus bareng-bareng komite.. karena nanti di situ kan jelas tugas-tugasnya masing-masing.. kalau informal lewat telepon.. “iki mbangun iki..”

Angel : Kurang ya ?

Amin : Iya.. tapi kalau, misalkan kita sudah mau bangun ruangan, sudah ada formal yang komite, kemudian informalnya seperti apa ? “itu bisa nggak ya ? kok saya tadi liat miringnya seperti gini..” (sambil berpura-pura telepon). Itu yang informal.. setelah komite berjalan

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

tetapi itu tidak sesuai dengan yang dibahas di rapat komite awal.. kedua misalkan, kita dengan PPIC. PPIC sudah membuat planning minggu depan sama marketing kan.. itu harus formal.. “ini gini gini, supervisor gini gini, target punyanya marketing segini, segini, segini” informalnya, saya dengan teknik “ ini ya apa ya.. rong dino supaya mesine iso..” lha kayak gitu..

Angel : Jadi kalau untuk mengkoordinasikan tugas lebih baik rapat komite dulu ya ?

Amin : Awal.. harus yang awal-awal karena itu untuk membuat pijakan ke depan dan itu masalah gede lho.. harus formal. Masa mau buat gede ga ada meeting formal..

Angel : Kalau untuk saling membagi info untuk perencanaan dan aktifitas pak ?

Amin : Ini bisa nomer 2 ini..

Angel : Kalau telepon gt bisa nggak ?

Amin : Bisa juga sih.. kalau telepon lebih dominant ya.. kalau telepon itu bagi-bagi.. “pak Roni, ini kok nggak bisa.. bisa tolong dibantu ya..”

Angel : Kalau di messenger nggak bisa ya pak ya ?

Amin : (tertawa) kurang panjang..

Angel : Kalau untuk memecahkan masalah ?

Amin : Agak formal ya..

Angel : Ow, brarti di rapat komite ya ?

Amin : Formal tapi bukan komite.. seperti kalau setiap pagi, kan di sini pasti rutin.. jam 9 an, produksi, teknik rutin ya.. itu kalau saya ngomong formal ya formal, informal ya informal.. memang itu nggak ada sesuatu yang notulensi yang harus di tanda tangani bareng, nggak.. tapi itu untuk membahas problem masalah harian.. “ow, kemarin ada gini gini gini.. gimana hari ini untuk perbaikannya..”itu..

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Kalau untuk yang antar manajer pak, memecahkan masalahnya menggunakan apa pak?
- Amin : Lebih mudah..
- Angel : Lebih mudah gimana maksudnya ?
- Amin : Kalau saya membahas operasional.. supervisor sama pengawas, itu harus kumpul bareng baru bisa berjalan gt ya.. tapi kalau manajer itu saya lihat sudah agak dewasa.. kalau ada masalah, aku bantu gini gini.. nanti supervisornya dikasi tau aja, sudah bisa jalan.. (memperagakan telepon)
- Angel : Ow, telepon saja sudah bisa ya ?
- Amin : Iya.. manajer lebih cepet.. saya sama pak Yosa, ada QC menemukan cream di belakang sana.. kayak gt kan nggak boleh seharusnya.. eman-eman ya.. itu Yosa ngebel aku “Bos, ini ya opo ada masalah anak buahnya buang gini gini gini..bisa nggak dibantu?”. kemudian tak bantu, saya telepon orang-orang itu.. sudah bisa. Soalnya responsive.
- Angel : Kalau untuk memecahkan masalah secara informal gt nggak bisa ya pak ?
- Amin : Kalau masalahnya yang hanya.. masalah itu menyangkut saya, tapi yang tau departemen lain gt ? bisa.. saya minta tolong gini gini gini.. tapi akhirnya saya dengan anak buah saya, formal.. tapi kalau menyangkut, misalkan.. ada suatu project produk baru, mau launching.. ya to.. nah itu berhubungan dengan produksi,R n D teknik, QC.. ya itu harus kumpul bareng.. karena itu bukan 1/ 2 departemen.. walaupun level manajer, harus kumpul bareng. Misalkan Hafid sebagai kepalanya R n D, mau melaunching produk baru, ngebel saya “pak nanti gini gini gini..” saya ngomong “ok, bisa” tapi nanti mesinnya nggak bisa.. jadi harus bareng-bareng bahas masalah tersebut.

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Kalau untuk menyelesaikan konflik pak ? konflik antar manajer, terjadi entah karena secara pribadi ataupun pekerjaan..
- Amin : Saya dengan teknik pernah ada konflik, informal.. tapi saya bisa selesaikan tanpa ada campur tangan atasan..
- Angel : Konflik tentang apa pak yang terjadi ?
- Amin : Yang tak selesaikan dengan informal, misalkan ya.. terjadi di bawah.. di level pengawas.. antara produksi sama QC beda pendapat. Satu, produksi ngomong masalah kapasitas, QC ngomong quality.. akhirnya konflik antar departemen. Saya ngomong sama pak Yosa “Bos ini piye ? anak-anak nang ngisor kok rame gini ?” itu bisa.. contoh-contoh kayak gitu..
- Angel : Itu apa ? ketemu ?
- Amin : Ketemu bisa, telepon bisa kalau itu.. tapi kalau menyangkut masalah yang sangat besar, sampai level supervisor. Jadi supervisor QC sama supervisor teknik rame karena misalkan yang satu ngomong itu karena problem mesin itu kesalahan karunya atau pengawasnya, tapi supervisor produksi itu ngomong kesalahan orang tekniknya atau apa.. itu rame terus.. itu biasanya saya panggil supervisornya teknik, supaya nanti tak kumpulkan bareng-bareng.. manajer, saya, manajer teknik, kumpul bareng-bareng.. kenapa ? karena itu perlu di break down lagi.. itu masalahnya apa sebetulnya..
- Angel : Tapi pernah ya pak kejadian gt ?
- Amin : Ya pernah..
- Angel : Kalau untuk menjamin pemahaman yang sama pak ? jadi supaya tidak terjadi salah paham gt..
- Amin : Informal bisa..
- Angel : Selain informal, ada lagi nggak ?
- Amin : Memo jarang lah.. aktivitas social, kelompok mutu ini juga bisa sebetulnya..

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Tapi yang aktivitas social kan belum ada ya untuk manajer saja ?
- Amin : Belom.. bikino saja saya seneng..
- Angel : Kalau di sini, pernah nggak bapak kerasa didukung dengan manajer lain ?
- Amin : O ya sangat lah..
- angel : O ya ? sama siapa pak biasanya ?
- Amin : Ya semuanya.. saya merasa kok..
- Angel : Biasanya menggunakan apa pak ?
- Amin : Ya dari setiap kerjanya dia itu kan sudah mendukung saya.. orang teknik, pak Roni, dalam arti kerja anak buahnya kayak gitu.. itu sudah merupakan dukungan bagi saya.. nggak harus diucapkan dengan kata-kata..
- Angel : Kalau dukungan moral gt pak ? jadi yang lebih banyak ke kata-kata..
- Amin : Ya ada.. “ayo majuo..”
- Angel : Itu secara langsung ya ?
- Amin : Iya..
- Angel : Kalau di outlook gt nggak pernah ya pak ya ? apa outlook cuma untuk yang general saja ?
- Amin : Ya untuk membagikan info, untuk ucapan selamat ulang tahun, kadang selamat sk nya turun..
- Angel : Kalau menurut bapak, ada nggak program atau rencana untuk meningkatkan komunikasi antar manajernya supaya menjadi lebih baik lagi ?
- Amin : Kalau yang kemarin, mulai 2 minggu yang lalu sebetulnya.. jadi awalnya kan supaya anak-anak yang dibawah itu bisa jalan bareng antar departemen, saya sudah menjalankan mengurangi bebannya orang teknik.. misalkan, harusnya yang mempunyai tanggung jawab lihat mesin kan orang teknik, kami orang produksi ngarahin kepala shift suruh jaga mesin setiap hari, setiap shift. Setiap hari

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

selasa, kita kumpulin bareng.. produksi, QC, teknik.. itu kumpul bareng jadi 1.. itu untuk membahas masalah yang setiap hari muncul tetapi tidak bisa diselesaikan pada saat itu juga..

Angel : Maksudnya gimana itu ?

Amin : Misalkan.. kan tak buat form.. ini nomer mesin, ini shift 1, shift 2, shift 3.. ini hari pertama.. besok hari kamis berarti formnya sama.. ada satu masalah, yang di mesin itu muncul terus masalahnya.. nggak selesai-selesai selama 1 minggu dan ini saya yang buat, tak kasikan ke orang teknik.. itu dikumpul bareng di sini.. setiap hari selasa.. sebagai penengahnya, orang netral adalah orang QC, sebagai polisi militernya.. itu yang memberikan masukan gini gini gini.. itu yang tak jalankan.. itu baru 2 minggu tapi.. kenapa seperti itu ? tujuannya bukan mendekatkan orang-orang itu.. nggak.. tetapi supaya di level saya, biar jalan sudah bisa normal.. nanti pelan-pelan, nek itu sudah 1 bulan sudah normal, saya sebagai manajer sama pak Roni tak suruh ngomongno mutu biar mereka belajar sendiri.

Angel : Tapi ini sudah melibatkan departemen lain juga pak ?

Amin : Ya.. teknik, QC sudah..

Angel : Yang HRS gt juga sudah ?

Amin : Belom.. saya kan masih ke level operasional.. tapi untuk yang level HRS, saya belom menjangkau ke sana..

Angel : Itu juga butuh persetujuannya pak Widi juga gt ?

Amin : Nggak.. langsung.. dimana itu nanti yang penting bisa berdampak positif buat produksi.. ya semuanya mbalik lah.. pabrik ini bisa jalan kan dari produksi yang bagus.. lha nanti pelan-pelan misalkan sudah bisa berjalan lancar, departemen harus diajak.. ya monggo, silahkan.. ow misalkan orang HRS kita ajak.. karena apa ? nanti menyangkut, siapa tahu, dalam hal tersebut ada masalah manusia yang sering absent, orang outsourcing.. itu kedepannya.. tapi

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

karena operasional, ini pun sangat sulit diselesaikan, banyak masalah.. ya ini dulu yang harus kita selesaikan dulu paretonya.. nanti pelan-pelan abis gt PPIC juga.. dulu pernah PPIC kita ajak, karena besok punya kepentingan juga.. karena dengan normalnya produksi, dia sama marketing nggak dikejar-kejar.. lha itu kemarin sudah tak coba, tak jalankan.. tapi 2 minggu sudah nggak ikut saya, cuma lihat dari sini (dari mejanya, jarak meja dengan tempat kumpulnya berjarak 5 meter an).

Angel : Cuma nglihat saja ?

Amin : Ya kan pak Doni sudah nggantiin saya kan.. nah itu kan mau menggantikan saya..

Angel : Trus bapak ?

Amin : Ya saya nanti akan di bagian yang lebih luas.. ya itu tujuannya.. nanti kan saya mau ke sana.. plant 2 plus sudah mulai tak ajak, tak tarik.. kemarin jam 10 siang ngumpulkan semua departemen untuk pembukaan. Kalau tidak ada keluhan, tampil semuanya. Tak undang semuanya, kumpulkan jadi satu, mulai tak ajak sekarang.. sebenarnya informal itu juga.. kan nggak ada agenda.. tau-tau pak Roni tak bel.. pak Imam Gozali, pak Pendik tak bel “bisa nggak bapak dengan supervisornya untuk meeting dengan saya ?” “ya wes” “nggak ada kerjaan to ?” ya wes tak kumpulkan jadi 1.

Angel : Brarti bapak, sama pak Pendik, sama pak Imam itu ya hubungan terus ya pak ya ? kan sama-sama produksi ?

Amin : Iya.. heeh..

Angel : Kalau orang terdekat bapak itu siapa pak ? yang biasanya untuk bertukar pikiran, menenangkan diri ? istrinya bapak, antar manajer di sini atau teman di luar kantor ?

Amin : Ya dengan istri to.. (tertawa)

Angel : Kalau dengan manajer sini ada ?

Amin : Nggak..

## Lampiran 2 : Transkrip Wawancara Amin Hariyono, S.Si (sambungan)

- Angel : Teman luar kantor ?
- Amin : Jarang ketemu saya..
- Angel : Kalau dengan istri juga membicarakan pekerjaan ?
- Amin : Iya.. termasuk lah ya.. walaupun sebetulnya nggak boleh, ya sedikit banyak ya diskusi..
- Angel : Kok bisa nggak boleh ?
- Amin : Seharusnya kalau sudah di rumah, ya urusan rumah saja.. urusan kantor nggak boleh dibawa-bawa kan..
- Angel : Bapak kesukaannya apa pak ? olahraga apa ?
- Amin : Nggak suka olahraga.. sukanya di depan computer.. badminton itu ya enak sebetulnya, nggak begitu berat, nggak begitu ringan..
- Angel : Tapi bapak nggak begitu suka olahraga..
- Amin : Saya itu cuma jogging tok biasanya.. lari-lari kecil.. seminggu sekali tok..
- Angel : Dengan istri ?
- Amin : Nggak.. sendirian.. kalau hari minggu tok, seminggu sekali.. saya rutin..

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, SE.**

**26 Mei 2009**

Angel : Mau tanya bapak sudah berapa lama di sini pak?

Pendik : 9 tahun.

Angel : Department yang sama ya pak?

Pendik : Yang sama.

Angel : Tempat tanggal lahir pak.

Pendik : Kediri, 23 September 1981.

Angel : Menurut bapak rapat komite yang selama ini dilakukan gimana pak?

Pendik : Gimana maksudnya? Apa yang direview gt?

Angel : Apa yang dikomunikasikan. Membahas apa aja pak?

Pendik : Ya yang namanya review kan membahas apa yang dicapai selama ini. Dan selama 1 bulan itu direview yang jadi masalah nya apa aja gitu. Sering juga sharing dari bagian-bagian lain. Jadi kita tahu bagian lain itu seperti apa.

Angel : Terus katanya tiap manajer departemen maju satu-satu ya pak? Presentasi gitu?

Pendik : Iya.

Angel : Itu menurut bapak, tiap departemen aktif sendiri-sendiri atau konsentrasi mendengarkan pak?

Pendik : Subjektif si ya. kadang orang itu mendengarkan tapi pikirannya gimana kita juga nggak tahu ya. cuman kita konsentrasi sih di bagiannya terkait pertanggung jawaban kita selama 1 bulan ini gimana. Mau kita focus atau nggak juga terserah. Mau pingin denger ilmunya atau nggak juga terserah. Yang penting saya mau menyampaikan.

Angel : Kalau setiap selesai presentasi kan ada yang memberikan usulan solusi. Menurut bapak itu semua manajer yang melakukan atau hanya beberapa manajer saja pak?

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

Pendik : Seharusnya, idealnya semua manajer memberikan usulan. Tapi berhubung yang direview banyak dan waktunya semakin sempit ya, jadi direview aja dan hanya sebagai memberikan masukan gitu saja.

Angel : Jadi yang lainnya nggak terlalu memberikan masukan gimana gitu pak?

Pendik : Ya memberikan masukan sih ada, tapi nggak terlalu sering memberikan masukan-masukan seperti apa. Jadi yang terkait.

Angel : Yang terkait saja yang....

Pendik : Mungkin produksi sama teknik itu ada yang bersangkutan. Terkait masalah mesin atau gimana itu pasti teknik.

Angel : Terus biasanya suasana rapat itu gimana sih pak?

Pendik : Bisa diomong kalau targetnya sampai itu ya enak. Kalau targetnya nggak sampai pasti akan didetailin sesuatu.

Angel : Pasti ada seseorang yang membuat suasananya nggak enak ya pak?

Pendik : Oh iya itu pasti.

Angel : itu berarti semuanya tergantung sama laporannya ya pak.

Pendik : Oh iya.

Angel : Kalau selama ini jadi gimana pak, tegang gitu?

Pendik : Ya kita disitu pasti ada hubungan antara atasan dan bawahan, tapi kita juga tau diri. Kita harus bisa ngikuitn suasana seperti apa.

Angel : Tapi kan ada yang targetnya sampai atau lebih bagus gitu.

Pendik : Ya pasti kan secara individu ada yang masuk ada yang nggak juga. Tapi secara global kalau sudah nggak masuk pasti didetailin satu-satu juga, nanti kalau nggak masuk target lainnya juga. itu kan masih rata-rata juga.

Angel : Saya ini rencananya akan masuk ke rapat komite bulan depan. Kalau nggak masuk gimana?! PENDIK: Saya ikut tegang nanti.Tapi asik biasanya.

Angel : Asik?

Pendik : Iya asik.

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

- Angel : Bapak sekaran gitu umur 28? Berarti bapak di sini dari umur 19. Belum lulus itu pak?
- Pendik : Itu sudah lulus. Lulus sekolah menengah. Saya dulu operator. Operator grade 1. Tahun 1990.
- Angel : Terus naik-naik jadi manajer. Kalau rapat komite itu pak, hubungan antar manajernya gimana, bagus atau biasa-biasa saja?
- Pendik : Ya kalau yang terkait dengan departemennya pasti ada komunikasinya juga.
- Angel : Kayak gitu, bener-bener masukan atau cuman sekedar masukan saja?
- Pendik : Ya jelas ada guyonan juga.
- Angel : Lebih banyak mana pak porsinya?
- Pendik : Ya guyonan yang mengarah ke kerjaan.
- Angel : Kan katanya sebelum rapat komite ini diadakan ada rapat mingguan, ada rapat harian dengan pak Widi dengan beberapa departemen. Menurut bapak rapat bulanan itu perlu nggak sih? Atau itu hanya sekedar formalitas saja?
- Pendik : Ya sebenarnya perlu sih. Saya di sini masih perlu banyak belajar juga. ya bisa dibilang yang paling banyak salah laporannya saya. Saya pingin lebih banyak belajar bagaimana cara penyampaiannya.
- Angel : Kalau yang terkait tanggal 11-12 Mei, pak Hendro memberikan training itu lebih dibreakdown lagi, itu perlu nggak sih?
- Pendik : Ya yang namanya konsultan seperti itu ya. sebenarnya tugas itu perlu diberikan ke bawahan juga. cuman yang namanya konsultan ya benar-benar mencari permasalahan seperti itu. Kadang-kadang juga dia nggak nguasai permasalahannya, cuman dia diminta untuk rule nya saja. Caranya seperti apa. Tapi bener-bener untuk pemecahan masalahnya sendiri ya kita ini.
- Angel : Kalau untuk rapat komite walaupun rapat bulanan, frekuensinya 1x saja cukup ya pak?

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

Pendik : Saya rasa satu saja cukup ya. kalau nanti laporannya kurang bagus ya secara pribadi nggak papa. Misalnya kalau saya laporannya nggak sesuai atau kurang seperti apa harus ada laporan lagi ya saya yang maju ke pak Widi. Nggak perlu kumpul lagi.

Angel : Selama ini efektif nggak sih pak rapat komite itu?

Pendik : Nggak efektifnya dilihat dari mana?

Angel : Kualitasnya. Kalau kuantitas kan yang bapak bilang tadi sudah cukup.

Pendik : Kalau kualitasnya kalau dinilai 1 sampai 10 itu cuman 7. Karena belum bisa mencakup seluruh aspek yang menjadi permasalahan. Mungkin scoop nya terlalu besar, problem 10 besar itu yang dibahas jadi mungkin untuk yang lain kurang tersentuh.

Angel : Kalau menurut bapak untuk memperbaiki itu gimana ya pak?

Pendik : Ya sebenarnya untuk memperbaiki permasalahannya ini nya kan dari tim nya. Kalau di sana kepala timnya mewakili proses timnya masing-masing. Kalau mau memperbaiki ya harus dari timnya sendiri-sendiri. Secara global seperti ini, kalau kinerja secara timnya ya dimasing-masing.

Angel : Tapi kalau selain rapat komite berarti komunikasi antar manajer ada interaksi informal ya pak seperti jam istirahat gitu?

Pendik : Kalau saya biasanya laporan kumpul secara informal dulu.

Angel : Kalau makan siang dengan antar manajer gitu nggak pernah ya pak?

Pendik : Kalau saya nggak pernah.

Angel : Kenapa pak?

Pendik : Ya di belakang sini tempatnya, nggak tahu mau makan siang jam berapa jam berapa.

Angel : Ow, nggak telepon? Bapak sering langsung dateng ya? jarang telepon antar manajer?

Pendik : Loh kalau untuk hubungan komunikasi ya sering sampai jam 2 malem. Sama pak Amin sering kalau ada masalah.

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

Angel : Lho kalau telepon-telepon gitu sering membicarakan masalah pekerjaan saja?

Pendik : Ya nggak pekerjaan saja, tapi ya sharing-sharing juga.

Angel : Jadi curhat-curhat ya pak?

Pendik : Kalau curhat kan berarti ada problem kan ya, tapi ini sharing.

Angel : Ow jadi membicarakan tentang anak gitu ya?

Pendik : Iya, tapi nggak terlalu detail sih.

Angel : Itu biasanya bapak atau...

Pendik : Berimbang sih..

Angel : Kalau misalnya pakai telepon yang digunakan telepon rumah telepon kantor?

Pendik : Kebetulan telepon rumah nggak ada yang punya.

Angel : Kalau di kantor gini...

Pendik : Ya pakai telepon itu. Gratis.

Angel : Kalau misalnya sharing seperti yang bapak bilang itu lewat telepon pernah?

Pendik : Ya kebanyakan lewat telepon sih ya. sama pak amin ya lewat telepon.

Angel : Nggak pernah ketemu?

Pendik : Ya ketemu sih pernah pas selesai meeting sambil jalan sambil cerita seperti itu.

Angel : Kalau keluar bareng sama manajer lain?

Pendik : Sering sama pak Yosa, mancing.

Angel : Dapet ta pak?

Pendik : Banyak. Biasa kita mancing bareng berangkat jam 2 malem.

Angel : Kalau memo dan nota di sini masih di gunakan nggak pak?

Pendik : Kalau memo sih jarang, langsung sms saja.

Angel : Nota juga nggak?

Pendik : Nggak.

Angel : Itu yang sekarang paling digantikan sama email, messenger gitu. Itu bapak pakai nggak?

### Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)

Pendik : Pakai.

Angel : Sering gitu pak?

Pendik : Kalau sering sih nggak ya.

Angel : Gitu yang juga yang membicarakan masalah kantor aja ya pak?

Pendik : Tergantung.

Angel : Pribadi juga ada pak?

Pendik : Ya pribadi sih umum-umum aja ya.

Angel : Memangnya nggak ada cerita mengenai istriku lagi sakit atau anaku hilang?

Pendik : Ngapain?, nggak perlu.

Angel : Ow cuman kerjaan aja ya pak?

Pendik : Iya.

Angel : Kalau itu email sama outlook apa bedanya sih pak?kan sama-sama email.

Pendik : Sama. Ya isinya cuman masalah kerjaan.

Angel : Gitu berarti bahasanya formal semua ya pak?

Pendik : Ya nggak juga sih.

Angel : Kalau nggak formal pada saat apa pak?

Pendik : Ya kalau nggak formal ya istilah kompor gitu.

Angel : Tapi kalau misalnya bahasa-bahasa “nek” gitu ada pak?

Pendik : Ya ada.

Angel : Ya siapa tau kalau email rata-rata bahasanya formal gitu.

Pendik : Iya nggak ya.

Angel : Kenapa bapak nggak sering chatting ya pak?

Pendik : Ngapain chatting?

Angel : Maksudnya hubungan lewat messenger dengan antar manajer.

Pendik : Ow saya nggak punya messenger.

Angel : Itu fasilitas kantor ya pak?

Pendik : Iya.

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

Angel : Kalau menurut bapak dari kayak telepon email gitu, yang menurut bapak bisa menjamin kerahasiaan dan keamanannya itu yang mana ya pak?

Pendik : Ya telepon, kan nggak bisa direkam.

Angel : Jadi bapak sering pakai telepon dibandingkan dengan yang lain? Yang menurut bapak paling efektif apa pak?

Pendik : Ya telepon.

Pak Pendik menerima telpon

Angel : Kalau di sini bapak pernah mengikuti aktifitas sosial yang antar manajer saja?

Pendik : Kalau antar manajer sih belum ya.

Angel : Yang kapan hari sama-sama orang banyak ya, bukan cuman manajer saja. Yang badminton?

Pendik : Oh itu sudah nggak, dan itu bukan cuman antar manajer saja.

Angel : Itu terserah siapa yang mau ikut ya.

Pendik : Iya

Angel : Pokoknya bayar ya?

Pendik : Gratis itu. Kalau di sini nggak ada yang khusus manajer saja gitu.

Angel : Menurut bapak perlu nggak?

Pendik : Ngapain? Yang kerja kan bukan hanya manajer saja.

Angel : Iya, tapi untuk mempererat hubungan antar manajer, menurut bapak perlu nggak?

Pendik : Kalau pandangan kita di sini sudah kerja satu tim sama manajer, sama bawahan kita juga harus ada komunikasi yang lebih bagus juga.

Angel : Jadi nggak perlu manajer saja ya pak?

Pendik : Iya. Karena penyampaiannya untuk manajer ke bawahnya juga nggak begitu jelas.

Angel : Kalau seandainya dibuatkan seperti yang bapak bilang itu, frekuensinya berapa bulan sekali ya pak?

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

- Pendik : Ya dilihat kondisinya juga sih ya, kondisi perusahaannya seperti apa. Nggak harus ditetapkan seperti itu.
- Angel : Kalau yang badminton dulu sudah berapa bulan yang lalu ya pak?
- Pendik : Sebelum ISO. Lebih dari 10 bulan, kira-kira setahunan. ISO bulan 10, tapi masuknya 5 bulan.
- Angel : Dulu badminton frekuensinya?
- Pendik : Setiap Kamis.
- Angel : Biasanya Bu Samiatie, kan sendirian cewek ya pak, itu ikut?
- Pendik : Iya ikut.
- Angel : Yang terakhir pak. Kalau di sini bapak sama manajer dekatnya sama siapa pak? Yang biasa tukar pendapat, cerita-cerita.
- Pendik : Pak Amin, Pak Yosa, Pak Roni
- Angel : Semuanya...
- Pendik : Memang nggak ada yang special gimana, semua saya anggep sama.
- Angel : Bapak lebih dekat sama yang di luar perusahaan atau yang di dalam pak?
- Pendik : Yang di luar gimana? Nggak ada temen saya yang dari sekolah. Saya dekatnya sama istri.

#### **11 Juni 2009**

- Angel : Mau tanya pak, kalau di sini itu ada nggak aktifitas sosial tapi khusus untuk manajer saja?
- Pendik : Khusus untuk manajer? Ya kemaren sih bulu tangkis, terakhir senam. Tapi nggak khusus untuk manajer sih.
- Angel : Tapi itu katanya juga supervisor? Yang manajer aja?
- Pendik : Ya kalau informal sih, tapi nggak sampai gimana gitu. Cuma kalau sampai SOP nya turun ya baru makan keluar bareng.
- Angel : Tapi kalau menurut bapak, dari perusahaannya sendiri perlu nggak ada aktifitas sosial untuk yang manajer saja.

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

Pendik : Aktifitas untuk manajer sebenarnya kita kan nggak bisa kerja sendiri ya, sebenarnya harus melibatkan sampai bawah juga supaya kita itu tau tujuannya apa. Cuman dari manajernya sendiri harusnya sudah ngerti, dari pandangannya yang lebih luas kan sudah ngerti apa yang mau dicapai. Nggak perlu diselesaikan lagi. Cuman yang lebih pentingnya lagi kan yang di level bawah, departemennya perlu dipersatukan.

Angel : Jadi kalau menurut bapak komunikasi antar manajernya saat ini....

Pendik : Ya sekarang sudah cukup lah. Dalam tahap sampai saat ini angka satu sampai 10 ya 7 -8 an.

Angel : Yang menurut bapak kekurangannya apa ya dari antar manajer ini?

Pendik : Ya memang dari perbatasan waktu dan di masing-masing departemennya berbeda. Kalau dari produksi seperti pak Amin... cuman kalau dari departemen yang lain kalau nggak terkait significant kita juga nggak bisa.... Kan kita kalau dari koordinasi juga nggak semuanya harus tau kan? Bidang-bidang yang lain yang terkait saja.

Angel : Kalau yang disini kelompok mutunya SGA sama CFT itu pak ?

Pendik : CFT kan bukan hanya untuk manajer saja ya, kan ada supervisor dari departemen lain, namun bebannya memang di manajer nya, tapi di bawahnya juga ada supervisor juga akhirnya.

Angel : Kalau itu apa cuman untuk SGA sama CFT, tujuannya untuk apa?

Pendik : Ya sebenarnya tujuannya ini ada masalah di core, di produksi sendiri ada masalah. Supaya yang lain tau hasil kerjanya ada pengaruhnya di departemen lain juga mungkin itu. Ow mungkin kalau saya kerja seperti ini, efeknya nanti timbulnya seperti ini.

Angel : Kalau tadi bapak bilang untuk yang CFT SGA itu melibatkan yang bawah, manajernya cuman 1, berarti komunikasi antar manajernya ada ataupun tidak ada SGA atau CFT sama aja? Atau ada perbedaan?

Pendik : Ya memang untuk CFT itu sendiri kan dibebankan untuk satu manajer dan supervisor di bawahnya kan, nah, masing-masing sendiri kan

### Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)

punya project kan yang saling terkait. Sehingga yang saling terkait di bawahnya ini yang supervisor ini dari yang QDC sebenarnya orangnya CFT juga ikut juga. ya sebenarnya komunikasi sudah terkaitkan disitu.

Angel : Tapi kalau komunikasi yang antar manajer kayak bapak sama pak Amin gitu, dengan adanya CFT apa lebih bagus atau lebih sering atau sama aja?

Pendik : Ya memang permasalahan itu nggak bisa diselesaikan secara konsep seperti apa, harus kalau kasus ini diselesaikan saat itu juga, nggak bisa constructor atau... , masalahnya nggak selesai-selesai. Kalau masalah SGA seperti ini nggak bisa, mungkin untuk obatnya saat ini apa, tapi untuk jangka panjangnya boleh kita mau bikin konsep seperti apa seperti SGA ini. Menurut saya begitu. Kalau memang saya terpaku terhadap konsepnya ya nggak selesai-selesai.

Angel : Yang 8 langkah itu pak?

Pendik : Ya 8 langkah atau berapa langkah kan nggak bisa hasilnya seperti itu.

Angel : Ow jadi yang biasanya bapak lakukan selama ini gimana?

Pendik : Ya tetep aja setiap plan juga punya masalah, tiap plan juga terkait plan satu sama plan dua. Nah memang permasalahannya juga nggak jauh berbeda. Ya apa salahnya kita juga sama-sama belajar ke sana, untuk baiknya seperti apa, kita jadi bisa bareng-bareng selesai.

Angel : Selama ini bapak pernah CFT dengan siapa pak?

Pendik : CFT, QC, Teknik, kebetulan kan worknya kan gizi produksi teknik, di situ paleng PR di situ.

Angel : Ow seputar itu saja?

Pendik : Iya seputar itu aja. Mungkin kalau BBSI kan yang terkait. Jadi kalau sebenarnya inti permasalahannya gede bisa diselesaikan ya discorenya ini.

Angel : Apa kalau misalnya sering terhubung gitu kedekatannya bapak antara yang sering terhubung sama nggak sering terhubung itu apa beda pak?

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

Pendik : Buktinya sekarang satu ruangan saya, produksi teknik gizi kan satu ruangan di ruang dua ini, itu kan meja teknik, meja produksi, meja gizi. Jadi kan nyarinya gampang, nggak perlu ke sana kemari dulu.

Angel : Kalau kedekatan secara personal antar manajernya gt?

Pendik : Kalau manajer itu kan secara personal nggak boleh di..... seperti apa.

Angel : Jadi kalau misalnya dengan adanya sering kerja sama atau sering terkait berarti komunikasi antar manajernya nggak terlalu sampai ngefek gt ya?

Pendik : Ya pasti ngefek ya, orang keputusannya kan di manajernya juga, masing-masing kebijakannya manajer juga. bisa jadi kebijakannya turun ke bawah sebagai pelaksanaan, bisa juga sebagai kebijakan ke manajer juga. nah kita juga harus tau juga. biasanya kan produksi teknik itu kan saling komunikasi juga.

Angel : Terus...

Pendik : Ya, kita by phone, kita telepon, pakai order juga...

Angel : Ow terus kalau yang manajer terdekatnya bapak di sini siapa ya?

Pendik : Semuanya dekat ya.

Angel : Yang sering...

Pendik : Ya yang sering ngomong ya dekatnya karena kita sering koordinasi juga gt ya, misalnya yang di produksi pak amin pak imam pak yosa.

Angel : Ow yang memang gara-gara terkait itu ya?

Pendik : Ya bukannya kita nggak ngomong ini yang laennya jauh gt, cuman kita....

Angel : Dibandingkan yang lain...

Pendik : Untuk frekuensi komunikasinya 1 hari bisa 5 kali, yang lainnya mungkin bisa dua atau tiga kali. Kan nggak bisa kita semua komunikasi.

Angel : Terus selama ini pernah nggak keluarganya bapak keluar sama keluarganya manajer lain gitu?

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

Pendik : Kalau keluar jarang sih ya. kalau pernah ya satu tahun dua sampai tiga kali. Tapi nggak semuanya, cuman beberapa aja. Ya terkait dilingkungan itu juga, karena sering komunikasi.

Angel : Sama keluarganya siapa pak?

Pendik : Sama pak Yosa, pak Amin. Tapi nggak lengkap ya keluarganya.

Angel : Sama istri sama anak gitu ya? loh kalau menurut bapak aktifitas sosial yang diadakan di sini antara manajer saja itu gimana?

Pendik : Ya itu sebenarnya bagus sih, kita tau sendiri jam kerja kita sampai malem-malem. Mungkin waktu antar keluarga juga kurang. Jadi untuk kegiatan sosial agak terhentikan. Sehingga untuk waktu seperti itu jarang sekali bisa diwujudkan, karena masing-masing manajer juga perlu waktu buat sama keluarganya juga. kalau harus perlu diwajibkan seperti itu saya rasa mungkin nggak.... Wong keluarga saya aja itu nggak ada waktu, apa lagi untuk manajer kita.

Kalau mungkin dalam suatu hari itu perusahaan yang mengadakan, kan kalau perusahaan itu wajib ya sifatnya, kayak mau nggak mau kalau ada hari khusus. Kalau misalnya keluar sendiri itu ada yang nggak dateng...

Sebenarnya kalau memang tujuannya seperti itu untuk keluarga, sebenarnya bagus juga, jadi keluarga itu tau bagaimana anggota keluarganya itu bertempur dalam, ya agar semua ngerti suaminya sering pulang malem itu karena apa sih, saya sama istri saya sering sharing itu pernah kejadian sih pada saat saya supervisor bawahannya pak amin, itu istrinya pak Amin sering tanya pulangnyanya malam kenapa, crosscheck gt, ya akhirnya ngerti. Dari situ mungkin informasinya dari pihak external bisa meyakinkan, kita bisa nyaman gitu mau pulang malam gimana, istri sudah belief. Mungkin efeknya ke situ.

Angel : Istrinya bapak juga kerja pak?

Pendik : Iya lah.

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

- Angel : Loh bapak biasanya pulang dari sini malem terus ya pak?
- Pendik : Nggak malem terus, mungkin kalau ada review dari sini tak rangkum, di rumah dikerjakan lagi.
- Angel : Tapi sempet masih sebelum anaknya tidur ya pak?
- Pendik : Kebetulan anak saya sebelum saya pulang belum tidur.
- Angel : Masih kecil pak?
- Pendik : 3 tahun.
- Angel : Kalau di sini ada departemen yang bertugas sebagai kelompok mutu pak? Jadi misalnya departemen A ini khusus untuk menjaga satu departemen sendiri, itu ada nggak pak?
- Pendik : Sebenarnya ada ya, kalau dari produksi sendiri kan memang dibagi untuk... itu dalam artian mutu produk? Atau kualitas kerja atau apa ini?
- Angel : Yang mutu dalam kinerja, jadi tiap-tiap orangnya, dikontrol.
- Pendik : Ya kebanyakan sih harusnya QAQC kan perannya gt,
- Angel : Tapi selama ini?
- Pendik : Ya selama ini ya improvement proses dan program-program mestinya terlibat disitu juga. mungkin pengamatannya di masing-masing departemen belum sempurna meskipun memang ada.
- Angel : Ow tapi sudah ada ya?
- Pendik : Iya, mungkin prosinya hanya seputar 5-10% aja. Mungkin memang mengarahnya lebih ke arah external ya. mungkin di CSR ya, pak Wiwit mungkin lebih konsen di luar, tapi internalnya sendiri perlu diteliti juga, apa kondisinya sudah berjalan semestinya. Mungkin bakal menimbulkan efek apa, tapi efek ini nanti yang bakal ke kerjaan juga nantinya. Hal itu berpengaruh terhadap proses perusahaan.
- Angel : Kan dari 6 ini metode komunikasi horizontal ya pak, di sini kan tujuannya ada yang membagi tugas, dan lain-lain, kalau menurut bapak, dari 1 sampai 6, itu yang untuk mengkoordinasikan tugas itu yang mana pak?

### Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)

Pendik : Nomer 1.

Angel : Rapat-rapat komite ya?

Pendik : Iya.

Angel : Selain itu nggak ada lagi ya?

Pendik : Ya nomer paling dominan yang telepon, dan ketiga interaksi informal.

Angel : Jadi rapat komite, telepon, interaksi informal ya. interaksi informalnya itu gimana pak maksudnya untuk menghasilkan tugasnya?

Pendik : Ya selama guyon-guyon di kantin itu di tempat ngopi sama pak jas, kadang-kadang nyeletuk sambil guyon, keputusannya bisa lebih fresh.

Angel : Pak jas itu kesukaanya pak Yosa ya? biasanya pak yosa di sana ya?

Pendik : Betul. Ya nggak pak Yosa saja ya.

Angel : Bapak ngerokok juga?

Pendik : Saya nggak ngerokok, tapi ya saya suka cangkruk di sana aja.

Angel : Biasanya ketemunya sama dua orang itu ya? kalau membagikan info dan perencanaan aktifitas pak, itu yang mana?

Pendik : Untuk mana? Manajer?

Angel : Iya.

Pendik : Ya rapat komite untuk aktifitas itu.

Angel : Kalau yang lainnya nggak bisa ya?

Pendik : Bukan nggak bisa, tapi kurang tepat saja.

Angel : Kalau untuk yang memecahkan masalah ya pak?

Pendik : Ya sama sih, pertama rapat komite.

Angel : Kalau memo dan nota?

Pendik : Kalau memo dan nota untuk mengingatkan sesuatu saja ya, nggak bisa memo dijadikan acuan. Sebenarnya untuk memo dan nota kita kan nggak bisa ada percakapan seperti ini ya. kalau memo dan nota menurut saya kurang tepat untuk menyelesaikan masalah.

Angel : Kalau untuk menyelesaikan konflik ya pak? Jadi konflik antar manajer pribadi atau..

Pendik : Nggak pernah saya.

### Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)

- Angel : Kalau selama ini bapak taunya nggak pernah ya pak?
- Pendik : Nggak pernah. Fine-fine saja.
- Angel : Perbedaan pendapat atau pandangan gitu nggak pernah terjadi ya pak?
- Pendik : Ya wajar sih kalau terjadi, biasanya tapi kita sikapi ya biasa aja, nggak terlalu di masukan gimana gt. Kita tahu loopnya seperti apa, tapi selesai.
- Angel : Biasanya waktu apa ya pak?
- Pendik : Ya waktu rapat-rapat seperti itu, tapi abis itu ya guyon lagi seperti biasa.
- Angel : Ow kayak kemaren ya pak?
- Pendik : Iya kayak kemaren itu tegang, abis itu biasa lagi.
- Angel : Dan enake ya pak, di sana itu ada makanan di depannya.
- Pendik : Iya kebetulan pas nggak bisa makan saya, puasa.
- Angel : Kalau untuk menjamin pemahaman yang sama pak, jadi menghindari kesalah pahaman.
- Pendik : Ya namanya komunikasi itu dari A sampai Z itu pasti ada penyimpangan-penyimpangan seperti itu to, ya memang komunikasi nggak bisa sekali.
- Angel : Biasanya untuk mengingatkan itu gimana pak?
- Pendik : Ya kita kumpul lagi di tempatnya pak Widi.
- Angel : Yang setiap pagi dilakukan itu ya pak?
- Pendik : Iya.
- Angel : Kalau selama ini di sini pernah nggak pak selama ini didukung secara interpersonal dengan satu yang lain.
- Pendik : Ya semuanya ndukung kok, nggak ada yang saling menjatuhkan.
- Angel : Misalnya secara moral pak. Jadi dukungan itu memang ditujukan untuk bapak.
- Pendik : Kita semua di sini keluarga, karena waktu kita di sini lebih dari 80%, kita nggak mungkin nggak ndukung, nggak mungkin itu nggak terjadi. Pasti terjadi. Sama semua. 100% kita semua keluarga.

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

Angel : Biasanya kalau di sini bapak bisa langsung ngomong gini, misalnya dengan plan 2 plus, misalnya, bapak ngomong pakai apa ya?

Pendik : Ya telepon kan ada.

Angel : Bapak sering telepon?

Pendik : Ya sering to?

Angel : Sama-sama produksi ya pak?

Pendik : Iya...

Angel : Kalau menurut bapak sendiri dari keenam metode ini yang paling efektif untuk antar manajernya.

Pendik : Nomer 1. Karena setiap pagi dilakukan.

Angel : Yang kedua pak?

Pendik : Rapat komite, telepon, sama interaksi informal. Karena aktifitas sosial itu perlu waktu lebih, efeknya juga nggak begitu gede. Bukan memecahin masalah, tapi seneng-seneng tok. Kelompok mutu ya kesuen.

Angel : Kalau outlook itu saya masukan di memo dan nota.

Pendik : Waktu itu kan juga nggak ketemu orangnya langsung kan? Kalau kita nggak ketemu nggak enak menyelesaikan masalahnya. Kan nggak efektif, nggak selesai-selesai.

Angel : Kalau bapak ada nggak program atau rencana di perusahaan ini untuk mengembangkan komunikasi di perusahaan ini supaya lebih bagus?

Pendik : Seperti apa ya? pak Samsul yang lebih tau itu.

Angel : Kenapa pak Samsul?

Pendik : Mungkin kalau pak Samsul kerjanya lebih mikirin ini, kalau saya lebih mikirin kerja operasional saya.

Angel : Kalau orang terdekat bapak siapa pak? Istri atau ada teman?

Pendik : Ya kalau lebih dekat dibanding istri bahaya itu. Ga boleh itu. Satu istri, yang kedua anak.

Angel : Anak bapak satu ya? mau berapa pak?

Pendik : Satu saja cukup. Hahaha. Satu efektif efisien dan benar.

Angel : Kalau sama istri juga membicarakan kerjaan juga?

### **Lampiran 3 : Transkrip Wawancara Pendik Siswanto, S.E (sambungan)**

Pendik : Saya terus terang sama istri kasian, jadi saya nggak share juga. Rumah rumah, jangan sampai masalah kerjaan di bawa ke rumah.

Angel : Kalau misal 17 an, istri pernah di bawa ke sini pak?

Pendik : Kebetulan nggak mau ikut. Biasanya dia mau pulang kampung. Kalau pulang kampung jauh.

Angel : Asalnya mana?

Pendik : Ngawi. Jadi kalau ada waktu pulang minta pulang saja. Di sini libur dikit, apalagi produksi harus siap bangun 24 jam. Hahaha.

Angel : Pernah pak pagi-pagi ditelpon?

Pendik : Barusan tadi pagi jam 7 udah ditelpon sama pak Widi. Kalau di sini banyak operasional sih. Tapi secara pribadi saya bisa kontribusi sama keluarga.

Angel : Tapi sejauh ini istri bapak juga ngerti kan ya?

Pendik : Ya mau nggak mau pasti ngerti lah ya.

Angel : Ow iya. Sekian dulu ya pak. Terimakasih.

#### **Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP**

**22 Mei 2009**

- Angel : Bapak sudah berapa lama di sini pak ?
- Imam : Saya 5 tahun ini.. sejak tahun 2003.
- Angel : Di departemen yang sama pak ?
- Imam : Muter-muter.. dari QA, produksi, PDCA, trus kembali ke produksi.
- Angel : Kenapa kok muter-muter ?
- Imam : Terserah atasan yang kasi tugas.. atasannya minta ke produksi ya ke produksi, ke PDCA ya ke PDCA.
- Angel : Lho bedanya produksi plant 2 dengan produksi plant 2 plus apa pak?
- Imam : Sama.. kan kita ada 3 plant.. plant 1, plant 2, dan plant 2 plus.
- Angel : Tanya tempat tanggal lahir pak..
- Imam : Jombang, 5 Juni 1976
- Angel : Gemini ya pak ?
- Imam : Kurang lebih begitu..
- Angel : Menurut bapak, rapat komite yang dilakukan selama ini bagaimana pak ?
- Imam : Rapat komite itu apa ya ?
- Angel : Biasanya rapat ini untuk mengkoordinasikan tugas.. biasanya orang-orang menyebutnya yang rapat bulanan..
- Imam : Ow, evaluasi review ? review bulanan.. iya, kenapa ?
- Angel : Menurut bapak gimana pak ? membahas apa saja ?
- Imam : Biasanya membahas tentang evaluasi progress bulan kemarin, ya termasuk diantaranya adalah achievement.. pencapaiannya bagaimana.. atau mungkin kalau tidak nyampe, kendala-kendalanya apa.. dan kemudian langkah perbaikan yang sudah dilakukan apa.. sama progress sekarang seperti apa..
- Angel : Katanya setiap orang maju ke depan ya pak ?
- Imam : Betul..
- Angel : Nanti ada yang memberikan solusi atau manajer lainnya itu memberikan masukan gt ya pak ?

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

- Imam : Iya.
- Angel : Bapak sendiri juga memberikan masukan gt pak ?
- Imam : Iya.. kan meeting itu sudah bukan ngomong masalah departemen.. tapi sudah ngomong masalah perusahaan. Jadi ketika departemen lain bermasalah ya kita lihat.. kalau kita punya usul yang bagus, kita punya pemikiran, ya ide, ya solusi ya ini.. atau tidak terkait dengan departemen itu trus kesulitan apa, mungkin ada kaitannya dengan kita, perlu bantuan kita ya kita bahas di situ..
- Angel : Biasanya aktu rapat itu semua manajer aktif nggak sih pak untuk memberikan masukan atau berpartisipasi di situ itu selain mereka presentasi ?
- Imam : Kan biasanya ya.. ya sambil guyon, sambil apa gt.. langsung nyletuk otomatis gt..
- Angel : Ow, nggak perlu angkat tangan ?
- Imam : Nggak perlu
- Angel : Langsung ngomong gt ?
- Imam : Iya.. kan orangnya sedikit cuma sekitar 15 an..
- Angel : Biasanya ada nggak manajer yang sering memberikan masukan ?
- Imam : O iya.. pasti plant manajer lah.. yang memimpin itu plant manajer..
- Angel : Selain plant manajer pak ? manajer departemen lain gt..
- Imam : Nggak..
- Angel : Ow, nggak ada ? misalnya bapak kasi masukan terus atau siapa..
- Imam : Ow.. nggak.. kita biasanya fair aja.. misal masalah gini gini gini ya.. ya kita ngomong kalau terkait yang kita tau.. “ow nggak, di tempat saya gini gini gini..” atau kita punya pemikiran gt ya.. meskipun bukan masalah kita.. masalahnya dia, departemennya dia, nggak ada kaitannya sama kita tapi kalau kita punya pemikiran itu ya sampaikan aja..
- Angel : Ada nggak manajer yang nggak aktif pak ? jadi memang jarang tanya, jarang memberi usul atau masukan..

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

- Imam : Nggak ya.. kalau saya fair ya..
- Angel : Semuanya ya , rata-rata ?
- Imam : Iya.. heeh.. atau kadang-kadang terkait dengan misale ditanya kan jadinya.. misalnya kita nggak merasa ada hubungannya sama kita, tapi dia butuh informasi itu.. lha yang membahas informasi itu kan kita.. ya kan.. kita ditanya.. “iya pak ? gini gini ta ?” trus kita kasi informasinya.. “ow, iya itu gini gini gini..”
- Angel : Kalau waktu rapat komite itu bagaimana sih suasananya ? gambarannya..
- Imam : Ya ada makanan.. buah-buahan.. snack..
- Angel : Lho kok bisa ada makanan ?
- Imam : Ya kan meeting bulanan begitu.. hanya manajer-manajer saja kan.. kepala departemen saja kan sama plant manajer..
- Angel : Ow, maksudnya suasana waktu rapat apakah tegang memperhatikan semua, atau bercanda juga ?
- Imam : Ya biasanya bercanda.. karena gini, harapannya biasa kan kita sudah sering briefing, sering kumpul bersama.. yang harian gt kadang-kadang dipanggil sama PM.
- Angel : Harian itu ?
- Imam : Ya yang biasanya pak Widi manggil itu ya.. “ayo.. kumpul.. kadep kumpul.. ada masalah apa ?” gt ya.. atau pak Widi briefing.. “kita ke depannya prediksinya begini begini begini..” jadi karena tiap hari ketemu, sering lah ketemu.. jadi waktu di bulanan hanya masalah.. seringnya masalah-masalah yang terkait dengan lintas departemen.. “saya nggak bisa ngatasi ini..” atau sekedar memberikan informasi “saya sedang mengalami ini..”
- Angel : Lho kalau sudah ada rapat harian, apa rapat bulanan masih diperlukan pak ?
- Imam : Lho kan evaluasi bulanan.. performance kemarin seperti apa.. kan gt kan ya.. kalau yang biasanya terkait dengan yang harian kan bukan

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

terkait dengan performance pencapaian tapi isu-isu yang sedang mau dibahas itu apa.. gt. Kalau achievementnya kan biasanya sudah ada di weeklynya..

Angel : Kalau pada waktu rapat, kebanyakan manajer menggunakan bahas yang formal atau informal sih pak ?

Imam : Ya campur-campur.. ada guyonannya, ada gojlokan-gojlokan, ada yang nyletuk gt.. biasanya gt.. kaitannya sama ini.. ya itu lah.. gojlokan.. misalnya pendingin.. “lha ini kan airnya nggak dingin.. kenapa nggak bisa dingin ?” tau-tau ada yang nyletuk.. “iya kadepnya nggak bisa berenang..” karena kasus yang dia mau tenggelam di kolam renang itu kan.. jadi diejek.. tapi nggak tegang-tegang amat.

Ada telpon di telepon kantor..

Angel : Kalau rapat komite itu kan dadakan 1 bulan sekali ya pak, itu bapak kerasa sudah cukup atau..

Imam : Ya sudah cukup..

Angel : Sudah efektif pak selama ini ?

Imam : Iya.. karena kan sudah ada permasalahan-permasalahan yang ada di meeting itu kan sudah di solve kan di meeting harian atau apa gt ya..

Angel : Kalau gt sudah cukup ya ?

Imam : Kalau menurut saya sih sudah cukup..

Angel : Selama bapak 5 tahun di sini, ada nggak sih perubahan di rapat komite itu ? entah dari content nya, entah dari formatnya..

Imam : Iya.. dari sisi lamanya sudah mulai berkurang.. dulu itu sampek malem-malem gitu.. sekarang nggak.. paling jam 4, jam 5 sudah selesai.. karena masalahnya kan sudah di solve kan di pertemuan-pertemuan sebelumnya.. jadi kita sendiri kan menampilkan permasalahan-permasalahn urgent yang perlu diketahui banyak orang.. yang hanya masalah internal kita sendiri sih nggak perlu.. mungkin kita hanya dengan PM atau apa.. tapi yang terkait dengan

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

departemen lain atau informasi yang memang harus tau gt lho.. kenapa ini nggak nyampek.. saya sudah melakukan ini kok nggak ada hasilnya juga.. barangkali.. apa masukan dari yang lain gt lho.. mungkin.. ini memang masalah saya sendiri, tapi saya sudah melakukan ini ini kok nggak.. barangkali ada inputan.. “coba lakukan ini ini ini..”

Angel : Biasanya yang langsung kasi masukan manajernya atau plant manajernya dulu pak ?

Imam : Hampir semuanya.. tapi pasti plant manajer lebih banyak ya daripada manajer lainnya ya.. karena plant manajer kan hampir mengetahui semua permasalahan dan kadang-kadang terkait dengan kebijakan ya.. bukan terkait dengan teknis ya.. tapi ini kebijakan.. kalau diambil ini resikonya begini, diambil ini resikonya begini. Lha..

Angel : Jadi yang memutuskan plant manajer ?

Imam : Iya.. kan itu kebijakan kan.. tergantung kita mengambil kebijakan yang mana.. artinya semua harus mengerti resikonya apa..

Angel : Bapak kerasa rapat komite ini sebagai rutinitas atau memang diperlukan pak ?

Imam : Yo harus to.. kalau menurut saya harus..

Angel : Kalau nggak ada gt, nggak bisa ya pak ?

Imam : Ya bisa saja.. kayak tahun-tahun lalu ada 2 bulan itu nggak ada rapat komite, tapi tetap operasional berjalan. Tapi kan harus diimbangi dengan meeting tadi.. meeting harian, apa gt.. dan hasil kita sudah track record ya.. jadi pada jalurnya gt kan nggak banyak masalah.. kalau nggak banyak masalah kan ya nggak disesuaikan di forum bulanan gt ya nggak masalah..

Angel : Lho ada apa pak kok ada 2 bulan yang ga rapat komite itu ?

Imam : Dulu pernah ada ISO, ada apa..

Angel : Ow, repot dengan itu ?

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

- Imam : Heeh.. tapi bukan repot.. iya, 1 repot dengan anu juga, tapi kan juga secara operasional nggak terlalu banyak masalah.. artinya, operasional tercapai dan sebagainya gt kan ya.. jadi kita ya sudah nggak terlalu penting banget.. dan tapi diimbangi dengan rapat-rapat gt ya..jadi misalkan achievement nggak tercapai ya bagian ini dipanggil, misal operasional ya dipanggil orang teknik, QC, produksi, kumpul sama PM nya mbahas.. karena tidak terkait dengan HRS.. nanti kalau terkait dengan support, ya orang support juga dikumpulkan.
- Angel : Kalau yang beberapa hari ini, rapat-rapat itu semua manajer atau beberapa manajer saja pak ?
- Imam : Hampir semuanya kayaknya.. karena hampir terkait dengan wawasan kondisi perusahaan sekarang ini dan ke depan seperti apa.. jadi dari situ kita sama persepsinya. Kalau sudah sama persepsinya kan nanti tiap orang sudah bisa “ow kalau gt saya berpartisipasi dalam hal ini. Saya produksi brarti saya jaga ini.. ow saya HRS, saya harus ini.. saya PDCA, improvement.. ow brarti saya nggencarkan ini..” kan gt.. masing-masing orang kan sudah “ow iya ya ke depannya gini.”
- Angel : Kalau menurut bapak, kekurangan dari rapat komite yang sudah pernah dilakukan itu apa sih pak ?
- Imam : Kalau bisa lebih cepat, lebih cepat lagi ya.. jam 8 sampai jam 5 gt an ya.. ya gpp seharusnya.. kalau bisa lebih cepat ya lebih enak ya..
- Angel : Apalagi katanya tanggal 11- 12 Mei lalu ada pak Hendro yang minta di break down lagi.. bisa tambah lama itu kayaknya pak..
- Imam : O iya.. heeh.. tapi kan kalau itu kan konsekuensi kalau kita mau maju ya.. memang harus di break down pertajam lagi..
- Angel : Memangnya selama ini belum ya pak ?
- Imam : Sudah.. tapi dengan pak Hendro ngomong gt ka nada break down yang lbeih tajam lagi ya.. jadi kalau bisa.. ya yang baik kita ambil lah..

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

- Angel : Lebih detail lagi gt ?
- Imam : Heeh.. meskipun kita kan belum terbiasa sampek bikin grafik-grafik.. duetil gt kan belom.. ya data sih sudah ada kita semua.. selama ini grafik juga ada.. tapi grafik yang sampek duetil gt belom.. dengan ada pak Hendro ini ya.. ow data sudah ada tinggal di grafikkan..
- Angel : Masalah tampilan ya brarti ?
- Imam : Iya, manajemen.. istilahnya kemarin kan management graph.. jadi untuk bisa report atasan langsung, orang atas ya.. apalagi kan dia nggak mau detil kan ya..umumnya dulu kayak apa.. kalau pengen liat ini detailnya kayak apa, pengen liat ini.. dan dia kan orangnya biasa dengan grafik daripada dengan langsung kotak, angka-angka atau kata-kata cerita saya ini ini ini.. kalau yang..
- Angel : Sistematis kali ya ?
- Imam : Heeh.. mempersingkat untuk analisa pengambil keputusan ya.. dengan tampilan data yang cepat.. bisa ditangkap, dianalisa juga lengkap.gt
- Angel : Brarti prediksinya bisa lebih cepat ini meetingnya dengan adanya training kemarin ?
- Imam : O ya mestinya jadi agak lebih lama ya.. kan kita belum terbiasa seperti itu dan data-data sudah ada, tinggal bentuk ke dalam grafik.. ke dalam apa kan kita nggak terbiasa.. nah itu kan pasti.. bikin angka ini untuk digrafikkan itu kan butuh waktu digrafikkan. Substansinya sih sudah ada tinggal di grafikkan..
- Angel : Kalau komunikasi antar manajernya, misalnya bapak dengan pak Samsul atau dengan pak Widjat, itu gimana sih pak ?
- Imam : Ya biasa saja.. ada masalah ya.. “pak ini tolong ini ini..pak aku minta infonya ini ini, pak aku minta dibantu ini ini” gt aja wes.. biasa..
- Angel : Kayak gt bapak juga sering melakukan komunikasi informal juga ?

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

- Imam : O iya.. kalau ada masalah kan di telepon, atau kalau lewat kan kita kasi tahu “pak kurang lho pak.. ati ati..”
- Angel : Kalau jam istirahat ?
- Imam : Kalau istirahat kan saya makannya di kantin.. orang-orang nggak ada yang di kantin.. (tertawa)
- Angel : Iya saya jarang liat yang lainnya.. Cuma bapak..
- Imam : Ya saya kan makannya di anu.. nggak tau ya.. kayak pak Samsul itu nggak pernah makan siang.. pak Widjat juga nggak pernah makan.. rokokan saya juga nggak.. saya nggak ngrokok.. pak Widjat kan biasanya rokokan.. lha saya kan nggak ngrokok..
- Angel : Trus biasanya kapan pak interaksi dengan mereka yang informal ?
- Imam : Ya nanti malem-malem abis jam 5, jam 6 gt..habis meeting, habis apa.. kalau pas saya di depan.. habis meeting, habis apa.. ya mampir ke kantornya atau apa.. kalau nggak gt ya nggak bisa..
- Angel : Kalau gt bapak lumayan jarang ketemu dengan manajer lainnya ya pak ?
- Imam : Ya itu yang waktu meeting harian..
- Angel : Waktu meeting-meeting aja ya ? waktu formal ya ?
- Imam : Iya.. kalau waktu jam istirahat ya.. satu istirahatnya nggak barengan, ya an nggak mesti.. kadang saya nggak istirahat sama sekali.. kan gt. Kadang sana juga nggak istirahat.. sana makan di kantin sana makan di.. ya nggak mesti.. perasaan yang cuma makan di kantin, aku.. pak Widjat nggak pernah liat, pak Samsul apa lagi.. setau saya sih tapi.. pak Imam juga jarang..
- Angel : Iya memang saya lebih sering lihat bapak dibanding yang lain.. yang lainnya biasanya di luar atau..
- Imam : Nggak makan kadang-kadang.. pak Imam itu mbontot..
- Angel : Mbontot itu apa ya pak ?
- Imam : Dia bawa sendiri dari rumah..
- Angel : Nggak pernah makan siang juga sama mereka selama ini ?

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

Imam : Nggak.. lha nggak janji nggak apa.. ya saya sibuk di sini.. ya kalau di kantor sih enak ya.. di depan sana.. “ayo-ayo. Ke mana ? metu ae..” aku ae metu nang kono..

Angel : Males ya pak ?

Imam : Iya..

Angel : Kalau telpon gt sering pak, telepon-teleponan ?

Imam : Ya kalau ada masalah kan ya telepon aja.. email juga bisa..

Angel : Biasanya gt membahas masalah pekerjaan saja atau masalah pribadi juga pak ?

Imam : Yo nggak mesti i.. kebanyakan ya masalah pekerjaan.. kalau pribadi bisa tapi jarang..

Angel : Biasanya pakek telepon rumah, telepon kantor atau hp pak kalau antar manajer ?

Imam : Kalau manajer kan dia sering di kantor.. kan orang kantor.. kalau saya lebih sering di lapangan.. orang kantor kan ya extensionnya aja to.. tapi kalau telepon pak Pendik gt, dia kan tipe orang lapangan.. dihubungi kantor ya nggak ketemu, ya wes hubungi hpne.. nek pak Imam kan masih sering di kantor.. ya.. yang sering di kantor ya kantor..di tempatnya.. kalau saya kan kadang-kadang di sini, kadang di bawah.. nggak mesti..

Angel : Di sini bapak deketnya sama manajer mana pak ?

Imam : Bagi saya sama saja..

Ada telepon di telepon kantor yang ternyata salah sambung..

Imam : Kalau saya ya dekat semua.. nggak tau ya.. kalau saya nggak ada masalah..

Angel : Biasanya buat crita-crita atau tukar pikiran gt sama siapa pak ?

Imam : Soal apa ?

Angel : Soal pekerjaan ya pribadi..

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

- Imam : Kalau kerjaan ya tergantung anu.. kalau pribadi jarang juga ya saya..
- Angel : Lebih sering ke pekerjaan ya ?
- Imam : Iya.. karena saya juga jarang.. kalau menurut saya sih.. jarang ada masalah pribadi.. (tertawa) jarang kalau saya.. kalau jarang kan bukan berarti nggak ada ya. jarang.. tapi kalau kerja ya sudah kerja saja.. masalah pribadi wes .. masalah rumah tangga apa apa.. nggak terpikirkan karena sudah nggak dipikirkan.. biasanya..
- Angel : Kalau di plant 2 plus, sering terhubungnya dengan manajer siapa pak ?
- Imam : Ya sama PPIC, sama plant 2, ya sama plant 1, PD.. karena kan PD itu kan sering keluar produk baru.. Ya sama depan ya terkait dengan man power..
- Angel : Man power itu apa ?
- Imam : Tenaga kerja...
- Angel : Ada nggak pak, manajer lain telepon bapak di telpon rumah ?
- Imam : "Nggak.. telepon hp iya.. dan saya sendiri juga.. nggak tau ya.. males juga telepon rumah..
- Angel : Ow, nggak bisa langsung ke orangnya ya ?
- Imam : Bukan. Satu disamping nggak punya nomer teleponnya ya.. tapi bagi saya kalau sudah di rumah ya bukan urusannya kerja.
- Angel : Kalau hp gt ya membicarakan pekerjaan ya pak ?
- Imam : Iya.. yang "hei kon preian nang di ?" kayak gt nggak wes.. tentang pekerjaan saja..
- Angel : Kalau di sini itu masih penggunaan memo dan nota nggak sih pak ?
- Imam : Ow ya ada komunikasi lewat tertulis ya ada.. by email ya ada, sms ada..
- Angel : Semuanya dipakek ?
- Imam : Iya..
- Angel : Outlook ada, messenger juga ada ?
- Imam : Iya.. messenger saya nggak ada.. nggak dikasi fasilitas..

#### **Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)**

- Angel : Biasanya yang dikomunikasikan apa sih pak kalau di outlook ?
- Imam : Ya macem-macem.. kadang-kadang ya guyonan..
- Angel : Lho outlook bisa guyonan ? nggak harus serius-serius saja ?
- Imam : Nggak harus.. kadang guyonan, kadang apa gt ya.. kadang sekedar apa gt..
- Angel : Kalau outlook sama email itu apa sih pak bedanya ?
- Imam : Sama saja.. ini kan namanya outlook gt aja..
- Angel : Yang dikomunikasikan juga sama ?
- Imam : Enggih.. sama..
- Angel : Lho kalau memo dan nota itu untuk mengkomunikasikan apa pak ?
- Imam : Ow.. itu yang komunikasi..
- Angel : Ow.. itu yang atasnya ada tulisannya komunikasi itu ya pak ?
- Imam : Iya.. ow, memo kertas gini ta ? nggak ada begituan.. itu untuk catetan aja.. (tertawa)
- Angel : Ow itu sudah nggak dipakek ya ?
- Imam : Iya.. nggak tau, selama ini saya nggak dapet dan nggak tau saya selama ini juga punya (tertawa). Kalau mau komunikasi ya tinggal di telpon aja atau dipanggil atau di email aja.. nanti tak kasi memo belum tentu nyampek juga.. kan nanti juga nyuruh orang bawa, waktunya lama.. di email ae sama.. telpon kalau ingin mastikan “hei.. sudah dapet emailku belom ?” nah.. “wah belom.. baca dulu ya.. nanti..”
- Angel : Kalau di luar jam kantor, liburan gt pernah dengan manajer lain pak ? atau pergi bareng gt dengan manajer lain ?
- Imam : Nggak pernah.. kalau libur ya libur mbak..
- Angel : Sudah bosan dengan kerjaan ya pak ?
- Imam : Lha wong berangkat jam 7 pulang jam 8 / 9
- Angel : 12 jam ya pak di sini ? tapi kan rumahnya deket ya ?
- Imam : Ya tapi kerja di sini bukan masalah rumahnya deket..
- Angel : Tapi habis waktunya di sini ?

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

- Imam : Iya.. (tersenyum)
- Angel : Kalau menurut bapak, komunikasi antar manajer yang paling efektif pakek media apa pak?
- Imam : Ya email ya.. saya kan tempatnya di sini ya.. kalau tempatnya di kantor an enak langsung nemui orangnya.. gini gini gini.. selesai deh.. lha kalau saya di sini ? kalau jalan ke sana butuh jalan berapa lama.. trus nanti telpon, ya namanya telpon hanya untuk “ow ini maksudnya..” gt ya.. tapi tidak by data.. kan gt. Kalau tidak by data kan kadang-kadang ya kita nggak bisa mengconfirm ya.. “ya besok saya beresin..” nanti di datengi.. “lho pak katanya diberesin ? lho katanya besok ?” “sapa yang ngomong besok..” wah repot ini.. kalau email kan “lho ini lho besok..”
- Angel : Ow, ada buktinya ya..
- Imam : Heeh.. ada buktinya.. tapi kan kalau ga jawab sini kan, telepon.. “maksudnya apa ini?” lho ini lho.. guyonan.. (pak Imam menunjukkan contoh outlook yang berisi guyonan dengan beberapa manajer, yaitu pak Roni dan pak Imam)
- Angel : Tapi kalau bapak dengan manajer lain kan nggak perlu formal-formal gini kan ya ngomongnya ?
- Imam : Ya tergantung masalahnya.. kalau masalahnya penting, perlu formalitas ya formal.. kalau nggak ya nggak.
- Angel : Yang biasanya sering buat guyonan-guyonan di outlook siapa pak ? atau bapak jangan-jangan ?
- Imam : Nggak saya jarang-jarang.. saya pendengar aja.. (menunjukkan contoh lagi yang sifatnya guyonan. Yang terlibat di dalamnya, yaitu pak Yosa, pak Samsul, pak Imam, pak Pendik, pak Imam) ya guyon-guyon gt..
- Angel : Brarti enak ya pak, walaupun nggak deket sana tetep bisa hubungan terus..

#### **Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)**

- Imam : Iya kalau bisa.. saya kadang-kadang nggak sempet.. megang computer aja nggak sempet.. kalau lagi banyak masalah dilapangan kan kita juga harus di lapangan.. kan gt.. anak buah kita kan lagi berjuang tuh di lapangan, bertempur ngadepin masalah.. masa kita enak-enakan di sini.. ya kita juga bantu di sana kalau pertempurannya membutuhkan kita harus ikut bertempur..
- Angel : Kalau menurut bapak, fasilitas yang ada di sini sudah cukup untuk komunikasi antar manajer nggak sih pak ?
- Imam : Cukup lah saya rasa..
- Angel : Nggak ada masukan ? misalnya pakek walkie talkie ?
- Imam : (tertawa) ow.. nggak.. kasi pulsa gratis saja..

#### **4 Juni 2009**

- Angel : Kalau di Garudafood ada aktivitas social nggak ? olahraga, rekreasi, kayak gt ?
- Imam : Iya ada olahraga kayak bulutangkis, senam bersama.. sosialnya itu bantu-bantu yatim piatu terus di anak-anak sendiri itu ada kegiatan social keagamaan.. yang Kristen ada persekutuan doa bersama, yang islam itu ada pengajian sama ada istigosah..
- Angel : Kalau yang untuk manajer sendiri ada nggak pak ?
- Imam : Manajer nggak ada.. tapi dulu difasilitasi sama olahraga ya.. bulutangkis..
- Angel : Itu manajer saja ?
- Imam : Bukan.. bukan manajer saja.. semua staff..
- Angel : Grade berapa sampek grade berapa ?
- Imam : Wong kantor..
- Angel : Bapak ikut pak ?
- Imam : Saya ikut tapi sekali.. nggak suka olahraga soalnya..
- Angel : Ow.. sukanya apa pak ?
- Imam : Saya sukanya mbaca-mbaca.. kalau olahraga saya nggak suka..

#### **Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)**

- Angel : Kalau menurut bapak, untuk manajer saja perlu nggak pak aktivitas social itu diadakan ?
- Imam : Ya menurut saya sih perlu.. Cuma nggak tau waktunya ada atau nggak ya..
- Angel : Kira-kira kalau untuk manajer saja aktivitas sosialnya apa pak ?
- Imam : Apa ya.. waktunya sih.. ya sebenarnya olahraga itu enak sih.. Cuma saya itu yang pertama nggak suka, yang kedua nggak sempat.. itu sudah.. jadi kalau saya disuruh memilih bikin laporan atau olahraga.. bikin laporan.. karena satu olahraganya tidak hobi kan, yang kedua karena kebutuhan pekerjaan harus menyelesaikan laporan..
- Angel : Lho hobinya bapak apa ? ya baca-baca itu ?
- Imam : Ya baca-baca..
- Angel : Brarti sering ke perpustakaan ya ?
- Imam : Ya.. tapi sekarang sudah nggak sempat lagi..
- Angel : Terus yang kira-kira sempat untuk manajer sendiri apa ya ?
- Imam : Ya mungkin yang paling mudah ya olahraga atau makan-makan bersama.. kadang-kadang manajemen kalau sudah bisa tercapai achievementnya kita diajak makan.. “ayo makan..”
- Angel : Gt yang bayar siapa pak ?
- Imam : Perusahaan..
- Angel : Ow, saya pikir bayar sendiri..
- Imam : Ya karena kita sudah tercapai goal nya.. diajak makan di restoran bareng gt..
- Angel : Tapi jarang-jarang ya ?
- Imam : Kalau tahun lalu sering karena sering tercapai.. kalau sekarang kan kita krisis ya.. bukan krisis ya.. ya memang..
- Angel : Belum sempet tercapai..
- Imam : Iya.. masa depannya nggak secerah dulu.. banyak hal-hal yang harus diperhatikan.. kalau kita tidak hemat, tidak hati-hati ya pasti akan

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

tergelincir dan nggak akan sampek target.. ya nanti biasanya kalau akhir tahun, kita sudah mulai kelihatan ini.. itu baru..

Angel : Makan-makan lagi ?

Imam : Heeh.. kalau sekarang nggak dulu karena tantangan.. kalau kita bisa memenuhi tahapan ini, bulan depan itu tantangannya berat..kalau kita lengah..

Angel : Jadi mendingan mempersiapkan diri ?

Imam : Iyo..gt sekarang..

Angel : Kalau misalnya olahraga atau makan-makan bersama, itu enaknya frekuensinya berapa bulan sekali atau dalam setahun berapa kali ?

Imam : Ya olahraga itu waktunya itu yang ga ada.. kalau sebenarnya dipaksa sih.. ya paling 1 bulan sekali lah.. nanti pas musim-musim.. paling diminggu-minggu pertengahan.. karena yang pertama report nggak ada.. kan gt.. kita berada di tengah-tengah..

Angel : Setelah rapat komite ?

Imam : Ya P3 itu kan setelah rapat evaluasi.. brarti kan kita sudah evaluasi gini gini.. itu sudah agak senggang sedikit 1 minggu.. nanti di akhir sudah mulai sibuk lagi karena kita harus satu menyiapkan untuk yang bulan depan, dua kan kita evaluasi bulan sekarang ya.. jadi kalau ada hal-hal yang tidak tercapai kan kita kesempatan untuk menutupi yang tidak tercapai tadi.. kerja keras untuk apa yang menjadi target kita.. nantu ke satu sudah sibuk laporan.. ke dua sibuk presentasi, ke tiga sudah senggang lagi..

Angel : Menurut bapak, perlu nggak diadakan aktivitas social yang melibatkan keluarga ?

Imam : Perlu.. itu yang belum ada.. eh dulu pernah sih..

Angel : Ow, sudah pernah ya pak ?

Imam : Iya pernah.. acara ulang tahun Garudafood atau apa gt.. kalau saya nggak datang karena kan jauh keluarga saya..waktu itu kan lagi di Jember istri saya..

#### **Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)**

- Angel : Ow, bapak asalnya Jember ?  
Imam : Istri saya.. nggak mungkin dibawa ke sini.. jadi saya nggak ikut..  
Angel : Jadi kalau kayak family gathering gt perlu ya pak ?  
Imam : Iya perlu.. kalau menurut saya perlu sekali supaya hubungannya itu nggak cuma hubungan kerja ya.. juga terjadi hubungan keluarga..

Pak Imam diajak ngomong dengan supervisor mesin

- Angel : Kalau untuk familiy gathering gt enaknya acaranya gimana pak ?  
Imam : Ada 2. yang pertama bisa rekreasi bersama, yang kedua bisa rekreasi di pabrik..  
Angel : Di pabrik ? buat apa pak ?  
Imam : Lho anak-anak kita kan nggak tahu produk kita itu bikinnya apa.. kan nggak tau tempat kerja bapaknya kayak apa..  
Angel : Diajak liat pembuatan kuenya ?  
Imam : Iya.. diajak aja kayak kidzania itu.. tapi diawasi betul ya.. jangan sampai anak-anak kecil..  
Angel : Tau-tau ndulit  
Imam : Iya.. ya atau abis keliling-keliling disuruh bersih-bersih atau menghias ruang kerja bapaknya.. kan jadi tahu to.. “ow ini meja bapak saya..” “ow kerjanya kayak gini..”  
Angel : Jadi tahu kondisi kerjanya ya pak ?  
Imam : Iya..  
Angel : Bapak punya anak berapa pak ?  
Imam : Saya baru 2  
Angel : Lho mau nambah lagi pak ?  
Imam : Memang mau nambah 2 lagi.. targetnya kan 4. kan banyak anak banyak rejeki..

Ada tamu sehingga pak Imam mengurusinya dulu

#### **Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)**

- Angel : Kelompok mutu yang SGA dan CFT itu, menurut bapak tujuannya dilakukan SGA dan CFT untuk apa ?
- Imam : Pelibatan karyawan..
- Angel : Kalau yang CFT itu manajer saja atau karyawan katanya kan antar departemen ?
- Imam : Manajer itu kan karyawan ya.. kan bukan pemilik..
- Angel : O iya se..
- Imam : Karyawan tapi beda ruang lingkup ya.. kalau SGA itu anak-anak, kalau CFT itu staff ke atas..
- Angel : Pernah CFT dengan siapa pak ?
- Imam : Saya nggak punya CFT..
- Angel : Lho kenapa ?
- Imam : Karena saya memfasilitatori semua CFT.
- Angel : Maksudnya gimana ?
- Imam : Ya semua CFT saya fasilitatornya..
- Angel : Lho kok bisa gt pak ?
- Imam : Ya karena dulu kan saya PDCA. Kalau sekarang, saya punya CFT sendiri..
- Angel : Brarti belum ya pak ?
- Imam : Sudah..
- Angel : Ow.. lagi proses ?
- Imam : Iya.. heeh.. 1 CFT.
- Angel : Kalau CFT ini kan dari beberapa departemen ya pak. Dengan adanya CFT ini, komunikasi antar manajernya lebih sering, lebih bagus atau sama saja kalau dibandingkan tidak ada CFT ?
- Imam : Sama aja..
- Angel : Ow.. brarti nggak ngefek ya pak ?
- Imam : Nggak ngefek.. itu kan CFT biasanya level supervisor ya.. maksudnya, saya nih CFT nya kan supervisor bukan para manajer..

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

jadi kayak tadi bu Anna datang sini..” ini pak ini ini ini..” dan teknik plant 2 plus.. ya sama beliau saya bukan sama atasannya..

Angel : Yang manajer saja nggak ada kelompok mutunya ?

Imam : Nggak ada.. manajer jadi ketuanya soalnya.. anggotanya ya para supervisor.. kalau supervisornya dia sama departemen yang terkait.

Angel : Biasanya yang dibahas di SGA dan CFT itu apa saja pak ?

Imam : Ya permasalahan.. kan sudah ada metode yang baku.. masalah yang mu diangkat apa, masalahnya apa, trus nanti dianalisa sebabnya apa, trus rencana perbaikannya apa, trus setelah dilakukan dievaluasi bagaimana pelaksanaannya..

Angel : Maksudnya bapak yang 6 langkah sama 8 langkah itu ?

Imam : Iya betul.. ya itu.. yang dibicarakan ya itu wes.. nggak ada yang lain.. karena metodenya kan baku.

Angel : Kalau di Garudafood, ada nggak pak departemen yang khusus bertugas untuk menjadi kelompok mutu ? jadi departemen itu memang menjaga mutu dari departemen lain ?

Imam : Nggak ada..

Angel : Kalau yang PDCA itu pak ?

Imam : Dia kan memfasilitasi..

Angel : Tapi nggak menjaga mutunya ya pak ?

Imam : Nggak tahu, mutu dalam arti apa ya ?

Angel : Mutu kinerja orangnya..

Imam : Ya dia memfasilitasi.. nggak tahu apa itu maksudnya ya.. itu kegiatannya improvement, kegiatan perbaikan mutu.. memfasilitasi.. ya dia memang tugasnya untuk itu.. tapi kalau dia disuruh memecahkan semua mutu ya nggak..

Angel : Nggak bisa ?

Imam : Nggak.. mutu kan dipecahkan di departemen masing-masing..

Angel : Kalau QC QA itu untuk apa pak ?

Imam : Dia kan bagian pengawasan mutu ya..

#### **Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)**

- Angel : Mutu produk ya ?
- Imam : Mutu produk..
- Angel : Kalau PDCA ?
- Imam : Sistem improvemet. Pengembangan system.. satu dia mengurus pengembangan system, system itu kan bahasa sederhana misalkan prosedur, misalkan system kerja, secara bisnis, secara keseluruhan.. report-report.. bagaimana reportnya.. gt. Yang kedua kegiatan improvement.. ya implementasinya SS, CFT, SGA. Dia yang memfasilitasi..
- Angel : Cuma sebagai fasilitas aja ya pak ya ?
- Imam : Iya..
- Angel : Kalau dari tadi yang saya tanyakan semua itu kan metode komunikasi horizontal pak.. dari 6 ini yang menurut bapak untuk mengkoordinasikan tugas itu yang mana saja pak ?
- Imam : Koordinasikan tugas ya ? rapat-rapat komite..
- Angel : Yang lainnya nggak ya pak ?
- Imam : Lho katanya cuma 1..
- Angel : Ow, nggak.. diantara ini yang termasuk untuk mengkoordinasikan tugas yang mana saja ?
- Imam : Semuanya.. eh, kecuali aktivitas social.. aktivitas social ya wes.. ga ada hubungane ma pekerjaan. Kalau jam istirahat ya menyangkut hal pekerjaan..
- Angel : O ya ta ?
- Imam : Ya iya.. kadang-kadang sambil mangan “ya opo mau hasile ?” “ow, ngene ngene pak..” kan.. ngomong kerjaan.. kadang-kadang.. ga mesti kan.. dan nggak harus gt lho.. tapi kalau yang serius bener ya rapat.. itu datang memang mau membahas masalah pekerjaan..
- Angel : Kalau yang untuk saling membagi info untuk perencanaan dan aktivitas pak ?

#### **Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)**

- Imam : Kan ada rapat.. misale ada produksi ada rencana rapat produksi mingguan.. tiap hari jumat.. ada.. dipimpin oleh PPIC..
- Angel : Pak Agustinus itu ?
- Imam : Iya pak Agustinus itu.. perencanaan produksi ya.. ya kita diundang. Pak rencananya tanggal sekian jalan produk ini. Ya kalau kita ada masalah ya kita sampaikan “ow, saya nggak bisa mesinnya ini lagi diperbaiki.. ow, nggak bisa, orangnya masi belum ada..”
- Angel : Kalau selain rapat pak ? ada nggak yang untuk membagikan info untuk perencanaan dan aktivitas ?
- Imam : Ya bisa telepon, ya bisa memo..
- Angel : Memo dan nota ini..
- Imam : Kalau saya bikin komunikasi itu lho.. itu termasuk apa ? email, outlook ?
- Angel : Iya itu digantikan memo dan nota..
- Imam : Ya seperti itu..
- Angel : Kalau yang tujuannya untuk memecahkan masalah pak ?
- Imam : Memecahkan masalah bisa di rapat komite, kan gt ya.. bisa di kelompok mutu.. bisa..
- Angel : Kalau di sini itu pernah nggak antar manajer itu terjadi konflik ?
- Imam : Ya pernah lah ya pasti terjadi konflik.. tapi kan konflik biasa.. kepentingannya apa..
- Angel : Biasanya memecahkan konfliknya di mana pak ?
- Imam : Ya tergantung.. kalau bisa dipecahkan sendiri, ya dipecahkan sendiri.. kalau nggak bisa ya duduk bareng sama pihak lain yang memang dibutuhkan atau sama atasan..
- Angel : Kalau selama ini yang bapak tau, konfliknya dipecahkan menggunakan metode apa pak ?
- Imam : Kalau masalah operasional sehari-hari ya lewat .. misal saya dengan pak Agus S minta kiriman formula..” aku minta kiriman formula kok cuma dikasi segini ?” ya tinggal di telepon.. gampang to.. atau di

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

email.. kadang yang menyelesaikan juga bukan pak Agus tetapi anak buahnya, menyelesaikan dengan anak buah saya.. tapi kalau bersama yak dang-kadang meeting bersama.. atau di rapat komite membahas masalah-masalah bersama atau potensi masalah..

Angel : Kalau untuk menjImam pemahaman yang sama pak ? jadi meluruskan kesalah pahaman gt..

Imam : Ya duduk bersama.. tergantung masalahnya.. kalau masalahnya hanya 2 orang yang teribat, bisa telepon atau bisa ketemu langsung.. “ow masalahnya begini..” tapi kalau menyangkut pihak lain, ya biasanya kita rapat bersama.. kayak saya ada produk ekspor, kartonnya kok sering ditolak QC gara-gara kotor.. QC komplain ke kita, kita komplain ke orang gudang..”masa saya sudah dikasi orang gudang sudah kotor kok..” tapi kan ga jelas.. “apa maksudnya ?” ya kita duduk bersama kemarin.. ya ada orang QC, orang gudang, ada orang saya, orang PPIC.. “ya apa kesepakatannya ?” “ow, ya ok-ok..” ya sudah.. jalan..

Angel : Satu hari itu sudah selesai ?

Imam : Ya selesai rapate.. lha pelaksanaane.. mosok rapat sampek sedino rek.. (tertawa) rapat 1 jam , ½ jam.. tapi nanti diliat lagi hasilnya.. bagus atau nggak.. kalau bagus.. “ok wes yo..” “iyo..” nek elek yo kumpul meneh..

Angel : Kalau bapak selama di sini, pernah nggak merasa mendapatkan dukungan secara moral atau dukungan dari pihak manajer lain gt pak?

Imam : Ya kalau nggak didukung kan nggak kelakon.. (tertawa). Kalau saya sih, nggak mungkin berjalan tanpa dukungan ya.. jadi kalau saya masih bisa berjalan itu ya dukungan dari orang-orang.. tapi kalau saya nyebutkan satu-satu dukungannya, nggak sanggup saya..

Angel : Biasanya didukung secara apa pak ?

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

- Imam : Ya macam-macam ya.. mulai dari negur saya, ngingetin itu kan dukungan “kamu ati-ati lho.. pak imam apa itu anak buahnya.. gini gini gini..” “yang mana pak ? o iya.. nanti saya tangani..” yak an.. coba kalau dia cuek-cuek saja.. kalau saya sih tak anggep sebagai sebuah dukungan.. brarti dia perhatian sama saya..
- Angel : Itu secara langsung ya pak ? nggak ada yang lewat telepon ato apa ?
- Imam : Ya tergantung.. kalau misalnya nggak bisa datang, ya dia telepon, sms.. di rapat-rapat.. tergantung lah..
- Angel : Kalau menurut bapak, dari 6 ini, 3 yang menurut bapak paling efektif untuk komunikasi antar manajer yang mana pak ?
- Imam : Rapat komite.. (pertama), percakapan telepon (ke dua) sama memo dan nota (ke tiga). ANGEL : Kalau kelompok mutu kan nggak ada yang para manajer..
- Imam : Kalau bapak sendiri ada nggak program atau rencana untuk meningkatkan komunikasi antar manajernya sendiri pak ?
- Angel : Ya family gathering itu lah.. kalau selama ini sih tak rasakan kita enak.. tapi kan belum sampai itu, hanya sebatas pekerjaan atau hubungan pribadi kita saja.. tapi kan belum sampai bahwa orang itu adalah keluarga besar kita.. maksudnya keluarga kita itu “ow, kenal sama istrinya ini ini ini..” yang saya rasakan itu 2 atau 3 kali ya.. yang pertama waktu ulangtahun anaknya pak Frans. Pak Fran situ kan pernah to diundang seluruh manajer disuruh bawa keluarganya.. kita kan ngajak anak-anak kita.. sempet tak foto-foto kok.. ini keluarganya ini, ini keluarganya ini.. setelah itu tak email ke semuanya. Jadi ketauan semuanya.. “ow ini bojoe iki..” tak fotoi semua.. orang sibuk anu.. saya sibuk fotoi semua.. karena saya lihat itu adalah momen yang penting tapi banyak yang nggak memperhatikan seperti itu.. seperti pak Imam keluarganya nggak tak foto.. soalnya kan dia paling depan.. anake dulinan nang nguarep.. tak liat.. “mana istrinya pak Imam nggak ada..” akhirnya protes..

#### Lampiran 4 : Transkrip Wawancara Imam Gozali, S.TP (sambungan)

“kok iku seng liyane di foto , keluargaku nggak di foto..” (tertawa).  
Brarti kan ada respect.

Angel : Kalau orang yang terdekatnya bapak siapa pak ? istri, teman di luar, atau orang kantor?

Imam : Ya istri saya lah.. masa istri orang laen ? (tertawa)

Angel : Kalau dengan istri juga cerita tentang pekerjaan pak ?

Imam : Ya kadang-kadang iya.. kadang-kadang nggak.. ya namanya suami istri kan omongannya bebas to.. kadang kan ngomong kerjaan ya kadang ngomongkan laen..

Angel : Istrinya bapak kerja ?

Imam : Guru istri saya..

Angel : Ow, brarti bapak pulang kantor ya sudah ada di rumah ya ?

Imam : Saya itu pisah sama istri saya.. istri saya di Jember. Ketemuanya 1 minggu atau 2 minggu sekali.. tapi kan tiap-tiap pagi bisa telpon.

Angel : Lho bapak di sini apa ? kos?

Imam : Iya..

Angel : Lho sama anaknya bapak juga pisah ?

Imam : Iya

Angel : Gara-gara pekerjaan ya pak ?

Imam : Ya nggak.. cumja dia harus menemani ibunya yang sendirian..

(pembicaraan diakhiri setelah pak Imam menceritakan mengenai kehidupannya)

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP

**14 Mei 2009**

Angel : Kalau boleh tau, bapak di sini sudah berapa lama ?

Yosa : 2002 sampai sekarang.. berapa ?

Angel : 6-9 tahun.. tanya tempat tanggal lahir pak..

Yosa : Nah.. Baturaja, 27 Juni

Angel : Mau tanya mengenai rapat komite.. menurut bapak rapat komite yang selama ini dilakukan bagaimana pak ?

Yosa : Kalau yang lainnya jawabnya gimana ? sama lah pasti..

Angel : Tapi kan pasti ada suatu perbedaan pak, menurut bapak ?

Yosa : Ya biasa aja rapat komite.. karena kan tiap-tiap hari kan hampir rapat..

Angel : Setiap hari rapat ?

Yosa : Ya hampir setiap hari kayaknya meeting koordinasi.. jadi finally aja lah buat yang bulanan itu.

Angel : Bedanya apa pak ? yang setiap hari itu bahas apa ?

Yosa : Kalau tiap hari itu.. langkah-langkah kecilnya ya untuk mencapai target bulanan itu.. oleh plant manager sendiri diamati per harinya gt lho.. jadi pergerakan per harinya itu sudah kelihatan.

Angel : Per hari itu diserahkan ke plant manager ?

Yosa : Lho.. pak Widi itu pasti pegang, misalnya hasil produksinya seperti apa, penyimpangannya yang banyak apa..

Angel : Itu setiap hari ?

Yosa : Hampir setiap hari..

Angel : Kalau di rapat komite, katanya kan tiap-tiap manager maju satu-satu untuk presentasi ya.. kalau waktu bapak presentasi, ada nggak manager yang ikut bantu atau kasi saran ?

Yosa : Kalau kita, di QC.. lebih banyak supporting ya.. supporting itu dalam artian kita dimohon bantuan kadang-kadang..

Angel : Dimohon bantuan itu gimana maksudnya ?

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

Yosa : Ya misalnya banyak penyimpangan diproses.. untuk mencegahnya dari QAQC nya pengennya apa..mereka minta bantu.. ow diceknya langsung dilaporkan sama kadep produksi misalnya.. kayak gt..

Angel : Itu berarti sejenis pembagian tugas gt ?

Yosa : Iya.

Angel : Koordinasi tugas gt ?

Yosa : Iya koordinasi tugas.. tapi beberapa hal misalnya persiapan-persiapan audit, gt ya kita minta bantuan sama yang lain.. misalnya.. ini banyak sekali lho komplainnya, human errornya banyak sekali di produksi..manajer produksinya bantu dong..

Angel : Bapak paling sering bekerja sama dengan departemen apa pak ?

Yosa : QC kayaknya semuanya ya..

Angel : Semuanya ? jadi teknik juga ?

Yosa : Iya.. teknik juga..

Angel : Biasanya yang disampaikan di rapat komite itu apa saja sih pak ?

Yosa : Kalau saya lebih ke perkembangan.. ya jelas berdasarkan kpi nya kita masing-masing.. ada kpi, budget, finansialnya ada, internal proses, komplainnya, keluhan-keluhan pelanggan.. seperti itu..

Angel : Trus nanti dari setelah membahas semua itu.. hasilnya apa ?

Yosa : Misalnya komplain pelanggan, “lho ini penyebabnya apa sih ?” misalnya kita temukan product yang mlempe nih.. itu bocor. Orang teknik, orang produksi ati-ati.. kemudian, ke depannya supervisor saya akan koordinasi terus sama supervisor teknik, supervisor produksi.. gt.

Angel : Biasanya kan rapat komite ini kan dilakukan 1 bulan sekali, menurut bapak itu sudah efektif atau belum ?

Yosa : Lho seperti yang tak bilang tadi.. kalau hariannya kita sering koordinasi..

Angel : Brarti sudah cukup untuk bulanan ini ?

## **Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)**

Yosa : Wah.. lebih.. lebih dari cukup.. karena apa ? kita hampir tiap hari aja koordinasi.. lu liat aja kalau pagi, orang-orang yang keluar ruangan plant manajer.

(kemudian pak Yosa merasa bahwa ini di rekam sehingga dia merasa takut jangan-jangan akan disampaikan pada plant manajer. Kemudian peneliti mencoba meyakinkan bahwa hasil rekaman ini tidak akan sampai pada plant manajer)

Yosa : Ow.. iya2.. sebenarnya sih ada yang namanya target tahunan. Target tahunan itu dikontrol dari target bulanan. Target bulanan itu dikontrol dari target mingguan, target mingguan itu kan pasti dikontrol di target harian. Nah sementara kita koordinasiannya itu sudah pada tingkat harian. Hampir tingkat harian ya.. jadi saya pikir, untuk mencapai tahunan itu gampang sekali ya..

Angel : Selama ini berarti target bapak selalu tercapai ya ?

Yosa : Tercapai.. kita targetnya target BU nya tercapai..

Angel : Bapak kerasa rapat komite ini sebagai rutinitas atau memang diperlukan pak ?

Yosa : Ya diperlukan pertama.. kedua, kalau kita hampir tiap hari kita koordinasi kayaknya sudah sekedar hanya formalitas.. bukan rutinitas lagi..

Angel : Ow, jadi sebetulnya juga nggak terlalu perlu gt ?

Yosa : Kadang-kadang nggak terlalu perlu, karena kita sudah koordinasi harian..

Angel : Dan harian itu sudah dikontrol sama plant manajer ya ?

Yosa : Iya.. control manajer, control apa.. terutama masalah-masalah yang hangat ya.. ada keywordnya itu.. apa high lightnya itu ada.. trus laporan mingguan kan berisi itu..

Angel : Kalau di rapat komite itu ada nggak yang memberikan solusi, kemudian terjadi perbedaan pendapat ?

Yosa : Ada..

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

Angel : Sering ?

Yosa : Ya nggak terlalu sering.. lebih banyak ke diskusi-diskusi aja kok.. misalnya, penyebabnya cream ini lho tidak mencapai target terus..kalau menurut manajer produksi, orang teknik penyebabnya karena pipa airnya ini.. kalau menurut orang teknik, nggak itu airnya memang sudah panas.. itu lho.. ok. datanya ada, apa datanya.. kan keliatan.. seperti itu..

Angel : Itu sambil ngotot-ngototan gt ya pak ?

Yosa : Ah.. nggak lah.. sambil ketawa-ketawa..

Angel : Berarti nggak terlalu formal ya keadaanya ?

Yosa : Nggak..

Angel : Bahasanya ya biasa aja gt ?

Yosa : Biasa aja.. apalagi kalau targetnya tercapai semua ya lebih banyak ke.. ya biasa-biasa aja..

Angel : Ow.. tergantung suasana hati plant manajer ya ?

Yosa : Iya.. suasana hati plant manajer..

Angel : Kalau plant manajernya sedang serius ?

Yosa : Kalau serius.. serius banget..

Angel : Ada manajer yang bilang, kalau saat satu manajer presentasi, manajer yang lainnya itu sibuk sendiri, nggak memperhatikan karena ngurusin laporannya..

Yosa : Ya ada sih.. Cuma kalau dia sambil ini sambil gitu kan (sambil mengerjakan laporan, sambil mendengarkan).

Angel : Jadi tetap memperhatikan ?

Yosa : Tetap.. tapi mungkin beberapa orang, karena tidak dibutuhkan atau tidak terlalu berkepentingan ya mungkin saja itu terjadi.. gt lho..

Angel : Ow, maksudnya yang ga bersangkutan gt kan ya ?

Yosa : Iya.. nggak terlalu bersangkutan.. Cuma kalau saya QC, saya di PPIC logistic, punya QC..

Angel : Jadi diperhatikan terus pak ?

Yosa : Saya yang memperhatikan..

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

Angel : Brarti nggak liat laptop ya ?

Yosa : Ya liat lah.. kan memperhatikan nggak harus gini terus..(melihat ke arah orang yang presentasi). Biasanya plant manajer tanya, saya nangkap maksudnya itu.. pasti saya bantu.. “ow penyebabnya itu bukan itu..”

Angel : Ini ada perbedaan pendapat nih pak.. ada yang bilang semua manajer memberikan masukan, ada yang bilang nggak semua manajer memberikan masukan. Memang nggak semuanya ya ?

Yosa : Nggak semuanya lah..

Angel : Cuma yang berkepentingan saja ya ?

Yosa : Iya.. misalnya, PPIC produksi sama PPIC. Lha kalau masalahnya operasional, itu kan nggak menyangkut orang formulasi, atau orang gudang.. kan nggak menyangkut..

Angel : Selama ini kalau nggak salah rapat komitenya berlangsung 7 jam ya ?

Yosa : Iya..

Angel : Kalau menurut bapak, waktunya itu harusnya dipersingkat atau cukup ?

Yosa : Cukup lah..

Angel : Nggak perlu dipersingkat ya ?

Yosa : Bila perlu nggak ada ya..(bercanda)

Angel : Karena kan setelah training, katanya harus di break down lagi.. kan pasti lebih molor lagi waktunya..

Yosa : Karena pada tingkatan manajer itu sudah ngebreak down sendiri..sudah tau.. misalnya target gross profitnya sekian gt ya.. nggak tercapai misalnya.. Cuma ¼ nya.. para manajernya sudah tau penyebabnya.. penyebabnya itu, itu.. coba kalau ini nya masuk, salah satu target gross profitnya.. kan keliatan.. lha itu mereka sudah membreak down sendiri.. tapi ada yang her gt lho.. misalnya ketika dia buktikan keliatannya nggak bener tuh.. ada yang kayak gt.. ya udah brarti abis meeting, nanti atau besok coba ke plant manajer lagi..

Angel : Kira-kira setelah di training kemarin, ada nggak perubahan yang terjadi pada waktu rapat komite bulan depan?

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

Yosa : Training itu kan untuk laporan buat tahun depan.. karena konsep format laporan yang ada sekarang itu, yang berlaku di semua BU dan Tudung Group, itu sudah hampir sama semua.. kalau kita sendiri yang merubah, mesti kita nggak ini..

Angel : Brarti untuk bulan depan, sama ya nggak ada perubahan ? nggak ada yang ditambahin untuk apa yang akan dibahas gt ?

Yosa : Nggak lah.. kita tetep latihan, bikin kayak gt..untuk persiapan.. jadi latihan coba bikin versi kita, bikin kayak gt.. benarnya sama kok langkahnya.. menentukan penyebabnya, trus apa nya.. toh itu cuma sekedar merubah format. Karena pas training itu kan..

(ada orang yang ingin meminjam data..)

Yosa : Lha kayak gini kan.. minjem data.. karena QC itu dibutuhkan.. supporting.. jadi istilahnya kayak gini.. kemarin kan misalnya Pak Hendro ngasi pelatihan sama kita.. “Mana sih laporan kalian..” tak rubah formatnya.. kayak gini lho caranya.. sebenarnya dari data itu aja.. sudah ada, di laporan lama itu sudah ada..

Angel : Trus biasanya laporannya itu dkasikan dulu ke plant manajer atau langsung presentasi?

Yosa : Dikasikan dulu biasanya..

(ada telepon lewat telepon kantor)

Angel : Suasananya pada saat rapat komite itu kebanyakan santai atau tegang pak ?

Yosa : Ya.. 50 : 50 lah.. sama-sama lah.. ya kadang-kadang kalau sore dan targetnya tercapai.. ya suasanaanya lebih santai.. ya nanti lah bulan depan kamu ikut..

Angel : Ow, bisa ya pak saya ikut ?

## **Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)**

Yosa : Ya bisa.. nanti kamu coba ngomong sama pak Widi.. mungkin kamu masuknya setelah pak Widi presentasi.. soalnya kan pak Widi membahas mengenai keuangan..

Angel : Ow.. pak Widi juga presentasi ?

Yosa : Iya.. presentasi besar.. ini lho targetnya segini.. secara umum.. dia berbicara atas nama pabrik ya.. misalnya target penjualan sekian.. pokoknya setelah penyebab-penyebab utamanya presentasi, ya kadang-kadang lebih ini sih..

Angel : Kalau menurut bapak, kalau rapat komite itu seharusnya bagaimana ? bapak punya pendapat sendiri nggak ?

Yosa : Ya mungkin sih, seharusnya lebih discus mengenai pemecahan masalah. Cuma masalahnya yang seperti saya bilang tadi.. bahwa kita secara harian pun, itu sudah melakukan koordinasi.. kadang-kadang harianpun “ini lho penyebabnya”. Jadi seperti yang tak bilang tadi.. Cuma kayak celebration saja sih.. kalau target tercapai..

Angel : Kalau selama ini bukan untuk pemecahan masalah ya ? Cuma untuk evaluasi saja ya pak?

Yosa : Kalau sekarang ini ya pemecahan masalah dan evaluasi.. Cuma ya memang nggak terlalu mendalam ya.. masalah di produksi.. lha itu banyak sekali.. misalnya..

Angel : Ow, seharusnya pemecahan masalah itu lebih banyak waktunya ?

Yosa : Iya.. tapi nanti akhirnya jadi dua hari dua malem dong..

Angel : Brarti mendingan nggak usah ?

Yosa : Iya nggak usah.. (kemudian dikoreksi karena direkam) tapi ya perlu.. jadi memang gt.. karena pak Widi control hariannya bagus.. lu liat aja kalau pagi-pagi gt.. jam 9 atau jam 10 gt.. baru keluar semua dari sarangnya..

Angel : Lho pak, QC itu ngapain aja to kerjanya ?

## **Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)**

Yosa : QC itu sebenarnya saya cuma.. kalau.. ehm.. apa ya.. mau idealnya ya saya cuma “ini nggak standart.. ini ini ini” tapi saya lebih banyak supporting trus ikut problem solving mereka gt..

Angel : Kok ada lab itu buat apa ?

Yosa : Analisa. Analisa kadar air, analisa kadar baku..

### **15 Mei 2009**

Angel : Selain rapat komite, kan ada interaksi informal ya.. bapak interaksi informal antar manajer itu biasanya kapan pak atau pada saat apa ?

Yosa : Informal ya tiap hari di kantin..

Angel : Waktu makan siang ?

Yosa : Iya.. tapi nggak lah.. informal itu harus tatap muka ?

Angel : Iya.. tatap muka tetapi biasanya dilakukan waktu istirahat, atau katanya kan bapak rokokan..

Yosa : Iya.. waktu rokokan.. tau dari mana kamu saya rokokan ?

Angel : Kan ada temannya bapak yang juga ikutan ngrokok..

Yosa : Ya kadang waktu rokokan. Kadang pas di kantin..pas istirahat.. ya wes gt lah..

Angel : Kalau makan siang gt memang selalu dengan manajer lain ?

Yosa : Nggak lah.. saya jarang makan siang.. saya paling jarang makan siang di sini.. karena saya sudah ngemil banyak sekali gt lho.. saya harus cicipin produk.. gini lho.. jadi kalau sudah jam makan siang, saya nggak makan siang kadang-kadang.. yang penting rokokan..

Angel : Kalau gt yang di kantin itu ngapain pak ? Cuma untuk sekedar ngomong aja ?

Yosa : Ya cuma ngopi atau rokokan.. rokokannya saya mesti di kantin sana saya.. saya jarang makan di situ.. kupon makan saya banyak.. (kemudian mencari kupon makan siangnya). Jarang.. karena sudah dilarang merokok, pasti ke tempat rokok..

Angel : Biasanya yang dibicarakan apa pak ?

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

Yosa : Ya masalah-masalah hangat saja sih.. misalnya barusan dapet sms komplain atau baru dapet telepon dari marketing atau komplain.. trus ada tugas-tugas..

Angel : Pernah membicarakan masalah keluarga atau pribadi nggak pak ?

Yosa : Jarang-jarang..

Angel : Brarti pernah ya pak ?

Yosa : Iya pernah..

Angel : Yang biasanya dekat sama bapak untuk curhat-curhat gt sama siapa pak ?

Yosa : Masalah apa ?

Angel : Masalah pekerjaan, masalah pribadi..

Yosa : Nggak ada.. ya tergantung ini nya sih.. kalau sedang teman merokoknya pak Agustinus, ya sama pak Agustinus.. kalau sedang teman rokoknya pak Widjat ya pak Widjat..

Angel : Kalau ada pembicaraan pribadi juga, kerjaan juga.. ada nggak yang menjadi teman dekatnya bapak, yang manajer ?

Yosa : Pribadi itu yang bagaimana ?

Angel : Ya yang mengenai keluarga.. atau yang kira-kira akrab dengan bapak, siapa ?

Yosa : Nggak lah.. nggak ada.. nggak sampek akrab-akrab gimana.. nggak sampek segtnya lah.. nanti kalau ada cewek cakep.. “ada cewek cakep lewat” gt misalnya ?

Angel : Ow.. nggak.. jadi misalnya masalahnya bapak dengan istri ?

Yosa : Nggak ada..

Angel : Masalah apa pak yang biasanya pribadi ?

Yosa : Apa ya.. nggak terlalu sih..

Angel : Kalau di luar jam kantor, di luar jam makan siang dan rokok.. apa pernah pergi dengan manajer lain gt ?

Yosa : Ya jarang-jarang sih.. paling ya berkunjung 1 atau 2 kali aja..

Angel : Berkunjung ke rumah ?

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

Yosa : Heeh.. tapi jarang.. kecuali kalau ada yang sakit.. ya bareng-bareng ke sana.. itu termasuk ini ?

Angel : Nggak..

Yosa : Ehm ya jarang sih.. kadang-kadang pernah sekali mancing dengan pak Pendik misalnya.. atau main ke tempatnya pak Amin gt aja.. karena istrinya pak Amin barusan melahirkan..

Angel : O ya ?

Yosa : Misalnya..

Angel : Biasanya membicarakan masalah kantor atau pribadi ?

Yosa : Campur.. nggak ada petunjuk khusus..

Angel : Kalau dalam 1 minggu, bapak melakukan interaksi informal berapa kali kira-kira ?

Yosa : Termasuk yang rokokan tadi ? ya setiap hari dong..

Angel : Brarti tiap kali rokokan pasti ada temennya ya ?

Yosa : Ya pasti ada lah.. 1/ 2 orang..

Angel : Itu juga sesama manajer ?

Yosa : Ya.. tapi banyaknya nggak sama manajer.. tapi pasti ketemu lah.. ada pak Widjat rokokan, ada pak Agustinus..

Angel : Biasanya percakapan antar manajer di telepon sering dilakukan nggak ? telepon rumah, telepon kantor, telepon handphone..

Yosa : Ya.. sms an paling ya..

Angel : Kalau telepon jarang ?

Yosa : Ya pernah lah beberapa kali..

Angel : Itu membahas pekerjaan atau di luar pekerjaan ?

Yosa : Lebih banyak pekerjaannya kayaknya..

Angel : Tapi pernah ya pak telepon untuk membahas di luar kerjaan ?

Yosa : Sengaja untuk telepon untuk membahas di luar kerjaan ? jarang banget.. sangat jarang banget..

Angel : Lebih sering mana, pakek telepon rumah, telepon kantor atau handphone kalau untuk hubungi antar manajer ?

## **Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)**

Yosa : Kalau di dalam pabrik ya pakek ini (sambil menunjuk telepon kantor).  
Kalau di luar pabrik ya pasti pakek telepon rumah atau hp..

Angel : Alasannya pakek telepon kenapa pak ? kan ada messenger atau outlook?

(ada telepon handphone dari pak Samsuri, mereka bercanda)

Yosa : Ya lebih cepet saja sih.. tapi sering juga pakek outlook-outlook an..  
bales-balesan.. ya orang tertentu aja.. kalau misalkan orang yang udah  
yakini akrab.. trus guyonnya enak.. misalkan..

Angel : Siapa aja pak biasanya ?

Yosa : Saya, pak Amin, pak Samsuri, pak Samsul..

Angel : Kalau menurut bapak, telepon itu aman nggak ? dalam arti, kalau  
membicarakan sesuatu yang rahasia itu bisa menjamin keamanannya  
nggak ?

Yosa : Aman lah sejauh ini... belum sebegitu curiganya lah sama telepon lah..  
mosok KPK sudah nyadap sini sih ?

Angel : Ya bukan KPK pak.. Cuma kadang kan ada orang yang beranggapan  
telepon itu nggak aman gt lho..

Yosa : Wah.. paranoid bener orang itu..

Angel : Memo dan nota di tempat ini masih efektif nggak ?

Yosa : Nggak lah..

Angel : Apa digantikan dengan messenger itu ?

Yosa : Iya.. bisa.. tapi kan kita sudah punya misalnya.. ada komplain apa kan  
kita pakek messenger atau outlook ya.. kita sudah punya standart  
SOPnya ya.. misalnya

Angel : Komunikasi itu ?

Yosa : Komunikasi.. ada masalah penyimpangan ini berat nih.. itu kan ditanda  
tangani manajernya.. ada sih beberapa, tapi itu tergabung dalam  
Standart Operasional Prosedur itu..

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

Angel : Tapi kalau yang di komunikasi itu formal ya kata-katanya maksudnya bahasanya ?

Yosa : Coba-coba.. ini formal atau nggak ? (menunjukkan contoh komunikasi kepada peneliti)

Angel : Formal ini..

Yosa : Formal ya ini ? yang bikin dia ini (menunjuk pada orang yang di depannya) misalnya ada product mau launching atau apa..

Angel : Biasanya yang dikomunikasikan di messenger, outlook, email.. itu apa pak ?

Yosa : (beliau membuka outlook dan messenger nya) kalau saya antar manajer, penyimpangan.. kalau saya kan QC kan.. ditemukan penyimpangan ini ini ini ini.. gt aja..

Angel : Ow, ya tetep masalah pekerjaan ya pak ?

Yosa : Iya.. tapi kadang-kadang guyon kok.. (kemudian mencarikan contoh dari outlook dan messenger yang guyonan) ini dia.. ini pada ngejawab satu, jawab semua.. ini kalau ada guyonan kayak gini.. nanti kita pada ngejawab gt kan.. ini ada pak Samsul, pak Amin misalkan.. kita ngejawab-ngejawab aja.. atau guyon-guyon seperti ini.. kompor-komporan misalnya..

Angel : Selain guyonan, yang dibahas apa lagi pak ?

Yosa : Nggak ada.. mungkin ada pengetahuan-pengetahuan bagus.. “ow.. sharing..” bagus nih di sharingin..ya orang-orang tertentu aja sih.. nggak semua manajer.. saya kalau hal-hal yang bersifat itu ya.. tertentu aja lah..apalagi kalau guyonan-guyonan yang serius tapi guyon banget.. gt ya.. itu ya orang-orang tertentu aja..

Angel : Yang pakek outlook atau messenger ini manajer saja atau..

Yosa : Nggak.. semua..

Angel : Brarti kalau supervisor mau berbicara dengan manajernya bisa lewat messenger ?

## **Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)**

Yosa : Bisa kok.. tiap computer ada programnya.. ada identitas person ini nya ya..

Angel : Kalau pemakaian messenger, outlook seberapa sering pak ?

Yosa : Ya ada aja sih.. setiap hari ada sih..

Angel : Lebih efektif mana pak, telepon, messenger, email atau outlook ?

Yosa : Kalau mau cepet, telepon.. Cuma kalau mau nyampein data-data ya sama outlook..

Angel : Nyampein data-data ya apa maksudnya ?

Yosa : Misalnya ada data-data.. (mencari contoh outlook) to all manajer..

(ada telepon di telepon kantor)

Angel : Ini kedisiplinan karyawan.. tak forward ke manajer-manajernya.. hal-hal seperti ini aja..Apa penyampaian pesan gt ?

Yosa : Ya himbauan dan ajakan.. teguran kadang-kadang..

Angel : Kalau dari telepon, memo, nota, messenger, outlook.. tiap-tiap dari yang tadi itu kekurangannya apa ?

Yosa : Kalau outlook kan nggak bisa tatap muka langsung.. tau dia serius atau nggak.. Cuma kalau telepon datanya nggak bisa dikirimkan data pendukungnya.. trus kalau messenger.. mungkin lebih kecil ya..

Angel : Tapi kan seharusnya bisa webcam ya ?

Yosa : Iya.. seharusnya antar manajer webcam ya..

Angel : Kalau komunikasi ?

Yosa : Komunikasi ya sama aja.. tergantung dibaca atau nggak.. sama kayak outlook.. kalau telepon kan lebih ini.. lebih keliatan kalau dia menanggapi seperti apa..

Angel : Jadi yang efektif telepon ya ?

Yosa : Ya telepon sama outlook lah.. untuk data-data pendukung.. misalnya ini nih ada komplain dari tempat kita.. ini nih data kita.. gt aja..

**25 Mei 2009**

Angel : Di Garudafood juga diadakan aktivitas social nggak pak ?

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

- Yosa : Aktivitas social yang kayak apa ?
- Angel : Kayak baksos, olahraga, rekreasi.. tapi khusus untuk manajer saja..
- Yosa : Ya kayak kemarin sih kegiatannya badminton ya.. khusus banget sih nggak ada.. lebih baik campuran.. semua orang bisa ikut..
- Angel : Kalau badminton itu cuma manajer aja yang bisa ikut ?
- Yosa : Semuanya ikut tapi..
- Angel : Semuanya ? kalau manajer aja nggak ada ?
- Yosa : Nggak ada..
- Angel : Kalau menurut bapak, aktivitas social khusus untuk manajer saja perlu nggak ?
- Yosa : Nggak seberapa perlu lah ya..
- Angel : Nggak seberapa itu berarti ada perlunya ya ?
- Yosa : Ya perlu, sedikit-sedikit mungkin..
- Angel : Kegiatan kayak apa pak ?
- Yosa : Ya mungkin olahraga bareng atau makan bareng..
- Angel : Frekuensinya berapa kali pak dalam sebulan atau setahun ?
- Yosa : Ya sebulan sekali lah.. tapi kalau olahraga misalnya.. ya seminggu sekali.. atau dua minggu sekali..
- Angel : Yang badminton itu sampai sekarang ?
- Yosa : Jarang-jarang.. karena udah terlalu sibuk, ya nggak lagi..
- Angel : Kalau aktivitas social gt perlu nggak bawa keluarga gt ? ya istri lah minimal..
- Yosa : Ya nggak seberapa perlu lah..
- Angel : Kenapa nggak terlalu perlu pak ?
- Yosa : Udah sibuk banget ya kayaknya.. kapan lagi mau ketemuan ya..
- Angel : Kalau yang badminton itu ?
- Yosa : Setiap senin waktu itu.. ya waktu itu sih sedang nggak terlalu sibuk ya bisa..
- Angel : Berapa bulan yang lalu itu ?
- Yosa : Terakhir 3 bulan atau 4 bulan yang lalu..

## **Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)**

Angel : Kalau yang kelompok mutu SGA dan CFT itu, itu membahas apa pak biasanya ? tujuannya diadakan untuk apa ?

Yosa : Tujuannya diadakan untuk ya menyelesaikan masalah.. kayak problem solving gt lah.. tapi dalam jangka panjang..trus melibatkan beberapa departemen.. kalau CFT beberapa departemen, kalau SGA beberapa layer.. misalnya pelaksananya.. kalau SGA. Jadi ada bedanya di sana aja kok.. kalau CFT lintas departemen.

Angel : Kalau CFT itu pak, kan lintas departemen.. berarti kan antar manajer departemen gt ya ?

Yosa : CFT itu nggak manajer aja.. tapi ada beberapa departemen tapi PIC manajernya ada gt lho..

Angel : Waktu CFT itu komunikasi antar manajernya lebih sering atau sama aja dibandingkan kalau nggak ada CFT ?

Yosa : Yah.. biasa aja..

Angel : Jadi sama aja ya pak ?

Yosa : Ya ada bedanya dikit lah.. dikit aja.

Angel : Kalau waktu SGA dan CFT itu Cuma membahas hal yang mau diangkat aja pak ? nggak membahas hal lainnya ?

Yosa : Ya diselingin aja yah.. toh pembicaraanya nggak formal-formal amat.. sambil agak guyon-guyon dikit ada..

Angel : Biasanya SGA dan CFT itu kumpul atau lewat email saja bisa ?

Yosa : Kumpul..

Angel : Untuk mengumpulkan orangnya biasanya melalui apa ?

Yosa : Ya undangan.. lewat email bisa.. atau lewat telepon.. tapi kan jadwalnya sudah tetap kalau CFT..

Angel : Kalau SGA nggak ?

Yosa : SGA juga.. Cuma kan keterlibatan para manajer kan bukan ke kelompoknya kalau SGA lebih ke fasilitator.. kalau CFT itu lebih ke ketua kelompok.. ketua kelompoknya mesti manajer..

## **Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)**

Angel : Kalau di Garudafood itu ada nggak pak, departemen yang bertugas untuk menjaga mutu dari tiap departemen ?

Yosa : Secara umum sih.. kalau QC ke produksi ya..departemen produksi, kinerja mereka ya seperti itu.. trus kita QC ini secara nggak langsung diawasi oleh product development sama quality assurance ya kan..

Angel : Jadi QC ini yang menjaga mutunya ?

Yosa : Iya produknya..

Angel : Kalau kinerja orangnya ?

Yosa : Kinerja orang..

Angel : Nggak ada ?

Yosa : Iya.. kita menganggap bahwa kinerja sudah benar pasti menghasilkan produk yang benar gt lho..

Angel : Jadi yang dianggap sebagai patokannya ?

Yosa : Ya tetap ke produknya.. tapi proses, kita awasin..

Angel : Sapa yang ngawasin pak ?

Yosa : Kalau proses kita ada kerja sama sebagian sama orang teknik misalnya standarisasi proses.. seperti itu.. trus proses dilakukan dengan benar.. itu kan lebih ke preventif, untuk mencegah produk-produk ini dihasilkan tidak standart itu..

Angel : Kalau dari 6 ini pak.. (peneliti menunjukkan keenam metode komunikasi horizontal), yang untuk mengkoordinasikan tugas yang mana ya pak ?

Yosa : Mengkoordinasikan tugas ? kayaknya yang nomer 1 ya.. rapat-rapat komite.. komite itu departemen-departemen to ya atau secara keseluruhan ?

Angel : Departemen..

(ada telepon di telepon kantor)

Yosa : Percakapan telepon nomer 2, nomer 3 memo dan nota..

Angel : Memo dan nota itu biasanya digantikan sama email atau outlook itu kan?

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

Yosa : Heeh..

Angel : Kalau yang untuk saling membagi info perencanaan dan aktivitas ?

Yosa : Sama kayaknya.. aktivitas itu contohnya ?

Angel : Kalau ada aktivitas gt, biasanya dibagikan atau diberitahukan lewat apa ? metode apa?

Yosa : Sama kok.. sama-sama yang tadi..itu kan info aktivitas, kerjaan, tugas.. ini nggak ada rapat harian gt ? briefing..

Angel : Nggak ada.. kalau yang untuk memecahkan masalah pak ?

Yosa : Kayaknya sama.. jadi pemecahan masalah , pembagian tugas, info itu sama.. ada yang bentuknya rapat-rapat urgent itu..

Angel : Kalau kelompok mutu nggak memecahkan masalah ya ?

Yosa : Kelompok mutu seperti yang saya bilang tadi ya.. SGA, CFT ya.. iya problem solving..

Angel : Biasanya terselesaikannya gimana pak ?

Yosa : Sesuai schedule lah.. ka nada schedule yang sudah disepakati di awal ya..

Angel : Kalau di sini pernah nggak sih pak, antar manajernya terjadi konflik ?

Yosa : Wah pernah..

Angel : Coba ceritakan pak..

Yosa : Misalnya.. QC udah “wah barang ini nggak boleh dipakek..” trus moro-moro ilang.. produk maksudnya.. misalnya wafer cream nih.. karena kesalahan angka, expirednya salah misalnya.. saya bilang ini nggak boleh dipakek.. oleh tim bawah udah dibikin status “ditunda”. Kan memang harus di reproses.. ilang.. ya tak datengi manajernya.. ini kan seharusnya di reproses.. lah ini mereka nggak reproses, langsung ambil atau ketlingsut di mana gt.. atau mereka nggak sengaja mengambil gt lah. Lha itu sampek sering misalnya.. itu kan bisa ada konflik, tapi tetep terselesaikan..

Angel : Terselesaikannya pada saat apa ?

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

Yosa : Ya setelah yang menghilangkan barang buktinya ketemu.. biasanya seperti itu..

Angel : Biasanya gt ketemu langsung atau pada saat rapat ?

Yosa : Ketemu langsung atau lewat telepon.. saat itu juga.. kan hampir sama kan..

Angel : Kalau untuk menjamin pemahaman yang sama pak ?

Yosa : Ya mungkin ini.. interaksi informal..

Angel : Kalau untuk email gt jarang ya pak ya ?

Yosa : Jarang.. tapi pernah sih..jarang.. jam istirahat.. tapi bisa juga di rapat-rapat komite.. atau di kelompok mutu..

Angel : Kelompok mutu itu bisa untuk menjamin pemahaman yang sama juga ?

Yosa : Kalau CFT, bisa aja.. “eh ini penyebabnya ini lho..” misalnya.. jadi masalahnya misalnya di mesinnya..

Angel : Kalau di Garudafood ini pernah nggak sih pak, bapak menerima dukungan gt dari antar manajer ?

Yosa : Ow.. ya.. kalau ada butuh-butuh data gt.. saya yang paling banyak mendukung..

Angel : Bapak yang mendukung orang lain ?

Yosa : Ya.. Quality Control kan support data.. butuh data apa, data apa, data apa.. kita punya.. trus misalnya ada kesalahan data.. teknik nih sama produksi ribut.. ini nyalahin orang, ini nyalahin mesin.. saya kan mesti mendukung salah satunya dengan data yang ada.. bahwa.. ini penyebabnya mesin lho.. ini penyebabnya orang lho.. misalnya suhunya kok naik turun naik turun.. wah itu operatornya yang salah.. ini mesti ngomong.. wah ini mesinnya yang salah.. dari data kita kelihatan.. harusnya bukan mesinnya yang bermasalah..

Angel : Kalau gt aktivitas social kira-kira tujuannya untuk apa ya pak ?

Yosa : Having fun aja ya.. ya memang menjalin komunikasi sih intinya..

## Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)

Angel : Kalau dari 6 ini pak, menurut bapak 3 yang paling efektif menurut bapak untuk komunikasi antar manajer, menurut bapak yang mana pak ?

Yosa : Rapat komite, telepon sama memo dan nota..

Angel : Yang paling efektif yang mana dulu ?

Yosa : Tetap rapat komite ya..

Angel : Trus setelah itu ?

Yosa : Telepon.. trus memo dan nota..

Angel : Kenapa pak kok itu yang paling efektif ?

Yosa : Rapat komite kan lebih face to face ya..

Angel : Lalu yang telepon ?

Yosa : Kan bisa mendengar.. kalau memo dan nota, kan sapa tau nggak dibaca..

Angel : Lho kalau sapa tau nggak dibaca kok bisa efektif ?

Yosa : Lha iya kan.. dari 3 kan.. tapi kan seenggak-enggaknya keliatan.. ow, sudah dibuka kok.. kan bisa di setting..

Angel : Bapak ada nggak program atau rencana untuk meningkatkan komunikasi antar manajer ?

Yosa : Kalau usul sih olahraga tadi sih..

Angel : Tapi ?

Yosa : Ya karena sibuk itu..

Angel : Jadi ?

Yosa : Dan semuanya sibuk kadang-kadang.. tapi itu lebih tergantung ke atasan..

Angel : Kalau orang yang dekat dengan bapak, orang yang biasanya untuk bertukar pikiran atau menenangkan diri, siapa pak ? istri, teman sekantor atau yang di luar kantor ?

Yosa : Kayaknya yang di luar kantor..

Angel : Kok bisa pak ? yang di dalam kantor kenapa pak ?

Yosa : Karena keliatannya mereka lebih lama berteman dengan saya kan..

## **Lampiran 5 : Transkrip Wawancara Mandala Yosa, S.TP (sambungan)**

- Angel : Kalau membicarakan pekerjaan gt pak, kalau yang di luar kantor kan nggak bisa berbuat apa-apa pak ?
- Yosa : Heeh.. kalau membicarakan pekerjaan, biasanya sama temen-temen kantor aja.. beberapa orang..
- Angel : Biasanya orang yang paling bapak percaya untuk membicarakan masalah pekerjaan gt siapa pak ?
- Yosa : Hampir semuanya.. pekerjaan ? ya pak Amin, pak Agustinus, ada pak Galih.. gt kan..
- Angel : Pak Widjat ?
- Yosa : Pak Widjat sambil ngrokok.. gt kan..
- Angel : Kalau di sini manajer yang paling dekat ?
- Yosa : Netral.. tidak memihak siapapun.. ya mungkin pak Amin lah ya..
- Angel : Kalau istri nggak pak ?
- Yosa : Ya kadang-kadang..
- Angel : Kalau sama pak Amin gt membicarakan apa saja pak ? pekerjaan aja atau pribadi juga pak ?
- Yosa : Ya dua-duanya.. banyak pekerjaan tapi tetep.. porsinya banyak tentang pekerjaan sih kalau teman-teman kantor itu..
- Angel : Bapak pernah keluar dengan keluarganya manajer lain pak ? misalnya keluarganya bapak dengan keluarganya pak Samsul..
- Yosa : Pergi bareng.. nggak ya.. berkunjung aja ya.
- Angel : Berkunjung itu tau-tau dateng atau memang ada acara ?
- Yosa : Tau-tau dateng aja.. pernah sih beberapa kali..
- Angel : Ke rumahnya siapa pak ?
- Yosa : Ke rumahnya pak Amin..

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP

**14 Mei 2009**

- Angel : Mau tanya pak, bapak sudah berapa lama di sini ?
- Hafid : September 2002
- Angel : Brarti hampir 7 tahun ya ?
- Hafid : 6, 5 tahun lah..
- Angel : Brarti paling nggak bapak mengikuti perkembangannya rapat komite ya pak ?
- Angel : 12x5.. 60 kali.
- Hafid : Rapat komite itu yang sebulan sekali itu ?
- Angel : Rapat yang biasanya untuk mengkoordinasikan tugas..
- Hafid : Ow.. iya.. di bab piro ? bab 1 ?
- Angel : Ow, bapak baca juga ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Tapi kalau di sini sih ga disebut rapat komite atau apa ya.. yang pasti biasane minimal 2 hari sekali bertemu koordinasi, ada PM. Minimal 80% lah manajer hadir.
- Angel : Kalau yang di rapat komite itu ?
- Hafid : Ya.. tiap di 2 hari sekali.
- Angel : 2 hari sekali itu berarti selain ada rapat komite ada rapat lain ?
- Hafid : Lek 2 hari sekali itu ya rapat koordinasi harian..
- Angel : Bedanya dengan rapat komite apa ?
- Hafid : Lek rapat komite bulanan itu dari yang kerjaan harian-harian nanti dirangkum dalam satu bulan. Pabrik untunge piro, trus komplaine opo ae, produk barune wis siap apa saja.. itu dirangkum nang nggone meeting bulanan. Lha itu semua manajer harus hadir full 100%. Itu manajer + plant manajer. Kalau rapat-rapat biasa itu..Biasane 80% total manajer itu hadir..
- Angel : Product development ini apa sih pak kerjanya ?
- Hafid : Ya departemen yang meneruskan pembuatan produk baru, sama melakukan perbaikan produk eksis.

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Angel : Brarti bapak dengan departemen lain banyak yang berhubungan nggak ?
- Hafid : Ya iya lah.. banyak..
- Angel : Katanya rapat komite ini kan setiap manajernya harus maju ke depan terus presentasi ya pak ?
- Hafid : Heeh..
- Angel : Biasanya manajer lain memberikan masukan atau hanya melihat saja pak ?
- Hafid : Ow, memberikan masukan dong..
- Angel : Itu semua departemen ?
- Hafid : Iya
- Angel : Ow, brarti tiap departemen itu boleh memberikan pertanyaan atau masukan kepada bapak gt ?
- Hafid : Ya boleh masukan, boleh pertanyaan, boleh sanggahan..kan kita kalau mengeluarkan pendapat itu pasti ada hubungannya dengan departemen lain. Lha kalau departemen lain “oh ya itu bener..” ya dia akan mengatakan “iya setuju”, kalau nggak “kok persepsi kita nggak seperti itu..”
- Angel : Kalau gt plant manajer di sana fungsinya sebagai apa pak ?
- Hafid : Di situ ya ? di situ ya mengarahkan..
- Angel : Mengarahkan saja ?
- Hafid : Mengarahkan.. ya ibaratnya kan plant manajer itu yang punya wawasan lebih luas..next ujungnya itu mau dibawa ke mana.
- Angel : Itu plant manajer yang menentukan ?
- Hafid : Iya plant manajer..Kalau dari kita-kita ini wes jelas arahnya ke sana ya plant manajer ya approve e tok..
- Angel : Brarti di rapat komite itu kebanyakan diskusi antar manajernya itu ya pak ?
- Hafid : Heeh..
- Angel : Sama laporan tiap bulanannya itu ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Heeh
- Angel : Kalau di sini rapatnya kan 1 bulan sekali ya pak, menurut bapak cukup atau nggak pak ?
- Hafid : Kalau di sini rapat komite bulanan ya memang sebulan sekali.
- Angel : Apa sudah cukup 1 bulan sekali ? kan di situ juga banyak dikasi masukan tapi hanya terjadi 1 bulan sekali..
- Hafid : Kalau di sini itu kayak gini critane..rapat komite itu.. kalau di sana kan kowe ngomonge rapat yang dilakukan 1 bulan sekali ya ?
- Angel : Ow, nggak.. rapat komite itu rapat-rapat yang biasanya diadakan untuk melakukan koordinasi pekerjaan, saling berbagi informasi, menyelesaikan masalah dan menyelesaikan konflik di antara sesama karyawan.
- Hafid : Brarti boleh informal dan formal ya ? ya tiap hari berarti..
- Angel : Kan masalahnya belum tentu ada setiap hari.. kenapa kok dilakukan setiap hari ?
- Hafid : Kalau yang formal itu ya rata-rata 2 hari sekali.
- Angel : Kalau yang informal itu maksudnya gimana ?
- Hafid : Kalau yang informal itu misalnya bahan nggak ada.. trus alternatif apa.. lha itu pasti PPIC, pembelian, formulasi, trus PD harus meeting selesaikan.. misalkan bahan A, lha ternyata bahan B juga nggak dateng..
- Angel : Ow, yang formal itu yang memang sudah direncanakan kalau yang informal itu yang dadakan-dadakan gt ?
- Hafid : Iyo.
- Angel : Kalau yang saya tahu pak, rapat komite yang dimaksudkan itu seperti yang tanggal 8 kemarin, yang satu bulan sekali itu..
- Hafid : Kalau pengertiane nde situ kumpul bareng untuk menyelesaikan masalah, saya kira kok nggak ya ..
- Angel : Ow, bukan itu ya ?
- Hafid : Bukan..

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Angel : Yang setiap hari itu yang termasuk komite itu ?
- Hafid : Minimal 2 hari sekali itu..
- Angel : Ow, yang 2 hari sekali itu ya ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Yang dibahas selalu sama, atau pemecahan suatu masalah atau yang lainnya pak ?
- Hafid : Ow ya berkembang terus..
- Angel : Berkembang terus itu misalnya kayak apa pak ?
- Hafid : Pasti lain hari pasti lain topic pembahasan.. karena kan sifatnya progress ya.. kalau kerja di sini itu mengerjakan segaa sesuatu yang progress.. pencapaian hari pertama 25%, nanti di hari ke 3 itu meeting lagi harus sudah mencapai 50%. Nah otomatis dari 25% ke 50% ini..
- Angel : Maksudnya peningkatan ?
- Hafid : Iya peningkatan itu nggak ada masalah.. lha masalahnya itu juga dinamis..
- Angel : Ow, nanti itu yang dibahas ?
- Hafid : Nah.. berkembang terus..
- Angel : Bapak rasa rapat ini sebagai rutinitas atau memang diperlukan pak ?
- Hafid : Ya memang diperlukan..
- Angel : Memang diperlukan.. jadi kalau nggak ada rapat ini pasti nggak bisa berjalan ?
- Hafid : Kalau katakan pasti ya nggak lah..
- Angel : Ow, masih bisa berjalan tapi nggak bisa maksimal gt ?
- Hafid : Yo i..
- Angel : Rapat yang bener-bener mengumpulkan antar manajer saja kapan pak ?
- Hafid : Ehm, sebulan sekali..
- Angel : Ehm kalau pada saat itu komunikasinya bapak berjalan satu arah atau 2 arah ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Ya two way komunikasi..
- Angel : Jadi bisa langsung timbal balik gt ya ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Pakek bahasa apa pak ? bahasa indonesia yang formal atau informal ? jadi kalau pakek bahasa yang seperti “nek, jek” gt nggak apa-apa atau..
- Hafid : Nggak apa –apa.. tapi kalau ada policy atau kebijakan, itu pakek EYD. Dari managing director kemudian memberikan president letter atau apa.. lha itu pasti EYD.
- Angel : Kalau untuk presentasi ?
- Hafid : Ya kalau untuk presentasi atau untuk menyanggah, bertanya, memberi masukan itu ya bahasa Indonesia monggo, bahasa Jawa monggo, bahasa Madura monggo, bahasa Inggris tambah lebih dipersilahkan.
- Angel : Suasananya itu bagaimana pak ? berlangsung santai atau tegang ?
- Hafid : Sersan..
- Angel : Serius tapi santai ?
- Hafid : Ya..
- Angel : Kalau menurut bapak sendiri, rapat antar manajer ini dilakukan perubahan apa ?
- Hafid : Yang belum continue jalan itu.. kan biasanya bedah buku gt ya.. bedah buku itu konsep awalnya, meeting rapat bulanan itu misalnya.. kan kita ada 12 manajer ya.. kalau dibagi setahun kan berarti pas dapat 1 bulan. Manajer A, bulan ini silahkan mencari focus buku buat dibaca.. nanti pas menjelang rapat itu, semacam kayak bedah buku. Apa pencerahan yang di buku itu untuk nanti membangun bisnis. Itu kadang ada yang melakukan ada yang nggak..
- Angel : Ow, itu yang belum ?
- Hafid : Iya belum continue..
- Angel : Tapi masih dijalankan ya selama ini ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Heeh.. terus yang ini sih biasanya.. alokasi waktu ya.. alokasi waktu itu ada yang dominant, ada yang “wes kamu intinya saja.. ini ini ini..”
- Angel : Nggak rata ?
- Hafid : Iya nggak rata, karena memang keterbatasan waktu terus focus yang mesti dibahas itu kan harus ada prioritasnya..
- Angel : Biasanya yang paling banyak mendapatkan tempat untuk presentasi siapa pak ?
- Hafid : Semua dapet..
- Angel : Untuk durasinya yang paling panjang biasanya siapa ?
- Hafid : Kalau urut-urutannya itu kan proses ya.. dari depan sampai ke ujung itu.. pasti yang awal itu PPIC. Atau kalau misalnya ada 1 project, misalnya ya.. project leadernya itu nanti diberi kesempatan untuk ngomong dulu.. jadi mulai dari PPIC logistic, trus nanti ke produksi, teknik, QCQA, pembelian..
- Angel : Itu satu-satu semuanya ya pak ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Katanya sampek 7 jam ya pak ? mulai pagi sampek sore..
- Hafid : Itu ini ya.. 7 jam itu batas maksimal lah ya..
- Angel : Itu tapi sudah termasuk istirahatnya ya kalau nggak salah ?
- Hafid : Iya. 7 jam itu jarang sekarang.. kalau tahun-tahun yang lalu sih sampek 7 jam.
- Angel : Ow, kalau barusan ini berapa lama ?
- Hafid : Seng bulan kemarin ? bulan kemarin itu mulai dari jam 9.30 selesai jam 15.30.
- Angel : Ya lumayan lebih cepet ya pak ?
- Hafid : Lebih cepet.. kalau pabrik tetangga ya sampek 2 hari..
- Angel : Kalau menurut bapak ini sudah efektif atau belum sih pak ?
- Hafid : Sudah..
- Angel : Nggak ada yang perlu dibetulkan lagi ya pak ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Apa ya yang perlu dibetulkan ? paling ini.. media presentasine..
- Angel : Pakek apa memangnya biasanya ?
- Hafid : Ya kan pakek power point ya biasanya ya.. tapi ya onok ae.. kadang kabele keputus jadine..
- Angel : Tapi bukan kesalahan dari..
- Hafid : Kesalahan panitia..
- Angel : Ow, kalau di sana itu presentasi bawa flash disk saja jadi tinggal dicolokkan atau..
- Hafid : Bawa laptop.. satu bawa laptop, satu bawa laptop.. nanti kalau mau presentasi, kabelnya yang input ke computer langsung dipindahin..
- Angel : Ow, itu yang biasanya bermasalah ?
- Hafid : (mengangguk) kan jenis laptopnya beda-beda.. tapi tu bukan masalah yang prinsip.. paling 2-3 menit, bisa.
- Angel : Brarti kalau di rapat komite ada komunikasi antar manajer, brarti ada kesempatan di luar juga untuk melakukan komunikasi antar manajer ya pak ?
- Hafid : Iya.. harus..
- Angel : Untuk apa pak biasanya ?
- Hafid : Jadi gini.. saya itu kan mulai rapat komite itu kan tahun 2003 ya.. 2003,2004,2005,2006,2007 ya.. nah tahun-tahun itu merupakan tahun-tahun yang masalah itu nggak perlu dibawa sampek ke rapat komite bulanan, sudah bisa dilakukan penyelesaiannya harian atau mingguan. Nah kalau yang tahun-tahun terakhir ini, masalah-masalah harian, masalah-masalah mingguan itu ya wes diselesaikan pada saat harian itu, nggak usah dibawa ke rapat bulanan. Jadi lebih efektif.
- Angel : Di rapat bulanannya itu lebih ke..
- Hafid : Membahas bulan berikutnya.. tidak lagi membahas permasalahan bulan yang sekarang..

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Angel : Ow, jadi untuk bulan ke depannya itu ada perencanaan apa.. bukan pemecahan masalah yang bulan lalu lagi..
- Hafid : Bukan.. pemecahan masalah itu, nggak akan ada pemecahan masalah bulanan.
- Angel : Soalnya setiap hari sudah dipecahkan masalahnya ya..
- Hafid : Iya.. karena secara mingguan, masalah harian sudah diselesaikan.
- Angel : Ow.. tapi kalau bapak liat memang ada perubahan ya pak dari tahun ke tahun, rapat komitenya ?
- Hafid : Ya.. ada perubahan..
- Angel : Bapak kerasanya gt.. apa yang paling mecolok ?
- Hafid : Sistematika efektifitas pembahasannya..
- Angel : Ow, ya yang tadi bapak jelaskan itu ?
- Hafid : Heeh.. sebenarnya di luar dugaan kita kalau misalnya apa bener sih masalah harian itu langsung terselesaikan trus masalah mingguan itu langsung terselesaikan dalam harian atau mingguan itu ? efek nggak dalam meeting bulanan itu.. ternyata ngefek. Jadi meeting bulanan itu nggak berlarut-larut menyelesaikan masalah.. jadi diselesaikan di hari-hari sebelumnya..
- Angel : Kalau hari-hari sebelumnya juga sama plant manajer ya kadang-kadang ya ? 80% itu ya ?
- Hafid : Iya 80% itu..
- Angel : Brarti plant manajer itu aktif keliling gt setiap departemen gt ?
- Hafid : Keliling sih nggak.. justru departemen yang harus proactive update ke plant manajer.
- Angel : Kalau seperti itu apa efek tau manfaatnya untuk departemennya sendiri pak ?
- Hafid : Plant manajer itu ka nada 28-32 tugas.. lha 28-32 tugas itu ibarat kue, semua departemen itu harus dapet kuenya..
- Angel : Ow, rata gt ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Rata sih nggak.. harus adil. Kalau penduduke banyak, ya dapet kue lebih banyak. Produksi misalnya ya.. dia dapet kue yang lebih banyak. Nah akhir bulan, si plant manajer itu dari potongan kue 28-32 yang dibagikan itu, harus mengumpulkan kembali sehingga genap kembali kuenya itu.. dari 28-32 piring kosong yang dibagikan tadi, mbalik ke plant manajer itu harus sudah berisi..
- Angel : Jadi ada hasilnya gt ya ?
- Hafid : Hasilnya.. lha daripada si plant manajer ini membawa hasil yang terlalu berat di akhir bulan, ya ayo di update tiap hari.. orang kalau review tanggal 30 ya.. suruh inget-inget tanggal 1 nya..
- Angel : Lupa..
- Hafid : Lain halnya kalau tanggal 1, diupdate tanggal 3. jadi terupdate terus..
- Angel : Bapak sering nggak melakukan interaksi informal pada saat istirahat ? atau maaf bapak merokok nggak ?
- Hafid : Nggak..
- Angel : Ow, kalau ngrokok kan bisa saja ngomong-ngomong antar manjer atau apa.. Sering nggak pak interaksi informal antar manajer ?
- Hafid : Paling sering di Musholla, kalau ketemu sholat.
- Angel : Ngomong-ngomong juga ya pak ? sama manajer ?
- Hafid : Ya.. sama manajer atau supervisor..
- Angel : Kayak gitu yang dibicarakan apa pak ? pekerjaan, keluarga atau hal-hal yang ringan ?
- Hafid : Lebih banyak ke hubungan social.
- Angel : Hubungan social itu maksudnya ?
- Hafid : Ya selain pekerjaan..
- Angel : Kalau istirahat nggak pernah sama dengan manajer lain gt pak ?
- Hafid : Ya pernah..
- Angel : Itu membicarakannya mengenai..

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Kalau sing sebelumnya ya.. sebelumnya saya ketemu sama manajer teknik, pak Roni gitu ya.. pas asik diskusi, ternyata kepotong istirahat.. ya wes ayo lanjut pas istirahat.
- Angel : Ow, tapi itu tetap membicarakan hal pekerjaan ?
- Hafid : Heeh.
- Angel : Pernah membicarakan hal yang pribadi gt nggak sih pak ?
- Hafid : Ya pernah, sering..
- Angel : Sama pak Roni gt juga ya ?
- Hafid : Sama pak Roni, pak Imam.. ya sering lah..
- Angel : Ya yang paling dekat ya sama pak Roni dan pak Imam itu ?
- Hafid : Ehm, nggak juga..
- Angel : Ow, sama yang lainnya juga ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Biasanya kalau bapak ajak curhat itu karena memang dia enak untuk dia diajak curhat atau tau tentang kapasitasnya kalau diajak curhat gimana ?
- Hafid : Nggak milih sih ya.. kalau ketemu manajer A ya ngomong.. sama manajer B ya ngomong..
- Angel : Trus pernah nggak ngomong-ngomong gt berujung ke telpon. Entah telpon rumah, kantor, hp mungkin ?
- Hafid : Sms paling..
- Angel : Kalau seperti itu, kata-katanya formal atau informal pak ?
- Hafid : Informal..
- Angel : Biasa.. slengekan gt pak ?
- Hafid : Iya.. ya biasa harian.. ya biasa bapak-bapak cangkrukan..
- Angel : Kalau komunikasi antar manajer bapak seringnya menggunakan telpon kantor, telpon rumah atau hp pak ?
- Hafid : Telpon rumah jarang sih..
- Angel : Jarang ya ? kebanyakan di kantor ?
- Hafid : Iya..

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Angel : Kalau di kantor pun membicarakan masalah pekerjaan saja ya ?
- Hafid : Antar telpon gt ya ?
- Angel : Iya
- Hafid : Nggak.. yo kerjaan, masalah di rumah.. bisnis. Tapi bisnis pribadi biasanya..
- Angel : Ow, di sms juga membicarakan masalah pekerjaan juga ?
- Hafid : Nggak harus..
- Angel : Masalah pribadi juga ?
- Hafid : Iya.. masalah keluarga
- Angel : Kenapa pak kok pakek telpon ? apa karena kenyamanannya, aman..
- Hafid : Di kantor ta ?
- Angel : Iya
- Hafid : Kalau nyaman sih juga nggak.. untung-untungan lek wong e ada.. lek wong e ga ada, kadang kan jadi nggak tersampaikan.
- Angel : Tapi kan ada telpon hp pak..
- Hafid : Telpon handphone kadang nggak.. yang lebih sering itu mending langsung Datengi..
- Angel : Ngomong-ngomong langsung gt ?
- Hafid : Ya.. jadi lebih ngerti secara visual..
- Angel : Ow, reaksi orangnya itu ?
- Hafid : Iya reaksi orangnya..
- Angel : Kalau di sini itu memo dan nota sudah nggak aktif ya pak ?
- Hafid : Masih aktif..
- Angel : Masih aktif dalam bentuk memo yang bener-bener itu ? yang kecil biasanya ?
- Hafid : Iya.. yang bawahe ada namae itu to ?
- Angel : Heeh.. bapak sering makek ?
- Hafid : Ow, kalau saya nggak..
- Angel : Biasanya dipakek sama siapa pak kok masih aktif ?
- Hafid : Ehm memo sama pak Widi, bu Sam.

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Angel : Ow, dikasi pesen di tempatnya gt ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Kalau sama pak Widi formal ya pak tulisannya ?
- Hafid : Formal itu maksudte piye ?
- Angel : Formal itu bahasanya..
- Hafid : Nggak sih.. kalau memo ya pak Widi bahasa sms yang ditulis.. kalau nulis “yang” ya “yg”, pakek anak-anak panah.
- Angel : Kalau serius gt pernah sampek digaris bawah gt nggak pak ?
- Hafid : O iya.. garis bawah.. penekanan 3 kali..
- Angel : Itu tanda seru gt ?
- Hafid : Nggak pakek.. ya dipertebal ae..
- Angel : Kalau yang komunikasi itu pak, biasanya membahas apa pak ?
- Hafid : Komunikasi ?
- Angel : Yang komunikasi memo dan nota itu membicarakan apa ?
- Hafid : Semua aspek sih.. kalau di sini ya.. PD ya perubahan formula, trus standart proses..
- Angel : Kalau bapak telpon dengan plant manajer gt juga bisa ya pak ? atau harus ketemu ?
- Hafid : Telpon bisa, sms bisa, by email bisa..
- Angel : Ow, semuanya ?
- Hafid : Iya.. ketemu juga gpp..
- Angel : Kalau yang pakek messenger, outlook, email.. itu membicarakan apa pak ?
- Hafid : Sesuatu yang kita butuh untuk dokumentasikan tertulis.. kalau by phone kan nanti, misalkan ketemu “aku lali e.. awakmu ngomonge kapan ?”
- Angel : Bukti maksudnya ada pertanggung jawabannya maksudnya ?
- Hafid : Iya.. bukti..
- Angel : Kalau di messenger gt kan nggak bisa pak ? kan pasti hilang..

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Kalau di sini sih messenger itu perulangan apa yang di email atau yang sudah dikomunikasikan. Biasane penegasan kembali. “eh yo opo wingi? wes jalan opo durung?” lha komunikasinya kan tetap ada..
- Angel : Kalau messenger itu yang pakek cuma manajer saja ya ?
- Hafid : Heeh
- Angel : Brarti cuma untuk memastikan saja ya messenger itu ?
- Hafid : Iya.
- Angel : Lebih efektif mana, email, outlook, messenger, telpon, memo dan nota ?
- Hafid : Kalau saya ngomong efektif, efektif itu kan berarti terkait waktu ya..
- Angel : Ya waktu, penyampaian pesannya..
- Hafid : Kalau waktu, by phone.. cepet, langsung , ketemu orangnya.. tapi yang bisa lebih dipertanggung jawabkan, minimal by email atau komunikasi resmi..
- Angel : Komunikasi resmi ?
- Hafid : Kan form ada form komunikasi to.. misale.. (mencari contoh form komunikasi). Tau seng gini-gini to ? ya wes ini..
- Angel : Kalau pakek ini apa yang dibicarakan pak ? kenapa nggak pakek outlook saja atau email saja ? kan tertera juga namanya..
- Hafid : Kadang perlu yang namanya pengesahan ya.. tanda tangan.. ini bisa lewat email, tapi harus di scan dulu. Ini nya pasti muncul (tanda tangannya). Apalagi kalau di sini kan sudah diatur sama standart ya.. ISO atau apa.. lha nde ISO itu, nde sana e diatur. Kalau jalannya ISO 22000 itu, minimal departemen itu isinya A,B,C.
- Angel : Ow, sudah ada ?
- Hafid : Heeh..
- Angel : Trus isinya outlook sendiri itu apa ?
- Hafid : Yang dibahas di outlook biasane akan mempertajam implementasi komunikasi itu.. menanyakan kembali, sudah nyampek atau belum..

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Angel : Itu didukung dengan adanya messenger ya pak ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Menurut bapak, keburukan dari media-media itu apa pak ?
- Hafid : Kalau telpon, sudah selesai, buktinya nggak ada.. ilang. Just memory saja. Kalau email kan sekali masuk 60 email atau 102 email misalnya mana yang lebih penting dulu kan di ini..kadang kan orang melihat penting nggaknya dari judul. Lha seringkali salah.. judulnya dibuat “wih penting”, ternyata isinya “hati-hati ada kejadian di departemen ini seperti ini..” kadang kan ada yang menggampangkan.. “wes ga usah buka email..”
- Angel : Kalau gini, tiap hari bapak ya buka email, mbalesi satu-satu gt pak ?
- Hafid : Iya..itu masih internal ya.. belum email eksternal..
- Angel : Email eksternal itu kayak apa pak maksudnya?
- Hafid : Ya email dari supplier, kayak dirimu..
- Angel : Trus kalau gt pakek bahasa apa pak kalau di email, outlook.. komunikasi kan bahasa formal ya ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Kalau yang di outlook ?
- Hafid : Ada yang formal ada yang nggak.. tergantung content.. kalau ke luar, bahasa inggris.
- Angel : Harus pakek bahasa inggris pak ?
- Hafid : Ya.. kalau saya lho.. kalau di departemen lain saya nggak ngerti..
- Angel : Ow..
- Hafid : Ya ya opo.. biasanya kan sama orang Korea..
- Angel : Ow, hubungannya bapak sama orang-orang Korea, sama orang-orang bule gt ta pak ?
- Hafid : Ya.. ya nggak juga.. tapi bahasa inggrise sama-sama kacaunya..korea kan nggak bisa ngeh bahasa inggris. Mending itu kalau sama orang Jerman, ya sak inggris-inggrise orang Eropa itu lebih ngeh dibanding inggrise Cina, Jepang..

## **Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)**

Angel : Tapi kalau paling sering, bapak pakek media apa pa kantar manajer ?

Hafid : Email..

### **18 Mei 2009**

Angel : Pak, di Garudafood apa juga sering mengadakan aktivitas social seperti olahraga, rekreasi, bakti social ?

Hafid : Heeh (disertai anggukan kepala)

Angel : Yang melakukannya manajer saja atau semua karyawan ?

Hafid : Semua karyawan.

Angel : Yang manajer saja nggak ada pak ?

Hafid : Nggak ada.. semua melibatkan karyawan.. .

Angel : Sampai sekarang juga belum ada aktivitas yang cuma melibatkan manajer saja ?

Hafid : Nggak ada..

Angel : Kalau menurut bapak, aktivitas social untuk menjalin komunikasi, kerekatan antar hubungan, diperlukan nggak di Garudafood ini ?

Hafid : Ya diperlukan.. selama ini kan sudah ada.. tapi pasti melibatkan 1 lapis di bawah manajer.

Angel : Supervisor ?

Hafid : Heeh.. supervisor pasti juga dilibatkan.

Angel : Kalau cuma manajer saja perlu nggak ?

Hafid : Perlu, tapi kan sudah terwadahi dengan yang tadi sama supervisor..Maksudnya yang melulu kerjaan ya ?

Angel : Nggak.. jadi memang bener-bener..

Hafid : Wadah antar manajer gt ya ?

Angel : Iya.. jadi antar manajer itu bisa lebih dekat, komunikasinya bisa baik..

Hafid : Kalau selama ini paling 4 bulan sekali sih.. atau 5 bulan sekali.. semua manajer.. khusus manajer ya.. atau yang bertanggung jawab langsung dengan PM, nanti kumpul bareng.. acaranya di luar..

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Angel : Ow, itu biasanya ngapain ?
- Hafid : Biasanya ya ngomongkan masalah kerjaan.. tapi kan suasananya informal..
- Angel : Di sini atau ?
- Hafid : Ow, pasti di luar..
- Angel : Kayak gt satu harian ?
- Hafid : Nggak.. ya ambil waktu makan malem..
- Angel : Ow, makan malem bersama gt ?
- Hafid : Heeh..
- Angel : Kalau menurut bapak, dalam waktu 4-5 bulan itu sudah efektif belum ?atau mungkin butuh dalam 1 bulan sekali ?
- Hafid : Sudah efektif sih itu..
- Angel : Kira-kira aktivitas lain yang bisa membangun keakraban para manajer apa pak, yang cuma melibatkan antar manajer saja ?
- Hafid : Antar manajer saja menurut saya kok nggak perlu ya.. kalau antar manajer plus supervisornya, itu yang perlu..
- Angel : Kenapa pak kok gt ?
- Hafid : Karena kalau di sini itu saya melihatnya menuntut pekerjaan yang level manajer, tetapi supervisornya juga harus tau.. jadi kalau nanti manajernya itu.. pertumbuhan perusahaan kan cepet ya.. manajer juga harus siap-siap rolling ke mana.. nah ini yang mesti sudah harus siap..nah di situasi yang seperti itu, rasa senasib sepenanggungan itu sudah ada..
- Angel : Kalau menurut bapak, kalau ada acara antar manajer, keluarganya perlu dilibatkan juga atau nggak ?
- Hafid : Kita sering melakukan itu..
- Angel : Pada saat apa pak ?
- Hafid : Pas Agustusan..

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Angel : Ow, itu yang selain manajer juga ikut merayakan ya pak.. kalau yang manajer saja gt trus keluarganya diajak, misalnya rekreasi ke mana gt diajak nggak ?
- Hafid : Nggak.. kalau antar manajer keluar itu kesannya malah egois banget gt lho antar manajernya, justru kalau menurut saya itu yang harus dihindari..
- Angel : Kok bisa gt pak ? kenapa ?
- Hafid : Supaya tumbuh bersama antara manajer dengan lapis-lapis di bawahnya itu juga bener-bener merasakan gt lho.. kalau pabrik-pabrik yang lain atau organisasi yang lain, saya melihatnya sih antara top management, mengadakan acara sendiri.. saya malah nggak sependapat..
- Angel : Mendingan sama lapisan yang di bawah-bawahnya juga ?
- Hafid : Iya.. heeh.. karena tumbuh bareng..
- Angel : Kalau bareng-bareng gt mendingan 1 departemen saja atau langsung gabung gt pak ?
- Hafid : Kalau di sini ada 2 cara sih..ada kalanya top management memberikan kesempatan boleh gabung dengan departemen lain.. atau departemen setimnya itu harus 1 departemen itu.. ya terserah kolaborasine..
- Angel : Biasanya pada waktu acara apa pak ?
- Hafid : Itu acara reward ya yang pasti.. berapa periode kemarin setelah sukses acara MURI, sukses acara Agustusan , sukses acara sertifikasi ISO. Itu biasane ada reward-reward seperti itu.. jadi perusahaan memberikan uang.. terserah.. departemen mau melakukan hal apa.. tapi dari management biasane menggariskan duit ini terasa sampek semua orang merasakannya, bentuk acara team building di departemenmu.. suatu saat. Suatu saat, bentuk team building departemenmu dengan departemen lain..
- Angel : Biasanya siapa yang menentukan ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Plant manajer sama manajer-manajer sih.. modif seperti apa nanti bentuk-bentuk rewardnya itu..
- Angel : Biasanya waktu kapan pak membahas itu ?
- Hafid : Rapat komite
- Angel : Kalau di sini ka nada kelompok mutu ya pak.. biasanya dikenal sebagai SGA dan CFT. Itu membicarakan apa saja sih pak ? membahas apa saja ?
- Hafid : Obyek dari SGA atau CFT itu kan mengacanya ke standart ya.. standart kerja yang sudah ada.. nanti ada 3 hal.. mau perbaikan standart kerja yang sudah ada atau mengembalikan standart kalau dia sudah melenceng dalam perjalanannya, atau standart yang sudah ada itu dibandingkan dengan perusahaan lain..
- Angel : SGA dan CFT itu juga dibandingkan dengan perusahaan lain ya ?
- Hafid : Kalau CFT sih belum ya..
- Angel : Kalau SS itu juga dibandingkan ?
- Hafid : Ow, nggak kalau SS.. SS kan untuk grade 2 dan grade 1 ya.. yang kerja langsung di area yang bersangkutan.
- Angel : Kalau manajer itu ?
- Hafid : Manajer itu CFT.. nggak boleh SS.
- Angel : Kalau melalui kelompok mutu yang SGA dan CFT ini, komunikasi antar manajer departemen itu sama atau lebih sering frekuensinya ?
- Hafid : Ya pasti lebih sering ya.. kan ada time schedule yang mesti dilalui.. kapan kumpul, kapan membahas permasalahan, kapan membahas data-data yang ada..
- Angel : Jadi lebih sering daripada waktu kayak gini ya pak ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Kapananya yang waktu di sini itu membahas SGA ya ?
- Hafid : CFT.
- Angel : Membahas mengenai apa pak ?
- Hafid : Saya sih perbaikan produktivitas lini bismart ya..

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Angel : Yang terlibat ?
- Hafid : Teknik, produksi, QC, Formulasi..
- Angel : Sudah sampai sejauh apa pak CFTnya ?
- Hafid : Sudah sampai langkah ke 3..
- Angel : Ada 6 ya ?
- Hafid : Kalau CFT 6.
- Angel : Masih langkah 3 ya..
- Hafid : Kalau ke 4 itu kan pelaksanaan dari perencanaan ya..
- Angel : Jadi setelah langkah 3 ini bakalan cepet ya ?
- Hafid : Yang lama nanti di langkah 4 karena kan pelaksanaan dari perencanaan yang di langkah 3.. lha kalau perencanaannya itu buanyak ya nanti implementasinya akan muncul di itu..
- Angel : Biasanya CFT ini dalam setahun bisa diadakan 1 atau 2 kali pak ?
- Hafid : 2 kali sih.. biasanya 2 kali rata-rata.. pengambilan langkah 1 sampai terakhir itu kan membutuhkan waktu 6 bulan ya total..
- Angel : Ow, jadi bisa diselesaikan dalam waktu 6 bulan, untuk 6 bulan ke depan bisa lagi gt ya ?
- Hafid : Iya
- Angel : Kalau waktu SGA dan CFT, komunikasi antar manajernya menggunakan sarana apa pak? Biasanya CFT ya yang terdiri dari beberapa manajer ?
- Hafid : Bukan dari beberapa manajer, tapi beberapa departemen.
- Angel : Kalau SGA itu Cuma dalam 1 departemen itu, ya jadi tim gt kan ya ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Kalau CFT itu pak, pakek apa saja sarananya ?
- Hafid : Ya biasa.. email, sms, rapat..
- Angel : Kalau untuk kumpul biasanya telpon gt “hari ini kumpul” gt ?
- Hafid : Kadang pakek undangan.. undangan ini (memperagakan ukuran undangan)
- Angel : Kertas gt ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Kertas.. kadang sms, kadang by email, kadang by pesen “tolong bos mu kumpul nang kene”
- Angel : Tapi kumpul gt ya manajernya saja ya, CFT ?
- Hafid : Nggak.. ya timnya..CFT itu kan salah satu perwakilan. Organisasinya kan ada ketuanya ya.. lha nanti anggotanya ini, kalau tidak memungkinkan dari manajer departemen lain, boleh mengambil di anak buahnya manajer itu tapi departemen lain..
- Angel : Yang menentukan jadi ketua nggaknya, siapa pak ?
- Hafid : Wah itu sudah dengan sendirinya.. kalau sini manajer ya pasti jadi.
- Angel : Ketuanya..
- Hafid : Pendorong untuk jalannya CFT.
- Angel : Kalau dari beberapa departemen itu kan manajernya pasti.. misal dari 3 departemen, kan ada 3 manajer. Trus yang jadi ketuanya ?
- Hafid : Yang menjadi topic utama di departemen itu..
- Angel : Ow, yang paling berperan besar gt ?
- Hafid : Heeh.. sesuai tema yang diambil dari departemen itu..
- Angel : Kalau di Garudafood ini pak, ada nggak orang atau departemen yang memang bertugas sebagai kelompok mutu ? jadi menjaga mutu dari tiap departemen..
- Hafid : (menggeleng) semua berkepentingan untuk menjaga mutunya sendiri-sendiri.
- Angel : Kalau bapak merasa perlu nggak ada orang atau kelompok yang menjaga mutu, jadi kalau sudah melenceng dari standart dikasi peringatan atau warning gt ?
- Hafid : (menggeleng)
- Angel : Nggak perlu.. kalau selama ini, setiap orang sudah sadar untuk menjaga mutu dari tiap departemen itu ya pak ?
- Hafid : Iya, dengan sendirinya itu akan jalan. Kalau melihat mutunya sudah turun, minimal dia sendiri atau orang lain yang sadar akan mengingatkan..

## **Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)**

- Angel : Mutunya itu diukur dari apa sih pak ?
- Hafid : Kalau di sini ya pasti dari kualitas sendiri, biaya..
- Angel : Kalau kualitas itu kan kelihatan ya.. kalau biaya itu maksudnya gimana ?
- Hafid : Biaya itu kalau biayanya semakin mahal kan menunjukkan nggak.. terlalu banyak cost yang terbuang.. kan berarti mutu dengan sendirinya akan berkurang..
- Angel : Sadarnya akan mutu itu berkurang pada saat apa pak ?
- Hafid : Ya pada saat proses bekerja berlangsung..
- Angel : Ow, langsung kelihatan gt ?
- Hafid : Langsung kelihatan.. kan ada ketidak beresan.

(Pak Hafid menerima telpon kantor)

### **11 Juni 2009**

- Angel : Dari keenam ini pak, yang untuk mengkoordinasikan tugas yang mana saja ?
- Hafid : Full mbahas tugas ta ?
- Angel : Ya nggak full.. tapi di sana itu membahas koordinasi tugas..
- Hafid : 1, 3, 6.
- Angel : Rapat komite, telpon dan kelompok mutu.. Kelompok mutu yang SGA, CFT itu koodinasi tugas bagaimana pak ?
- Hafid : Sekarang ada kelompok mutu yang terbaru..
- Angel : Apa ?
- Hafid : Akhir shift ya.. akhir shift biasanya kumpul, ini bagi tugas juga.. tadi barusan kumpul..
- Angel : Apa ? CFT ?
- Hafid : Bukan.. istilahnya QCC (Quality Control Circle). Itu anggotane produksi, teknik, QC, R&B.
- Angel : Saja ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Yang terkait..
- Angel : Departemen lain selain itu nggak ada ?
- Hafid : Nggak.. nggak begitu ini.. pokoknya yang operasional.. soalnya yang laennya kan support ya..
- Angel : Kalau untuk saling membagi info perencanaan dan aktifitas ?
- Hafid : 1,2,3, 4, 6
- Angel : Karena di sini belum ada aktivitas social ya yang khusus untuk antar manajer to ?
- Hafid : Ow, belum.. belum ada..
- Angel : Yang ada ya barengan itu kan pak ? yang kayak olahraga ya yang barengan itu kan ya?
- Hafid : Iya..
- Angel : Kalau yang untuk memecahkan masalah pak, yang mana saja pak ?
- Hafid : Memecahkan masalah.. 1, 2,3,6.
- Angel : Kalau untuk menjamin pemahaman yang sama pak ? jadi supaya nggak ada kesalah pahaman..
- Hafid : 1,3,4,6
- Angel : Kalau memo dan nota itu digantikan seperti outlook, email itu..
- Hafid : Dan komunikasi..
- Angel : Itu menjamin pemahaman yang sama itu gimana maksudnya ?
- Hafid : Misalnya menegaskan kembali secara tertulis..
- Angel : Kalau selama di sini, pernah nggak bapak merasa didukung oleh manajer lain ?
- Hafid : Ya di sini kan di dukung-dukung terus.. (tertawa) ya pasti didukung to..
- Angel : Biasanya kalau didukung gt menggunakan media apa pak ?
- Hafid : 1,2,3,4.
- Angel : Memo dan nota itu gimana mendukungnya ?
- Hafid : Duit..
- Angel : Maksudnya ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

Hafid : Butuh dukungan duit buat beli apa.. mesin.

Angel : Kalau dukungan moral gt pernah nggak ?

Hafid : Moral.. sms, email atau langsung gt itu..

(Pak Hafid menerima telpon kantor)

Angel : Biasanya siapa pak ?

Hafid : Ganti-ganti sih..

Angel : Kalau bapak seringnya dukung siapa ?

Hafid : Yang pasti itu produksi, teknik, QAQC..

Angel : Rasanya ya seputar itu-itu saja ya pak.. yang kelompok mutu baru yang tadi bapak sebutkan juga sama..

Hafid : QCC ya ? kalau itu kan QAQC, produksi, teknik..

Angel : Memang sering berhubungan terus gt ya ?

Hafid : Iya..

Angel : Kalau dari 6 ini pak, 3 yang paling efektif yang mana ?

Hafid : Kalau waktu yang paling efektif telpon.

Angel : Ow, cepat ya..

Hafid : Iya.. rapat komite nek persepsie sebulan sekali ya wes basi.. nunggu akhir bulan lagek ngomong..

Angel : Iya..

Hafid : Paling cepet ya.. itu telpon. Seng pualing enak suasanae.. 2..

Angel : Interaksi informal..

Hafid : Yang paling bermutu contentnya gt ya.. ngomong 1 pabrik.. dalam artian semua departemen ngerti itu rapat komite..

Angel : Kalau dari bapak sendiri ada nggak, program atau rencana yang gunanya itu untuk meningkatkan komunikasi antar manajer di sini ?

Hafid : Kalau di sini ada yang namanya communication tree ya..

Angel : Apa itu ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Jadi communication tree itu.. masa belum tau sih communication tree?
- Angel : Belum.. nggak tau..
- Hafid : Jadi communication tree itu system komunikasi bila kepala departemen ya.. atau manajer itu nggak ada di sini semua.. misale lek pas Idul Fitri, itu pas liburan panjang.. itu pakek communication tree..
- Angel : Maksudnya dalam bentuk apa ?
- Hafid : Sarananya itu pakek handphone.. by sms.
- Angel : Itu berarti yang melakukan selain manajer ?
- Hafid : Informasi yang di sini itu misalnya dari PPIC yang ditunjuk, entah satpam atau orang yang piket di sini misalnya.. itu nanti akan dikirim ke satu nomer, nah dengan sendirinya satu nomer nanti akan ngeforward ke nomer yang lain. Jadi kayak komunikasi berantai.
- Angel : Sudah dilakukan ta ?
- Hafid : Sudah
- Angel : Sejak kapan ?
- Hafid : 2 tahun yang lalu..
- Angel : Itu tujuannya untuk apa kok tau-tau dibentuk ?
- Hafid : Biar esensi dari komunikasi itu tidak kabur.. tidak bias..
- Angel : Maksudnya ?
- Hafid : Pernah kan ya games gt.. rantai komunikasi ya.. orang 10 disuruh menyampaikan hal yang sama..
- Angel : Ow, ada yang beda-beda gt hasilnya ?
- Hafid : Iya.. Paling ujung seng paling sering jumlah komunikasinya akan semakin sedikit, kadang nggak nyambung.. jadi supaya hal itu nggak terjadi, pakek communication tree. Makin ke sininya kan kadang makin nggak jelas atau malah dibumbu-bumbui.. nah supaya itu nggak terjadi, pakek communication tree. Jadi level-levelnya harus jelas.. yang pasti terima komunikasi itu siapa.. ow PM pasti terima

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- komunikasi semuanya.. nanti siapa siapa yang berhak pakek komunikasi ini..
- Angel : Kalau manajer terima..
- Hafid : Beda-beda.. tergantung jenis informasi yang didapatkan hari itu oleh si tugas piket atau PIC yang bertugas..
- Angel : Si tugas pikete ditunjuk sama ?
- Hafid : Ada pembagiannya.. pas rapat komite.. siapa yang pikt di hari ini ini.
- Angel : Waktu yang kemarin ini juga ada pembagian gt ?
- Hafid : Nanti lek mau hari lebaran biasane..
- Angel : Ow, cuma waktu hari libur yang panjang itu ?
- Hafid : Hari libur atau lek pas semua manajer mesti ikut ke Rakornas..
- Angel : Jadi bener-bener di sini nggak ada kepala departemen gt ya ?
- Hafid : Iya..
- Angel : Trus.. orang terdekat bapak, siapa pak yang untuk bertukar pikiran dan menenangkan diri pak ? istri, teman antar manajemen gini, atau teman di luar kantor ?
- Hafid : Paling dekat ?
- Angel : Iya..
- Hafid : Paling dekat istri..
- Angel : Biasanya cerita-cerita apa pun ya ke istri ?
- Hafid : Ya nggak cerita apa pun.. ada yang kadang tak rahasiakan (tersenyum)
- Angel : Apa pak yang dirahasiakan ?
- Hafid : Wah.. rahasia saya..
- Angel : Kalau pekerjaan gt juga ngomong ke istri ?
- Hafid : Ya istri..
- Angel : Ngerti pak ? biasanya kan istri kalau nggak ikut kerja kan bingung..
- Hafid : Ooo.. lha kamu kalau nanti jadi istri ya harus ngerti lho..
- Angel : Istrinya kerja ?

## Lampiran 6 : Transkrip Wawancara Hafid Kustanto, S.TP (sambungan)

- Hafid : Lho istri itu kerja nggak kerja harus ngerti apa yang diomongkan suami.. lho iya lho.. siap nggak siap harus ngerti..
- Angel : Tapi istrinya bapak nggak kerja ?
- Hafid : Ya kerja..
- Angel : Kerja di mana pak ?
- Hafid : Kerja di itu.. pegawai luar negri..
- Angel : Lho anaknya bapak sudah besar ta kok bisa kerja dua-dua ?
- Hafid : Nanti Agustus ulang tahun yang ke 3..
- Angel : Anaknya satu ta ?
- Hafid : (mengangguk)
- Angel : Trus biasanya sama siapa anaknya ?
- Hafid : Sama budhe (tante)
- Angel : Kalau sama yang di sini nggak ada ya pak yang biasanya diajak untuk bertukar pikiran ataupun tanya-tanya gt ?
- Hafid : Ow ya sak tim di sini..
- Angel : Tapi kalau antar manajer nggak terlalu ya ?
- Hafid : Kalau antar manajer seng paling intens ya ujung-ujungnya produksi, QAQC, teknik.
- Angel : Ow, ya yang terlibat itu..
- Hafid : Ya yang terlibat itu.. mentok kalau keluar dari situ y a ke PPIC sama ke pembelian.. kalau di situ mentok ya.. ke PM.
- Angel : Kalau memang nggak ada jalan keluarnya gt ?
- Hafid : Iya.. ke PM itu wes membawa solusi, bukan membawa masalah lagi.. masalah itu biar diselesaikan di level bawah lah.. PM itu kan masalahe wes banyak.. jangan lagi kalau kita ke dia itu bawa masalah, bawa solusi..
- Angel : Kemarin rapatnya sampai jam berapa pak ?
- Hafid : Jam 10 lebih 10 menit..
- Angel : Itu paling malem ya ?

Hafid : Paling malem.. rekor.. selama 6 tahun saya kerja di sini.. tapi  
memang mulainya jam 9.30

(Pak Hafid melanjutkan berbincang-bincang dengan peneliti)

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST.

**5 Mei 2009**

Angel : Tadinya rapat yang tadi pagi itu bapak ikut ya ?

Roni : Iya.. pastinya kita ikut. Soalnya, kan saya di operasional. Jadi mau ga mau ya saya harus ikut.

Angel : Membahas apa pak tadi ?

Roni : Kita biasanya kan kalau menyangkut masalah pabrik operasional, yang terkait langsung dengan operasional langsung kan mesti saya, pihak produksi, teknik, trus biasanya sama qc. Sudah.. sudah tiga ini hukumnya wajib.. ya.. tapi nanti kalau seandainya dia ambil project baru kemudian pak Samsuri ikut.. gt lho..

Angel : Tapi tadi itu pak Samsuri juga ikut ?

Roni : Pak Samsuri ikut, soalnya kaitannya sama pengadaan unit mesin baru.. kan bedanya kalau dia yang main project atau apa.. pak samsuri yang masih bertanggung jawab masihan.

Angel : Tadi itu termasuk rapat komite nggak pak ?

Roni : Maksudnya komite gimana ya ? kalau itu sih kita sebutnya rapat koordinasi..

Angel : Ow, rapat komite itu sejenis apa ya.. mungkin kalau di sini itu katanya yang sebulan sekali itu lho..

Roni : Ow.. besok tanggal 8.

Angel : Tanggal 8 ya ?

Roni : Heeh. Biasanya sebelum kita rapat bulanan untuk di pusat, itu kita sudah lakukan dulu di tempat kita. Jadi supaya nanti *plant manager* waktu ke Jakarta atau di mana nanti.. itu sudah siap.gt lho..

Angel : Kayak laporan gt ya ?

Roni : Heeh..

Angel : Kalau di teknik sendiri itu ada kayak rapat-rapat selain rapat komite ?

Roni : Kalau saya dengan anak buah, itu biasanya kita ada juga tapi rapat setiap hari rabu biasanya..

Angel : Ow, setiap minggu ?

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Roni : Iya, setiap minggu kita ada untuk koordinasi. Cuma untuk minggu ini saya percepat kemarin gt lho.. karena saya mau mengumumkan untuk masalah keputusan teknik kan ada.. ya itu sudah saya umumkan.. jadi saya percepat.

Angel : Ow.. jadi nggak setiap hari rabu ? pokoknya fleksible gt ?

Roni : Satu minggu, satu kali paling tidak. Kalau bisa di hari Rabu.

Angel : Orang-orang yang ikut ya yang ada di tempat kemarin itu ?

Roni : Paling tidak *supervisornya*.. *supervisornya* harus ada, kalau nggak ada *supervisornya*, di lini tersebut harus diwakili oleh anak buahnya yang berkompeten atau kepala shiftnya.

Angel : Biasanya kayak gt bahas apa saja pak ?

Roni : Satu yang mesti kita bahas mesti operasional dulu.. karena kan kita main di operasional, ya sudah operasional. Trus yang kedua itu *planning-planning* untuk ke depan atau yang minggu itu berjalan apa aja.. trus yang ketiga itu biasanya.. karena kita kan lagi ada program untuk pengembangan masalah skill segala macam ya.. ya itu kita bahas masalah intern kita sendiri, untuk masalah training.. karena saya lagi menyiapkan material training, temen-temen juga.. supaya bisa saling tukar informasi.

Angel : Kalau waktu rapat komite itu apa aja yang dibahas pak ?

Roni : Biasanya operasional 1 bulan sebelumnya kan.. di bulan yang sudah berjalan..

Angel : Ehm.. selama 1 bulan ? kalau yang mingguan itu per minggu gt aja ya ?

Roni : Kita evaluasi tiap minggu.. ya kan.. itu dari target itu seperti apa posisinya..

Angel : Ow.. sudah memenuhi apa belum ?

Roni : Heeh.. trus kelemahannya di mana.. itu biasanya gt.. trus kemudian aktivitas ke depan ini.. apa yang keliatannya *urgent* sekali sehingga pasti akan mengganggu di operasional..

Mesti ada tamu, ada ini, ada apa gt kan ya

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

- Angel : Ow.. jadi ada tamu itu juga dibahas ya ?
- Roni : Ya pasti lah kita bahas.. soalnya kan kita mesti.. mau ga mau.. yak an ? misalnya kalau banyak tamu segala macam ya.. itu dari pihak kami kan persiapan.. persiapannya kan banyak.. mau ga mau kan nanti orang teknik mesti kebagi.. satu mungkin untuk nyiapin penerangannya atau apa..
- Angel : Jadi mesti kayak kerja sama dulu menangani bagian yang mana gt ya ?
- Roni : Heeh..
- Angel : Kan rapat komite itu cuma diadakan 1 kali dalam sebulan ya pak, itu menurut bapak sudah efektif belum ?
- Roni : Sudah efektif.. yang paling penting bukan karna 1 bulannya tadi.. itu justru rapat yang koordinasi yang bisa jadi seminggu bisa sampek 2-3 kali.
- Angel : Ow, itu yang paling penting ya ?
- Roni : Heeh. Kayak misalnya hari ini.. karena kita kemarin mencoba untuk *improve* di kapasitas misalnya. Itu kita bahas, kendalanya di mana. Gt. Supaya nanti di berikutnya kita nggak masalah.. kayak tadi kan akhirnya di produksi dia bagi.. *supervisornya* jalan 3 shift.. ya kan ? di teknik juga mengikuti 3 shift, Cuma produksi per hari ini, saya per besok. Jadi kita tadi evaluasi.. ternyata shift malemnya kurang siap dengan full kapasitas.. gt lho.. masalahnya banyak.. seperti itu ya.. tapi supaya lebih *clear*, *supervisornya* kantor di sana..
- Angel : Biasanya gt, kalau rapat gt semua orang bicara atau 1 pihak yang bicara pak ?
- Roni : Ya pasti semua, Cuma kalau di sini leadnya kan ya plant managernya.. nanti kan dia mesti ngasi tahu arahnya mau ke mana..
- Angel : Itu yang rapat komite ya pak ?
- Roni : Nggak.. yang kayak tadi pun juga sama..
- Angel : Ow.. itu *plant manager* yang jadi *leadnya* ?

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Roni : Biasanya nggak ada plant manager juga nggak masalah sih.. soalnya tadi sebelum tadi, kita sudah *meeting* duluan di bawah. Dengan kepala shift, dengan ini.. kita udah *meeting* duluan.

Angel : Kalau rapat mingguan itu juga pakek *plant manager* pak ?

Roni : Ow.. enggak.. biasanya kalau pak Widi (*plant manager*) sempat ikut ya ikut.. tapi sering kali pak Widi yang kumpulin.. kita sudah siapin materinya.. ya kita bahas saja.. sejauh ini, seperti ini.. gitu. Itu yang biasanya pagi, sama Pak Widi gt ya.. sama temen-temen yang lain.. tapi nanti di hari Jumat, itu biasanya kita ada rapat produksi. Nah.. kalau rapat produksi, biasanya hanya kepalanya PPIC yang datang, trus nanti kemudian dari kepala produksi nanti juga datang, termasuk supervisornya produksi. Nanti juga di tempatnya teknik juga demikian. Jadi nanti kita bahas. Kalau misalkan saya mau jalan berapa mesin.. sekian mesin.. itu kendalnya di teknik di mana.. kan kita ada teknik maintenance.. ow ga bisa, nanti kita akan mati sekian jam dan segala macem.. itu di hari Jumat biasanya. Kamis atau Jumat ya.. kalau ga salah sih biasanya kamis sore atau jumat sore.

Angel : Brarti komunikasi antar manajer itu bukan cuma di rapat komite ya ? rapat-rapat yang memang terkait gt ya memang....

Roni : Kalau memang kita perlu rapat ya rapat.. Toh jaraknya juga dekat. Ngapain bingung-bingung. Iya, kayak misalnya tadi pagi.. pak Amin minta kita bahas sama-sama.. ya ok, gpp. Gt lho.. jadi kayak tadi pagi, sebelum kita dipanggil pak Widi, kita sudah rapat duluan.. sudah buat catatan untuk kita sendiri sama.. ehm.. kepala shift.. sama produksi, sama kepala shiftnya teknik segala macem.

Angel : Kalau di rapat komite itu apa aja pak yang dibahas ?

Roni : Kalau itu sih masing-masing dari departemen yang akan membawakan. Kalau yang pertama pasti akan dibahas masalah performancenya bulan bersangkutan seperti apa gt ya.. dari sisi produksi, dari sisi financial seperti apa.. sudah.. trus nanti dari produksi kan nanti dia pasti juga

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

presentasi dari segi operasional produksi seperti apa.. kemudian nanti teknik dari segi operasionalnya seperti apa.. kan kita harus mempertanggung jawabkan apa yang sudah kita lakukan kemarin.. ya.. nanti dari segi QC pun sama.. komplainnya yang masuk berapa segala macem.. nanti dari.. banyak lah.. dari PPIC Logistic juga sama sih.. kita arahnya ke sana..

Angel : Kalau Bapak terasa, untuk rapat komite ini terasa sebagai rutinitas atau memang diperlukan pak ?

Roni : Kalau saya sih, mikirnya memang perlu ya.. karena untuk menyamakan visi segala macam itu arahnya ke situ..

Angel : Biasanya waktu rapat komite yang berbicara satu orang gt.. jadi yang memberikan masukan itu semua manajer atau plant manajernya saja atau gimana ?

Roni : Plant manajer hanya membuka saja.. buka.. kemudian laporan dari segi financial seperti apa.. kemudian prospek ke depan seperti apa.. bulan depan itu seperti apa segala macam dia bicara.. sudah.. setelah itu dikasi kita.. giliran kita masing-masing gt..

Angel : Trus ga ada masukan-masukan apa gt ?

Roni : Ada, nanti dibahas sama-sama..

Angel : Ow.. jadi itu kayak rembukan gt ya istilahnya ?

Roni : Iya nanti kalau nilai rapot saya merah gt ya.. ya nanti kan mesti dibahas.. kenapa kok sampai seperti itu.. gt kan ya.. nanti kan saya jelasin “a b c d”. saya minta bantuan si A si B si C.. Nanti kan pasti comment. Gt lho..

Angel : Jadi boleh saling bantu dan boleh kasi masukan ?

Roni : Ow.. iya.. kasi masukan boleh..

Angel : Trus biasanya kayak gt pakek bahasa apa pak ? bahasanya formal atau yang tegang-tegang gt ?

Roni : Enggak lah.. kita jangan terlalu formal sekali..kalau dimarahin sih ok.. wajar.. bisanya kan pakek bahasa formal ya..

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Angel : Kalau dimarahin langsung tegang semua ya pak ?

Roni : Enggak sih.. kalau saya sih cenderungnya.. ehm.. harus seperti itu.. karena itu laporan pertanggung jawaban kita ke plant manager.. nanti berikutnya plant manager kana mempertanggung jawabkan ke yang di atas lagi.. saya pikir itu suatu hal yang wajar sekali dan harus dilakukan supaya nanti sama visinya.. kalau nggak gt susah..

Saya kan dikasi wewenang untuk kelola A B C D segala macem.. sudah sewajarnya nanti kalau saya mempertanggung jawabkan itu ke plant manager saya.. intinya seperti itu.. demikian pula yang rapat produksi bisa nggak dia kerja dengan mengatur anak buahnya sedemikian banyak ? targetnya seperti ini. Lha kalau dia ngawur-ngawur saja ya susah nanti..

Angel : Lho katanya Bapak kan antar manajer bisa saling bantu gt. Itu berarti yang bantu itu memang yang terkait dengan..

Roni : Iya.. contoh kasus nih misalkan.. misalkan saja saya komplain dengan orang produksi. Masa setiap kali planning-planningnya mau jalan dihalang-halangi gt ya.. nanti kita cari solusinya di situ.. yang kayak kemarin itu.. kita buat perincian waktu untuk pelaksanaannya. Saya sudah buat laporan untuk pelaksanaan di minggu tersebut, kan tinggal saya kasih keterangan.. untuk item A ini butuh berapa jam.. ini berapa jam.. mesinnya harus berhenti berapa jam.. lha itu nanti akan masuk ke PPIC, supaya PPIC nanti bisa control. Planning produksi gini masuk nggak dengan komposisi mesin seperti itu tadi.. kalau tidak ya nanti kita akan buat compromise. Saya sama produksi, sama PPIC. Jadi mana yang perlu saya tunda untuk masuk di minggu berikutnya atau gimana.

Angel : Kalau rembukan gt, ya antar manajernya saja ya pak ?

Roni : Bisa. Kalau saya cenderungnya jangan sampai melibatkan yang lebih tinggi.. selevel dulu.. cari solusi di situ.. kecuali kalau seandainya kita tidak bisa memutuskan.

Angel : Baru ke atasan ?

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

- Roni : Iya. Soalnya kalau nggak gt kasian.. bebannya sudah banyak, tambah lagi. Banyak.. pusing nanti..
- Angel : Kalau selama ini, rapat komite yang dijalankan ada kekurangan apa pak , yang Bapak liat ?
- Roni : Kalau saya pikir proporsional ya.. kalau dikatakan kekurangan kita nggak bisa.. (senyum kecil)
- Angel : Waktunya nggak terlalu panjang ya ?
- Roni : Nggak, saya kira waktunya pas.. trus yang memang kita bahas itu yang memang jadi focus kita ya.. jadi apa yang kita alami sehari-hari. Jadi saya pikir itu wajar sih..
- Angel : Pak waktu rapat komite gt ya.. ada nggak yang guyonan-guyonan gt ?
- Roni : Pasti lah.. supaya kita nanti nggak terlalu kaku..
- Angel : Jadi nggak sampek yang diem, tegang semua ?
- Roni : Nggak.. lho kalau itu itu tetep ada.. guyon itu tetep ada..
- Angel : Yang nyletuk-nyletuk gitu ada ?
- Roni : Ada
- Angel : Boleh ketawa ya pak berarti ?
- Roni : Boleh.. orang saya sering diketawain.. (sambil tertawa)
- Angel : Pokoknya setiap kali mesti ngajukan laporan aja ya pak ?
- Roni : Iya kita harus siapin.. kayak tadi.. tadi pagi saya dipesenin tuh.. nanti tolong dilaporkan masalah ini, ini, ini, ini..berarti kan saya sudah dapet bocorannya.. saya buatin, saya masukin ke laporan saya.. sebab berikutnya waktu plant manager presentasi ke atas, itu dia sudah siapkan dengan itu.. gt lho..nanti waktu dia ditanya pun, dia sudah tau arahnya ke sana..

### **13 Mei 2009**

- Angel : Mau tanya pak, waktu rapat komite tanggal 8 itu, kemarin gimana pak ? apa ada yang lain yang dibahas atau sama seperti rapat-rapat sebelumnya ?

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Roni : Kebetulan kita ada penjabaran kpinya itu kita pecah gt ya.. kpinya coba kita pecah.. yang jadi percontohan itu di tempat kita gt ya.. yang kemarin nggak bahas terlalu banyak, Cuma dilanjutkan dari senin-selasa kemarin..

Angel : Yang training itu ?

Roni : Heeh.. jadi senin-selasa itu punya kita yang dibahas semua.. jadi nanti itu yang akan dipakai tempat-tempat lain untuk komunikasinya supaya nanti mau dibuatin lebih detailnya..

Angel : Katanya, training itu untuk lebih di break down lagi ya pak ?

Roni : Iya, sama.. sebetulnya dari laporannya pak Widi.. ya kan.. pak Widi sudah buat laporan sebetulnya.. seperti biasa.. nanti ada omzetnya berapa, sumber masalahnya apa.. dia ada semua seharusnya. Nah Cuma kemarin itu lebih di detailkan lagi.. gt lho.. trus lebih dibuat sejelas mungkin, setransparan mungkin.. nanti itu dalam kaca mata bisnis itu kelihatan. Sebetulnya produk ini naik / turun, trus kalau seandainya bisnis ini untung.. itu untungnya di mana.. trus nanti kontribusinya di pedagang baru itu berapa persen, eksisten sebetulnya dia sudah turun sejauh mana itu kelihatan.. termasuk kendala-kendala kalau kita mau launching produk itu apa saja.. itu kita bahas di sana.. banyak kok.. akhirnya di breakdown sedemikian rupa.. Cuma nanti buat itunya mungkin agak lama..

Angel : Apa penyajiannya maksudnya ?

Roni : Heeh.. tapi teman-teman nanti laporannya mengarah ke situ.. jadi misalnya saya kena down time..tapi nanti ga down time saja.. jadi saya munculkan maintenance , ya banyak nanti saya munculkan juga .. tinggal pak Widi nanti ambil saja..

Angel : Tapi agak telat ya pak, trainingnya itu setelah rapat komite..

Roni : O iya.. memang harus gt..

Angel : Ow.. memang gt ?

Roni : Heeh.. supaya datanya lengkap..

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Angel : Ow, memang setelah rapat komite barusan training.. saya pikir kan kalau training bisa dipersiapkan dulu, baru di rapat komite dibahas..

Roni : Justru sekarang ini.. ini kan rapatnya PM semua.. yang biscuit.. ehm istilahnya yang food ya.. sedang dilaksanakan di lantai bawah ya.. di situ, formatnya pak Widi sudah siap gt lho.. itu nanti yang menjadi acuan bagi yang lain. Business Unit yang lain.

Angel : Ow, jadi punyaanya pak Widi itu jadi contoh gt ?

Roni : Heeh..

Angel : Trus ini pak.. selain rapat komite ya.. kan bapak juga melakukan interaksi informal antar manajer ya.. sering nggak bapak melakukan itu ?

Roni : Ya sering pasti lah.. ya kayak tadi pagi aja kita selalu komunikasi ya.. dari pak Amin misalnya “pak Roni ini naik sekian persen omzetnya..”pak Amin kasi tau saya.. lewat telepon.. sudah.. nanti saya kasi tau temen-temen..kayak tadi planningnya p3, p4 misalkan gt ya.. chocolates nanti naik sekian persen, nanti naik seberapa.. nanti mesin harus jalan seberapa, nanti kan temen-temen yang menyesuaikan.

Angel : Jadi bapak pernah ya dengan 12 manajer lainnya ?

Roni : Tergantung kepentingannya. Nggak semua. Jadi pagi kan dikumpulkan sama pak Widi kan.. itu kasi bocoran ke kita.. ini naik segini, ini segini.. jadi nanti tinggal tugas saya, sama pak Amin, sama pak Imam, pak Pendik nanti berkoordinasi.. kan mereka pengang lini produksi, sedangkan saya lini supportingnya.

Angel : Ow, nggak semuanya ya.. kalau biasanya interaksi informal yang bapak lakukan apa ? nggak harus jam istirahat ?

Roni : Nggak mesti.. kadang-kadang di rumah pun juga..

Angel : Ow, pakek telepon rumah juga ?

Roni : Mengganggu. Tergantung lah.. tergantung situasi.. kita sih fleksibel ya..

Angel : Tapi yang dibahas tetep masalah pekerjaan ya ?

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Roni : Ya pekerjaan, ya ini.. kadang-kadang kita kan sering umpat-umpatan gt.. “kita naikkan sekian nggak karu-karuan..” lha seperti itu..

Angel : Kalau masalah keluarga pernah juga dibahas pak ?

Roni : Keluarga sih jarang ya.. bukan jarang sih.. nggak pernah..

Angel : Pribadi ya ? Cuma masalah yang umum-umum saja ya yang dibahas ?

Roni : Iya.. kecuali kalau ada teman kita yang sakit. Istrinya atau anaknya.. lha itu..

Angel : Waktu istirahat gt barengan nggak sama manajer yang lain ?

Roni : Ow.. sama..

Angel : Barengan pergi gt ?

Roni : Ow.. nggak.. nggak bareng. Semua punya selera masing-masing. Pak Yosa sukanya di pak Jas, saya kadang-kadang di sini kalau nggak di luar..

Angel : Ow, jadi waktu istirahat jarang kumpul ?

Roni : Jarang kumpul.. tapi kita ya sering telpon aja.. tergantung urgentnitasnya.. kayak pak Amin sering bawa dari rumah karena dia sering kena maag..

Angel : Kalau telepon, entah telepon rumah, kantor atau handphone, paling sering pakek telepon apa pak kalau komunikasi antar manajer ?

Roni : Kalau di kantor ya diusahakan kita pakek telepon di sini (kantor), kan line nya sama. Kalau misalkan dia nggak ada di tempatnya, ya udah kita pakek handphone, pakek flexy..

Angel : Pernah nggak pak kalau telepon itu membicarakan masalah pribadi ?

Roni : Tergantung sih ya.. kalau teman kita banyak masalah biasanya curhat ya..

Angel : Ow, curhat ?

Roni : Ya ada lah.. pasti ada.. sama-sama susahnyaa..

Angel : Di sini bapak deketnya sama manajer apa pak ?

Roni : Kalau saya deket semua..

Angel : Kalau yang paling sering berhubungan ?

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Roni : Semuanya ya.. istilahnya nggak ada yang paling dekeett sekali, nggak..

Angel : Ow, nggak sampek terlalu dekat ?

Roni : Iya.. laki-laki semua soalnya.. susah..

Angel : Lho Bu Samiatie itu ?

Roni : Bu Sam sama saya jarang komunikasi.. Cuma nanti akhir-akhir akan sering komunikasi karena teman-teman banyak yang komplain masalah pembelian.. ya nanti pasti sering bahas..

Angel : Kenapa pak kok pakek telepon ? maksudnya kok nggak pakek yang laennya, kan ada messenger, outlook..

Roni : Kadang-kadang kita nggak duduk di kursi kita sih ya.. dulu, kalau saya di tempat kerja saya dulu.. iya kita sering pakek ym.. kalau di sini.. nggak tau ya.. temen-temen banyak yang pakek msn ya..

Angel : Chatting gt ya ?

Roni : Iya.. Cuma saya jarang sekali sih..

Angel : Ow, bapak lebih sering di lapangan ?

Roni : Ya kadang-kadang kita duduk di kursi juga gt.. lebih baik kita ngomong, telepon ya..

Angel : Maksudnya lebih cepat penyampaiannya gt ?

Roni : Mengganggu

Angel : Tapi kalau misalnya ada sesuatu yang rahasia gt, bapak menggunakan yang mana pak?

Roni : Rahasia apa ya ?

Angel : Mungkin penting tapi tidak boleh diketahui oleh banyak orang terlebih dahulu..

Roni : Biasanya saya dateng aja.. biasanya terkait dengan rahasia di tempat kita.. kita takut kalau rahasia itu bocor keluar.. ya sudah kita langsung ketemu. Kayak kapan itu saya dengan pak Hafid, kebetulan waktu itu mau launching produk baru.. kitaantisipasi belum tentu akan keluar tapi itu strategi kita ke depan.. ya sudah, saya menemui dia.. nanti kemudian seperti apa.. saya sudah siapin.. tapi nanti yang tau cuma A B C saja.

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Angel : Tapi kalau lewat email gt nggak enak ya pak ya ?

Roni : Ehmm. Jarang sekali sih.. email itu kita pakek.. setiap pagi.. setiap pagi kan kita dapet.. apa itu namanya.. kita kan ada manager of duty. jadi supervisor itu tugasnya.. kan dia masuk 3 shift. Nah ini dia akan merecord semua operasional yang terjadi.. pagi itu pasti dikasi ke kita.. untuk saya pelajari, untuk saya share kan ke temen-temen.. nanti orang produksi juga sama demikian..

Angel : Kalau gt perbedaannya menggunakan telepon, messenger, email gt apa pak ?

Roni : Tergantung urgentnitasnya.. kalau misalkan dia perlu sekarang untuk dibicarakan ya kita telepon, kalau dia perlu sebagai arsip juga.. ya kan.. atau bisa ditunda untuk nanti, yang penting, ya kita pakek email. Kalau yang messenger sih saya jarang pakek.. jarang.. karena kan saya pakek ym to.. di sini nggak umum pakek.. kalau saya dulu sering bandel, kalau di rumah saya dulu sih..jadi bisa nyadap punyanya orang.. jadi nggak enak.

Angel : Kalau memo dan nota itu, sudah jarang dipakek ya pak ?

Roni : Tetep dipakek, kalau itu sifatnya principal sekali.. contoh kasus.. misalkan saya ada suatu perubahan yang mau nggak mau melibatkan di tempat orang lain, di tempatnya produksi atau apa.. kebijakan yang di teknik misalkan.. ow di teknik sekarang diganti 3 shift.. gt ya.. nanti supervisornya si A, si B akan masuk malem, kita minta supaya supervisornya konsen ke sana, kalau ada apa-apa, koordinasi dengan mereka.. pasti saya akan kasi buat memonya..

Angel : Memonya yang dalam bentuk kecil itu ?

Roni : Nggak.. kita ada surat komunikasi.

Angel : Ow, komunikasi itu sebagai memo ?

Roni : Heeh..

Angel : Kan ada outlook ya pak ?

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Roni : Kalau outlook biasanya cenderung ke ini aja.. kalau outlook kan.. ini (komunikasi) kan ada tanda tangan saya.. yang berkepentingan siapa.. kalau GA, ya ma nggak mau harus ada tanda tangannya plant manajer..

Angel : Kalau outlook itu seperti pemberitahuan gt maksudnya ?

Roni : Bisa..

Angel : Kalau komunikasi itu membuat suatu keputusan sehingga harus diresmikan dengan ada tanda tangannya gt ?

Roni : Mengganggu..

Angel : Trus biasanya yang pakek komunikasi ini antar manajer saja atau..

Roni : Nggak juga.. dengan yang lain juga.. pokoknya yang kita minta itu concern sekali sampai ke bawah, biasanya kita buat komunikasi.. di produksi misalnya ya.. nanti kita kasi copy nya di lapangan..

Angel : Brarti bahasanya formal ya pak ?

Roni : Kalau itu iya..

Angel : Trus menurut bapak yang efektif untuk berkomunikasi antar manajer antara telepon, memo, messenger, outlook, yang mana pak ?

Roni : Kalau saya, kalau sifatnya itu kita sudah tau tidak perlu diarsip ya, trus tidak perlu sifatnya detail harus bergambar.. ya kita pakek telepon. Tapi kalau kita butuh secara teknis, gambar atau apa ya mau nggak mau harus pakek email. Kalau yang efektif saya ngomong tetep telepon ya.. kalau kita bisa ketemu langsung, itu lebih bagus lagi..

Angel : Kalau media itu kan ada plus minusnya ya pak.. kalau telepon itu apa plus minusnya pak?

Roni : Kalau telepon itu, belum tentu orangnya di dekat situ.. saya bilang telepon itu, telepon kantor maksudnya.. belum tentu dia ada di lokasi gt lho.. yang ke dua ya sekitar itu lah.. kalau handphone sih kita bisa ke mana-mana..

Angel : Memangnya manajernya kebanyakan keliling dari pada di tempat ya ?

Roni : Iya.. mau nggak mau harus seperti itu.. misalkan saya cari pak Amin sekarang, saya telepon kantor dulu..nggak ada.. di mana ? ow di

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

lapangan.. ya sudah.. kalau di lapangan, kalau saya bisa sms ya sms.. kalau misalnya nggak terlalu panjang ini kata-katanya.. kalau panjang kan susah.. biasanya langsung saya telepon.

Ada telepon di telepon kantor

Angel : Trus kalau yang lainnya pak, kelebihan dan kekurangannya apa, untuk yang messenger, outlook ?

Roni : Jaraknya kan sini sana ya.. tapi kalau mau messenger lewat bawah sekali.. sebetulnya saya baca iklan ya..di teman itu.. kocak dia ngomongnya padahal dia 1 departemen saja.. dia tanya sudah terima emailku belum ?.. kan jadi lucu.. sebenarnya komunikasi lebih mudah, lebih cepet, ngomong aja lebih enak..

Angel : Bapak paling sering komunikasinya dengan siapa pak ?

Roni : Saya biasanya dengan produksi terutama..ya dengn pak Pendik, pak Imam, pak Amin.. kalau dengan pak Samsuri itu biasanya kalau ada project baru..

Angel : Lho kalau pak Pendik itu tempatnya mana sih pak ?

Roni : Plant 2

Angel : Ow, kalau itu jauh ya pak.. jadi mau ga mau..

Roni : Sama..tetep kita sering telepon.. atau nanti kalau pas jalan ketemu, ya sudah.. “yang ini gimana ini” ya udah, ga usah ketemu..

Angel : Kalau di rumah, ada yang telepon pak ?

Roni : Sering..

Ada telepon dari pak Hafid di telepon kantor..

Roni : Kalau email saya pikir keuntungannya bisa di dokumentasi.. kalau dia itu sifatnya sedikit formal atau mungkin informal itu kita bisa share.. kelemahannya.. saya kan nggak selalu bawa computer..

Angel : Ow.. jadi nggak bisa langsung update gt ya ?

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Roni : Iya bener.. tadi kan pak Samsuri juga nanya saya masalah assessment yang di grade 1-5. Dia tanya,”sudah terima belum ?” Saya juga bingung, saya nggak ngecek.. karena pada waktu itu saya bawa computer tapi saya nggak nyalakan soalnya saya ada meeting di depan.. padahal yang kemarin-kemarin nggak sempat tak baca.. nah. Sering kali yang jadi miss itu..

Angel : Nggak bisa terima langsung dibaca ya..

Roni : Iya

Angel : Yang biasanya menggunakan messenger, outlook itu semua karyawan atau hanya manajer saja ?

Roni : Semua, termasuk supervisor..

Angel : Brarti nggak ada pengecualian ya ? jadi kalau yang bawa laptop, ada jaringan dari Garudafood bisa menggunakan messenger dan outlook ya ?

Roni : Nggak semuanya punya account.. yang punya account biasanya level supervisor..

Angel : Supervisor ke atas ?

Roni : Iya.. tapi ada juga sih yang admin dia punya..tergantung lah.. tergantung kepala departemennya mengizinkan sejauh mana. Biasanya sih..”ini tolong buatin accountnya..”

Angel : Kepala departemen itu maksudnya ya manajernya ya ?

Roni : Iya..

Angel : Bapak jarang ya pakek messenger.. tapi kalau email gt bapak pakek tanda senyum atau apa gt nggak pak atau biasa saja ?

Roni : Biasa saja sih.. Cuma kata-katanya kalau antara sesama ini kata-katanya agak kocak sedikit.. ya kata-katanya sedikit guyon.. tapi yang jelas kita tetep ingetin “ini gini ini ini”. Kayak misalkan kemarin gt ya.. kita kan punya PR buat PPS, padahal kan kita nggak punya persiapan.. kemudian dari pak Sasak kan dikasi tau kalau tanggal 18 akan di review segala macem.. kasi ke kita kan.. kasi ke saya, pak Amin segala

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

macem.. nah nanti pak Amin.. dia bilang.. “susah kita.. abis sibuk.. gini gini gini..”, trus saya jawab lagi.. “kalau gitu mending pak Sasak aja yang kerja PSS, nanti kita yang kasi bonus..” jadi kita saling komentari.. ya kalau antar sesama kita nggak terlalu formal lah.. pas kita harus ke atasan, tetap bahasanya harus sedikit sopan gt lho.. jadi ya tau diri lah..

Angel : Tapi memang sedekat-dekatnya bapak dengan manajer lain, nggak pernah bahas masalah keluarga ya pak ya ?

Roni : Ehm.. jarang sekali sih.. pernah sih kadang-kadang.. tapi ya cuma sewajarnya saja..

Angel : Yang sebaliknya juga gt ?

Roni : Iya

Angel : Menurut bapak, penggunaan messenger, email gt perlu nggak sih pak ? kan tadi bapak bilang kalau nggak pakek..

Roni : Messenger itu sebetulnya perlu sekali sih.. saya baru, dan memang saya nggak terlalu suka messengeran..

Angel : Bapak di sini barusan berapa lama memangnya ?

Roni : Saya di sini barusan Juni 2008.

Angel : Sebelumnya dari Garudafood juga atau..

Roni : Nggak.. saya dari perusahaan lain..

Angel : Tapi memang selama ini bapak jarang pakek ya.. Cuma bapak anggap itu penting..

Roni : Iya.. kalau saya pikir penting ya.. semakin banyak macemnya.. ya kan.. tinggal kita mau aplikasi yang mana. Kalau ngomong gini kita nggak bisa, kita lewat telepon, telepon nggak bisa kita lewat handphone.. handphone nggak bisa..

Angel : Ow segala cara digunakan ya ?

Roni : Iya.. menurut saya seperti itu..

Angel : Kalau outlook sama email itu pak, kan sama aja ya.. kok ada 2 ya ?

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Roni : Sama aja.. kalau outlook kan otomatis ya.. apalagi kan kita pakek accountnya Garudafood ya.. jadi lebih gampang. Kalau email, kita sih masing-masing punya alamat email sendiri-sendiri selain yang punya Garuda. Biasanya itu sifatnya yang di luar kerjaan.. atau biasanya karena kita ada batesan kirim 1 MB, kalau nanti ada customer atau supplier yang kirim lebih gede, nanti kita kasi ke account kita yang lainnya..

Angel : Biasanya hal lain selain pekerjaan, apa pak yang dibahas ?

Roni : Hobi..

Angel : Itu antar manajer saja atau..

Roni : Sering kali teman-teman kan sukanya badminton, ya sudah kita bahas badminton.., tapi saya nggak suka.. jadi saya nggak pernah nimbrung.. Cuma dengan manajer di BU lain, kebetulan saya mempunyai sifat yang hampir sama dengan dia.. ya sudah sering kali ngobrol bareng..

Angel : Lho memangnya hubungan bapak dengan manajer BU lain juga baik gt ?

Roni : Iya.. terutama dengan sesama teknik.. biasanya dia minta 1 orang saya dikirim ke sana, untuk menetap di sana.. ya nggak masalah.. kalau di teknik sih kita lebih fleksibel..

Angel : Ini pak, kalau menurut bapak tadi seperti email, outlook, messenger, memo dan nota, telpon itu ada kekurangannya kan ya.. kalau menurut bapak, bagaimana caranya untuk bisa mengatasi kekurangan itu.. jadi pesan masih bisa tetap tersampaikan walaupun ada atau tidak di ruangan ?

Roni : Kalau menurut saya sms ya.. kita kirim.. perkara dia mau bacanya nanti, ya gpp.. tapi kan sudah dilaksanakan dulu kan..

### **14 Mei 2009**

Angel : Mau tanya, kalau di Garudafood ini ada aktivitas social nggak pak ?

Roni : Ada..

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Angel : Kayak apa itu pak ?

Roni : Sebetulnya kalau liat gini kan, saya pun juga nggak pernah liat.. saya nggak pernah liat secara real nya.. tapi yang jelas mereka punya grup band sendiri.. mangkanya kalau kita ada acara, nanti mereka tampil dalam grup-grup itu.. saya pun juga nggak tahu kapan latihannya..

Angel : Tapi kalau setiap ada acara, mesti tampil ya mereka ?

Roni : Iya.. jadi kita nggak perlu manggil grup band dari luar.. temen-temen produksi ada timnya sendiri, teknik sendiri..

Angel : Ow, yang waktu itu dilombakan itu ?

Roni : Iya.. teknik aja ada kalau sekitar 4 atau 5 grup.. mangkanya saya pun heran juga kapan mereka latihan gt kan ya.. trus temen-temen yang keliatannya.. wah ini nggak mungkin ada jiwa seninya.. ternyata..

Angel : Bisa ?

Roni : Iya.. saya lihat sih itu..

Angel : Kalau untuk yang lainnya, seperti rekreasi atau olahraga bersama ?

Roni : Kalau rekreasi dan olahraga bersama ada juga.. kemarin saya baca di bulletin kita itu.. itu kan ada ya.. temen-temen yang naik ke gunung lawu.. itu kemarin.. saya pun heran juga timnya ada sendiri.. gt lho.. kadang-kadang yang dari 1 departemen gt ya.. ya sering kali HRS sih.. mereka arum jeram atau apa sama-sama.. kalau di teknik sih.. kapan mau arum jeram..

Angel : Lho minggu masih masuk ?

Roni : Tergantung.. kalau produksi masih masuk, ya kita masuk..

Angel : Tapi keseringan masuk ya ? kan produksi jalan terus..

Roni : Mengganggu..

Angel : Kalau aktivitasnya antar manajer saja ada nggak pak ?

Roni : Kapan itu ada main badminton.. Cuma saya nggak bisa main badminton, jadi saya nggak ikut..

Angel : Itu cuma untuk manajer saja ?

Roni : Sebetulnya supervisor juga ikut.

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Angel : Ow, kalau yang untuk antar manajer saja nggak ada ya pak ?

Roni : Nggak ada.. jarang.. nggak ada sih.. kapan itu ya maen-maen badminton saja, cuma nggak aktif lagi.. rencananya besok sabtu pagi ini mau senam sama-sama..

Angel : Teknik saja ?

Roni : Semua..

Angel : Semua departemen ?

Roni : Iya..

Angel : Ada event apa ?

Roni : Kerja sama dengan Honda.. saya nggak tau itu.. (tertawa). Katanya instruktur senamnya cewek, cantik.. pokoknya harus datang semua.. hukumnya wajib. Ya sudah.. jam 6.30. nanti kalau mau lihat bawa kamera..

Angel : Brarti belum ada ya kalau aktivitas social yang bener-bener cuma manajer saja ?

Roni : Belum ada

Angel : Kalau menurut bapak, perlu nggak ada aktivitas social itu ? misalnya olahraga bareng-bareng atau rekreasi bareng-bareng gt.. jadi untuk meningkatkan komunikasinya supaya lebih baik ?

Roni : Kalau menurut saya sih.. justru.. di perusahaan ini sudah ada dibuat oleh HRS, khusus dibuat team work.. jadi contoh kasus nih.. nanti di tanggal 21,22,23 itu.. kita nanti ada training team work di angkatan laut sana.. nanti supervisor ke atas sama manajernya, trus nanti ada temen yang dari level kepala regu akan ke sana.. trus nanti dilatih secara militer di situ..

Angel : Nginep itu di sana ?

Roni : Mengganggu.. jadi di situ sudah di atur sedemikian rupa. Jadi kalau seandainya dibuat khusus kok nanti rasanya justru temen-temen nggak bisa istirahat atau nggak ada waktu luang..

Angel : Ow.. nggak berguna ya..

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Roni : Saya pikir sudah cukup kok..

Angel : Itu semua departemen ya pak yang ikut ? semua manajer dan supervisornya ?

Roni : Iya.. heeh..

Angel : Memangnya sejauh ini komunikasinya sudah bagus ya pak tanpa adanya aktivitas social ?

Roni : Iya.. saya pikir sih sekarang sudah bagus.. tujuannya kalau yang latihan team work itu supaya lebih kompak aja..

Angel : Ow.. entah itu antar manajernya ataupun manajer dengan supervisornya sendiri ?

Roni : Mengganggu..

Angel : Kalau untuk kelompok mutu yang di sini, itu kan SGA dan CFT ya pak.. itu tujuan dilakukannya itu untuk apa ya pak ?

Roni : Saya selalu pegang esensinya ya. sebenarnya ada lagi selain itu, SS, tapi kalau SS ini kan individu. Kalau saya lihat banyak dilupakan oleh perusahaan-perusahaan yang lain.. esensinya adalah kita menanamkan rasa percaya diri, trus kemudian yang kedua care nya dari karyawan itu sendiri terhadap bidang kerjanya.. nah, contoh katakanlah SS gt ya.. SS itu memang diwajibkan. Kita setiap bulan, misalkan teknik, kita diwajibkan dalam 1 bulan itu mengumpulkan 20 SS (Sumbang Saran). Trus nanti kita harus bentuk tim SGA, jumlahnya itu sekitar 15, CFT kita ngajukan 2 tim CFT. Itu memang koridornya diwajibkan, tapi sebetulnya kalau saya lihat respon karyawan sendiri itu bagus.. karena yang notabene mereka itu cuma kerja, sekarang diajak untuk memikirkan kondisi kerjanya..misalnya apa yang bisa dijadikan untuk memajukan perusahaan ini. Kalau dulunya dia melihat wah ini ga bagus ini ya.. kalau dia cuma melulu bekerja, orientasinya dia cuma untuk bekerja gt ya.. rasa memilikinya kurang.. ya sudah.. dia nggak akan care. Tapi dengan pola seperti itu, itu mereka mulai melihat gt lho.. ow, seperti gini.. dan lagi di tempat kita dibudayakan seperti itu, dikasi

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

wadah yang resmi dari Garudafood perusahaan juga.. akhirnya, itu menjadi semacam semangat gt lho..

Angel : Jadi untuk memacu gt ya pak ?

Roni : Iya..

Angel : Brarti dari situ komunikasinya terus terjalin ya.. karena harus..

Roni : Ketemu, ketemu terus.. paling ga tiap seminggu sekali mereka akan meeting.. itu kan nanti ada meetingnya CFT di grup saya.. nanti ada sih jam 4 sore.

Angel : Tapi di satu departemen itu cuma 1 ya SGAnyanya ya ?

Roni : Nggak.. banyak..tim kita di sini ada 15. nanti biasanya di bulan Agustus-September itu ada konvensi internal.. belum pernah liat ya ?

Angel : Belum, belum sempat..

Roni : Jadi ada konvensi internal.. jadi nanti rame-rame bikin, majalah dinding dulu.. misalnya teknik buat sendiri.. sudah to.. nanti akan diadu disitu.. kayak semacam lomba.. kalau kita menang di situ, memang kita ada rewardnya dari perusahaan ini. Kalau misalkan kita menang, kita selesaikan risalahnya.. jadi makalah itu selesai gt.. kita ada reward.. bahwa itu sesuai dengan target. Target waktu maksudnya.. nanti kalau kita menang di konvensi internal, kita juga dapet reward dan salah satunya maju ke konvensi Garudafood sendiri atau ke konvensi yang di luar Garudafood..

Angel : Konvensi yang di Garudafood itu yang kayak gimana pak ?

Roni : Kita ada TES. TES itu dilakukan berikutnya di bulan Maret. Nah di bulan Maret tahun depan.. tahun yang lalu kita kan menang..

Angel : Ow, yang dapet emas itu ya ?

Roni : Yang SGAnyanya ada yang dapet emas, ada yang dapet perak.. trus CFT nya kemarin kita dapet yang paling tinggi..

Angel : Untung yang PT. C ini ?

Roni : Iya.. fotonya ada di sana.. fotonya pak Samsuri.

Angel : Lho fotonya bapak nggak ada ?

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Roni : Ada.. posisinya saya main silat di sana.. nanti lihat di sampingnya pos satpam, itu ada poster gede..

Angel : Sama medalinya ta pak ?

Roni : Nggak.. waktu itu kita mau berangkat foto dulu.. waktu kita menang di sana ya wes sama kita foto itu juga.. salah satunya hal-hal kayak gitu itu ya semacam fun juga buat kita semua. Buat manajer semua, buat pimpinan kita juga.. tapi juga ada yang untuk persaingan gt ada..

Angel : Juga meningkatkan kualitas ya mau nggak mau ya ?

Roni : Iya.. soalnya di situ kan ada targetnya.. kalau ditanya safinnya di situ ada berapa.. nanti bisa kita tunjukkan nanti.. kayak safin itu kita kemarin safin sekitar 80 jutaan.. targetnya sebetulnya sampek 3 M. Sebetulnya lumayan banyak..

Angel : Bedanya SGA dengan CFT itu apa sih pak , kok dilombakan dua kali ?

Roni : Nggak. Kalau SGA itu levelnya dari pelaksana, sampek nanti yang fasilitatornya biasanya supervisornya.. gt ya.. nah kalau yang CFT, itu dari supervisor ke atas.. manajer dan sebagainya.. dan kita antar departemen biasanya.. jadi nggak melulu teknik, jadi merangkul produksi, juga merangkul orang QC gt ya..

Angel : Ow, jadi gabungan dari beberapa departemen gt ?

Roni : kalau SGA cuma 1 aja..Kalau di teknik, kita ada 2. Yang kemarin kan kita cuma 1, sinergi. Sinergi menang.. trus akhirnya kita pecah, jadi di pak Sam megang Sinergi, trus saya pengan lagi satu.. namanya trip 28 (uwaaaa).. nah ini, dia pak Sam dia akan focus di safin untuk ini ya.. di energi sama automation, kemudian saya di raw material.. saya anggotanya banyak dari tim teknik, tetapi saya juga punya anggota dari QC, anggota dari produksi ada.. itu yang nanti akan kita gabungkan..

Angel : Kalau SS itu terjadi setiap saat ?

Roni : SS itu setiap orang bisa ngasih..

Angel : Kalau hari-hari gini SS juga..

Roni : Iya.. nah nanti SS juga dilombakan..

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Angel : Ow, juga dilombakan ?

Roni : Iya.. nanti dari yang masuk itu berapa.. nanti dilihat mana yang kelihatannya bisa diajukan, nanti diadu.. kayak kemarin itu di Jakarta kita juga menang SS nya.. walaupun cuma dapet perak tapi bagus lah.. paling nggak temen-temen bisa bangga.. apalagi kan mereka ada yang dari orang kebersihan, trus ada yang dari pelaksana, ada yang ngurusi mesin reminder.. dia pun nggak pernah mikir pergi ke Jakarta, tidur di hotel.. hal-hal seperti itu kan mungkin bagi kita biasa.. tapi bagi mereka.. pak Slamet misalkan, sama dia juga nggak pernah wah tidur di hotel. Temen-temen yang mereka ke Bali., mereka nggak pernah berpikir untuk pergi ke Bali, tidur di hotel mewah, kemudian saingan dengan perusahaan besar-besar lain, trus kemudian jadi juara.. kan nggak pernah kepikiran..

Angel : Bapak ikut yang di mana pak ? kan kemarin ada yang di Bali, ada yang di Medan.

Roni : Kalau yang di Bali waktu itu.. kita ada yang di Bali dan di Medan. Kalau di Bali dan di Medan, kita kompetisi dengan WKM. Dia lembaga luar untuk menjaga mutu. Mereka mengadakan lomba itu untuk motivasi. Kita kirim 1 tim, karena setelah kita saring, hanya ada 1 yang berpotensi gt lho.. karena biaya juga.. karena biayanya agak mahal, ya sudah kita ajukan 1. kebetulan kita menang.. dengan pola nya.. kalau ngliaat pasti ketawa pasti, karena di situ tidak hanya dinilai dari segi makalahnya.. tidak.. tetapi ada session wawancara, wawancara itu karena mereka pelaksana semua jadi hal-hal yang teknis nggak terlalu tau gt.. taunya sedikit-sedikit. Tapi itu yang mereka lakukan gt lho.. trus keda mereka harus tampil di hadapan juri, dihadapan banyak orang.. lha di situ, mereka benar-benar diuji.. kayak kemarin itu rame.. jadi yang nonton buanyak.. mereka tertarik.

Angel : Jadi mau nggak mau mereka mesti ngerti ya, supaya bisa tampil gt ?

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Roni : Mau nggak mau mereka akan mulai belajar mengenali bidangnya di situ.. nah, itu aya lihat salah satu spirit yang dipunyai di sini..

Angel : Yang di lain tempat ?

Roni : Belum tentu punya.. yang saya lihat, di situ ada komitmen dari pihak manajemen untuk memandang sebagai hal yang bisa untuk memajukan perusahaan ini dan kemudian itu harus dipupuk karena itu adalah hal yang paling bagus. Kemudian dari sisi karyawan sendiri dengan demikian, mereka termotivasi untuk muncul gt lho.. yang dulunya nggak terlalu care, dulu yang cuma taunya kerja, sekarang dia harus mulai care.. apalagi kalau dia punya pengalaman bersaing di tempat lain, seperti ini juga bisa belajar juga..”ow kita harus begini.. tahun depan kita harus maju lagi..”

Angel : Dengan adanya SGA atau CFT, komunikasi antar manajernya lebih sering atau sama saja pak ?

Roni : Sebetulnya sih kita bahas sama-sama ya.. kalau setau saya, SGA itu dari mereka sendiri idenya. Kalau CFT cenderung kebijaksanaan dari perusahaan, policy itu diambil. Jadi, tahun ini mana yang harus dipecahkan bersama, itu bisa direalisasikan. Kalau CFT sekarang itu seperti itu. Tapi kalau SGA itu, dari mereka sendiri. Bener-bener dari mereka, melihat permasalahan di lapangan seperti apa, kemudian mereka mulai menganalisa kira-kira apa yang mereka lakukan, kira-kira bisa safinng seperti apa, kapan dilaksanakan, hasilnya seperti apa.

Angel : Tapi kalau yang CFT itu kan dari berbagai departemen ya pak, komunikasinya bapak lebih sering waktu ada CFT atau sama saja pak ?

Roni : Sama aja sih..

Angel : Kalau di sini itu ada nggak sih pak, departemen yang memang khusus untuk menjaga mutu dari tiap departemen ?

Roni : Ada, itu masuk di punyanya PDCA. Kita kan ada departemen sendiri namanya PDCA. PDCA ini yang akan memonitor progress dari semua tadi.. baik itu CFT, SGA, SS. Nanti setiap bulan itu pasti akan

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

dilaporkan perkembangannya sejauh mana.. nanti dia juga yang buat season-seasonnya.. jadi kapan kita akan adakan counseling dengan pihak luar atau pihak apa, trus kapan kita mau ngadakan konvensi.

Angel : Itu PDCA semua yang atur ?

Roni : Iya..

Angel : Kalau saat SGA atau CFT gt, pakek sarananya apa pak ? atau langsung kumpul aja gt?

Roni : Nggak.. kalau pas kita konvensi gt ya.. waktu konvensi itu sudah kita buat sedemikian rupa, semenarik mungkin, ya kan.. karena supaya menarik itu bukan hanya kita presentasi makalah, tapi juga gaya penampilannya..

Angel : Gaya itu maksudnya gimana ?

Roni : Gaya itu ada yang pakek model ndalang.. main wayang. Macem-macem.. jadi kayak pesta seni gt lho.. kita buat sedemikian rupa, supaya itu nanti jadi menarik gt ya..

Angel : Mbelani ya pak ?

Roni : Iya.. ada yang sewa sendiri, ada yang urunan.. tapi kalao kita mau maju untuk perusahaan, biasanya perusahaan bantu.

Angel : Bantu dalam hal dana gt ?

Roni : Semuanya.. iya..

Angel : Lho memangnya, hadiahnya itu apa berupa uang atau medali ?

Roni : Ada yang piagam, ada juga reward yang berupa uang.. trus kemudian nanti.. sebetulnya sih.. kan nanti kita mesti umumkan ya pas hari ulang tahun kita..lha itu salah satu yang buat mereka itu bahagia. Pengakuan seperti itu.. kayak yang CFT kemarin, kan kita menang nih.. itu pak Sudhamek sendiri mengajak kita makan malam yang juara 1 nya.. walaupun yang disajikan di sana menurut kita tidak enak gt ya.. tapi kan bisa sama-sama, makan sama-sama walaupun nggak enak, abis juga gt lho..

Angel : Paling nggak, jarang-jarang ada kesempatan kayak gt ya ?

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Roni : Betul.. kita sendiri itu jadi bangga. Mangkanya waktu foto, kita gaya (mempraktekkan gayanya), padahal itu juga ada pak Sudhamek..

Angel : Waktu itu bahas apa pak, kok bisa sampek menang ?

Roni : Waktu itu kita bahas masalah energi safing. Energi safing itu gini, kita amati pemakaian biaya operasionalnya, yang paling besar salah satunya adalah biaya energi. Lha biaya energi itu kita break down lagi.. kita lihat bahwa pemakaian energi di lini ini besar, di lini ini besar, di lini ini besar.. kemudian kita saring beberapa point yang keliatannya menonjol sekali, dari situ kemudian kita evaluasi.. kira-kira kita mau ngapain supaya bisa safing di situ.. abis gt kita melakukan improvement proses pembakarannya. Kita buat alat, kita modifikasi.. ya kan.. ternyata hasilnya bagus..

Angel : Brarti memang bisa dilaksanakan ya pak ?

Roni : Mengangguk

Angel : Brarti ini sudah pakek semua ?

Roni : Ini sedang berjalan.. kita nggak bisa semua langsung.. duitnya banyak..

Angel : Kalau menurut bapak, dari SGA dan CFT ini apa yang perlu diperbaiki pak ?

Roni : Belum sih..

Angel : Ow, masih baik-baik saja ya ?

Roni : Iya.. nggak ada masalah..

### **26 Mei 2009**

Angel : Katanya dari beberapa manajer, ada badminton bersama ya pak ?

Roni : Ada.. sebenarnya kalau bersama juga nggak lah.. karena saya nggak pernah ikut.

Angel : Ow, nggak pernah ikut ?

Roni : Saya nggak bisa badminton..

Angel : Tapi ada ya pak ya ?

Roni : Ada.

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Angel : Ini pak, kalau dari 6 metode komunikasi horizontal, kan tujuannya ada yang untuk mengkoordinasikan tugas, saling membagi info untuk perencanaan dan tugas, menyelesaikan konflik, menjamin pemahaman yang sama, dan memberikan sokongan interpersonal. Menurut bapak, dari ke 6 ini yang tujuannya untuk mengkoordinasikan tugas, yang mana saja pak ?

Roni : Sebetulnya arahnya lebih banyak yang pertama tadi..karena itu sifatnya kan global secara keseluruhan kan..arahnya kita mau kayak apa.. gt ya. ya misalkan contoh kasus, kayak kemarin kita sudah tau prediksi kita nanti, semester kedua nanti kondisinya seperti ini.. nah kemudian diputuskan kita harus ngapain, kita harus bersikap seperti itu.. akhirnya kita dikasi tugas masing-masing dari tiap departemen itu ngatur strategi sendiri-sendiri untuk menghadapi seperti itu.. gt lho. Kalau saya ngomong, untuk masalah yang untuk global.. ya yang pertama (rapat komite) ini karena antar bagian dan sifatnya dia langsung dikomando oleh pak Widi sendiri. Cuma nanti kalau yang kaitannya dengan pelaksanaan di lapangan, ya brarti kaitannya sama ini..yang kedua. Baik itu percakapan telepon atau sifatnya itu yang langsung, saya nggak perlu meeting. Misalkan dengan pak Amin atau dengan pak Pendik, saya bisa bicara dengan telepon. Atau kalau seandainya perlu sekali, kita kumpul sama-sama. Saya ketemu sama dia, nanti kita pikirkan sama-sama, kita pecahkan masalahnya di situ.

Angel : Ow, awalnya by phone trus kumpul gt ya ?

Roni : Ya nanti kumpul dulu sebentar saja.. sudah..

Angel : Kayak yang kapanannya sama pak Samsuri itu ?

Roni : Iya.. Seperti itu.. Arahnya dengan demikian, nanti supaya cepet. Kita nggak sampai ke atas, kita sudah pecahkan dulu sendiri. Kalau masalahnya itu bisa, kita pecahkan sendiri.

Angel : Kalau nggak bisa barusan ke atasan ya ?

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Roni : Iya.. tapi jarang sebetulnya sih kalau sampai ke atas. Ke atas, cuma kalau dia nagih aja sih.. sampai sejauh mana..

Angel : Hasilnya ya ?

Roni : Heeh.. wajar sih..

Angel : Kalau yang saling membagikan info perencanaan dan aktifitas ?

Roni : Kalau kaitannya itu sama.. sebetulnya sama ya.. kita itu selalu kasi.. misalkan ada masukan dari pak Yosa.. pak Yosa itu kasi ke kita kadang-kadang itu by phone atau by email. Kalau by email ya sudah nanti kita saling melaksanakan di lapangan. “ow saya sudah sampai sekian sebetulnya.. ini masalahnya begini..” nanti campur satunya lagi..

Angel : Kalau untuk memecahkan masalah pak ?

Roni : Tergantung juga sebetulnya.. kalau masalahnya itu melibatkan di bagian lain, biasanya kalau yang saya sarankan ke temen-temen sih.. diliat dari sisi mana dulu, misalkan masalah produksi.. ya sudah selesaikan dulu masalah produksinya, saya nggak akan ikut campur tapi saya akan liat dari sisi saya.. dari sisi teknik seperti apa, dari sisi mereka seperti apa..

Angel : Jadi tergantung departemen mana yang terkait gt ya ?

Roni : Iya..

Angel : Kalau yang kelompok mutu ini termasuk untuk memecahkan masalah nggak pak ?

Roni : Iya sebetulnya.. Cuma kalau SGA dan SS itu kan dari bottom up, dari mereka sendiri sebenarnya idenya.. mereka sendiri yang dituntut rasa memilikinya tinggi, jadi mereka yang harus menentukan ide-idenya itu.. sedangkan kalau yang CFT, itu nggak. Karena melihat kebijakan perusahaan seperti ini, kayak kemarin “ow ternyata waistnya kita bisa.. waist yang mana ? packagingnya.. proses raw materialnya, trus producingnya sendiri.” Ya sudah kita pecah. Yang dulunya kerja automation, di cut sama pak Widi “kamu kerja yang ini..” ya sudah saya ambil yang prosesnya.. trus pak Yosa sama beberapa orang teknik, dia kerjain yang di packagingnya.

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Angel : Kalau ini ya sedang ngerjain SGA ya pak ?

Roni : Iya, dia sedang ngadakan SGA. Kebetulan supervisornya, mereka susun ini ya.. kan kita mau ngajukan untuk konvensi.. nanti, konvensinya kamu ikut supaya tahu..

Angel : Kapan pak ?

Roni : Bulan depan rasanya.. nanti rame kok..

Angel : Boleh nggak ya ?

Roni : Boleh.. nggak masalah.. kalau yang pertama saya nggak tau.. dulu saya ikut pas yang sudah selesai semua.. jadi rame.

Angel : Yang dikumpulkan jadi satu dari beberapa departemen itu ?

Roni : Iya.. kita saingan. Kita panggil tim penilaiannya dari luar, jadi nanti supaya fair.. nanti yang menang siapa.. ya sudah.. nanti scorenya sekian ya kan.. siapa yang menang nanti itu mewakili kita untuk ajang di Garudafood sendiri atau di luar. Arahnya ke sana..

Angel : Kalau di antar manajernya ini pernah nggak sih pak terjadi konflik ?

Roni : Konflik sampek berantem sih ada.. kalau saya bilang sih wajar-wajar saja.. namanya interaksi social itu.. pasti wajar lah..

Angel : Ada ta pak ?

Roni : Kalau konflik sih. Konflik seperti apa dulu ya.. paling saya kalau sama ini ya sudah biasa, sudah ini..

Angel : Sampek cek cok, sampek nggak enakan gt ada ta pak ?

Roni : Nggak.. kalau saya lihat sih bisa dikatakan nggak pernah..

Angel : Paling cuma perbedaan pendapat aja ya ?

Roni : Perbedaan pendapat pun kadang-kadang sampek ketawa..

Angel : O ya ? Nggak ada yang sampek konflik banget gt ya brarti ?

Roni : Kalau ide bisa jadi lah.. kalau masalah ide. Bisa sampek gini gini.. tapi nggak itu sekali lah.. karena nglihatnya.. toh itu juga untuk kita semua.. gt lho.. kamu punya yang paling bagus.. “ya monggo” gt aja.. ya kan.. ngapain harus berantem.. kan gt.

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Angel : Kalau untuk menjamin pemahaman yang sama pak ? jadi untuk meluruskan atau menyamakan paham gt.. biasanya menggunakan metode yang mana ?

Roni : Kalau itu sih.. sebetulnya gini ya.. kalau kita yang dipegang sama pak Widi monthly meeting ya.. itu kan sifatnya, guidencenya dari pak Widi. Jadinya di situ pola kita.. kayak misalnya tim kita yang di PT C ini kan ngatur strategi.. karena kita pikir kan kita mau minta tambah investasi karena kita melihat ada peluang.. seperti itu ya.. ya akhirnya kita sama kan persepsi kita dulu, kita susun strateginya, kemudian kita maju sama-sama ke tempatnya pak Frans. Kapan kita rencana presentasi, seperti apa, peluangnya seperti apa.. lha di situ, ternyata pak Frans juga melihat hal yang sama..

Angel : Biasanya selama ini kalau mau menyamakan persepsinya diadakan apa dulu pak ? rapat dulu gt ?

Roni : Ehm.. pak Widi ya biasanya yang itu..

Angel : Kumpulkan gt ?

Roni : Heeh.. apalagi kalau itu issuenya, issue besar.. issue besar itu maksudnya, issue yang berkaitan sama keseluruhan di PT. C sendiri. Gt ya.. contoh kasus, misalkan kita mau kirim mesin keluar.. lha kita mau ambil sikap seperti apa.. kita mau ijin keluar atau kita mau apa.. lha itu disamakan persepsinya, tujuannya buat apa.. jadi kita nggak pro kontra sendiri.

Angel : Kalau untuk antar maajer sendiri, menyamakan persepsinya bagaimana pak ?

Roni : Kalau itu menyangkut departemen masing-masing ya dengan manajernya sendiri-sendiri..

Angel : Ow.. kalau bapak mau menyamakan persepsinya bapak dengan persepsinya pak Samsuri gt menggunakan apa pak ?

Roni : Kita kumpulin aja.. toh kan kita hari rabu ya.. ya sudah kita kumpulin.. mangkanya kemarin, apa yang dibicarakan dengan pak Widi

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

di atas sana, temen-temen nggak ikut, itu sudah menjadi tugas saya untuk menyampaikan teman-teman di bawah.. kita itu mau seperti apa sih, kenapa kok kita mau seperti ini, kenapa sih kita bikin mesin ini, apa nggak cukup mesin yang kita punya.. gt ya.. temen-temen kan mungkin nggak tau.. kemudian setelah saya kasi info seperti itu bahwa saingan kita nih.. yang notabene baru, lebih muda dari kita ternyata sudah punya 30 mesin untuk wafer sticknya.. intinya kayak gt.. jadi supaya temen-temen juga tahu bahwa kita itu invest mesin, kita beli mesin itu bukan berarti selesai.. nggak.. kita melihat itu untuk peluang bersaing. Bayangkan kalau saingan kita yang punya mesin yang seperti itu.. kalau dihitung-hitung itu 12 kali kemampuan kita..kemudian dia tahu tentang processingnya, dia sudah jalan saja, kita sudah kalang kabut. Tapi masalahnya dia nggak tahu caranya, dia nggak tahu teknik buat seperti itu.. ya sudah.

Angel : Masih gpp.. tenang..

Roni : Belom tenang.. suatu ketika mereka pasti akan tahu.. karena mereka pun pasti punya mata-mata.. punya ini, punya sumber informasi dari mana.. itu kan pasti ya.. ya buat kita, ya kita harus cerdas.. gt aja.. kalau di tempat kita misalkan.. kita beli mesin, kayak gini kan saya punya mesin wafer stick.. nah, saya minta ternyata dia punya 5, di grupnya OrangTua mereka punya 13. Kita cuma punya 2. ini gampangannya kan gt ya.. tetapi ternyata OrangTua nggak bisa buat seperti yang kita buat. Kenapa ? karena mereka nggak tau caranya.. akhirnya, OrangTua dia beli baking plate yang lain supaya bisa buat.. tetapi beda sekali dengan punya kita dan dia hanya bisa beli 1. karena kalau dia beli banyak, 13 mesin dia beli.. belum tentu dia bisa kembalikan modalnya.. kondisinya seperti itu. Sementara kita, masih pakek mesin local. Mereka pun bisa membeli mesin local lebih cepet dibandingkan dengan kita.. dengan supplier yang sama.. yang ditawarkan adalah satu kita beli mesin local.. memang mesin itu jalan tapi mesin itu tidak sempurna, kita

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

sempurnakan sendiri di sini. Kalaupun dia mau jual di orang lain, ya silahkan.. nggak masalah..

Angel : Baking platnya itu mahal ta pak ?

Roni : Ehm ya relative sih.. lumayan mahal juga.. karena kan kita kalau invest itu kan berarti kita mesti ngitung juga.. itu bisa kita kembalikan atau nggak, berapa lama..

Angel : Sampek ratusan juta gt ta ?

Roni : Sampek M. lho iya.. arahnya e sana.. mangkanya kalau kita invest, harus kita hitung betul.. jangan sampek abis beli mesin, kamu nggak bisa bayar.. kan lucu nanti..

Angel : Mahal ya.. ehm, kalau di Garudafood ini bapak pernah nggak merasa didukung oleh manajer lain atau memberikan dukungan pada manajer lain ?

Roni : Kalau saya ngomong sih.. tugas kita harus saling dukung ya.. contoh kasus yang paling gampang, kalau pak Widi bilang.. “kita harus jalan seperti ini..misalkan targetnya sekian, sekian, sekian..” sudah menjadi tanggung jawab saya untuk dukung pak Amin, pak Pendik, dan pak Imam. Karena terus terang yang nanti dimintai pertanggung jawaban adalah mereka semua. Buat saya, fasilitas mereka yang kurang apa, itu yang harus saya penuhi..

Angel : Biasanya dibantu dalam bentuk apa pak ?

Roni : Biasanya dia kasi info.. pak Roni, ini ini ini masalah.. kayak tadi pak Doni ini dari produksi, tadi minta “pak kalau bisa nanti dibuat pertemuan..” ya gpp..dia hari selasa akan buat pertemuan dengan bagian produksi, hasilnya nanti rabunya kita bahas dengan tim teknik..

Angel : Kalau cuma by email atau telepon gt nggak bisa ya pak ?

Roni : Bisa saja.. Cuma kan panjang..

Angel : Enakan ketemu langsung ya pak ya ?

Roni : Enakan ketemu, langsung ngomong..

Angel : Kalau secara moral gt ?

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Roni : Ya sebenarnya sama saja.. soalnya kita modenya agak kacau semua sih..  
(tertawa)

Angel : Maksudnya kacau itu gimana pak ?

Roni : Ya biasanya kalau.. sering ngomporin aja.. ya kayak kemarin saya ngajukan admin cewek gt kan.. kenapa ? karena dia orangnya harus rajin, segala macem.. ya kan.. sudah.. saya sih biasa saja.. saya lihat ada yang bagus.. “mas punya saya sudah diinterview ? sudah..” ya sudah.. begitu saya ajukan.. sama orang-orang “nggak boleh nggak boleh.. nanti orang ini nggak kerja semua.. nggak boleh orang ini cantik sekali.. nggak boleh..” (tertawa). Nggak setuju ya sudah.. saya cari orang lain.. ya kayak gt.. kayak kemarin targetnya untuk SGA. Pertamanya kita sudah dikasi tahu bahwa target SGA saya itu sebetulnya cuma 10 selama setahun.. produksi berapa saya lupa.. pada waktu itu pak Widi liat yang punya orang lain.. punya saya waktu itu.. “berapa ? 10” yang lain ngomporin..”lho kok cuma 10 ini ini.. 20” trus punya pak Yosa “lho pak itu cuma 20, saya 25..” (tertawa) ya buat kita sih itu untuk intermezo saja.. buat saya sih nggak masalah juga.. toh teman-teman juga senang juga.. memang kerjanya lebih berat sedikit.. tapi paling ga temen-temen belajar. Satu hal orang bekerja semakin lama, yang saya jumpai.. itu banyak yang lamaaa bekerja semakin lama semakin takut. Dia takut sekali kalau ada orang muda yang baru masuk. Ia memandangnya sebagai suatu persaingan.. tapi saya berpikir, nggak.. kita semakin lama bekerja semakin pandai.. ya kita ubah metodenya, gimana caranya waktu bekerja kita juga belajar.. saya pun juga sharing apa yang saya tau, ke teman-teman.. nanti sebaliknya, teman-teman juga bisa seperti itu..

Angel : Kayak SGA gini lama ta pak pertemuannya ?

Roni : Ya 1 pertemuan sejam lah..

Angel : Ya untuk 8 langkah itu ya pak ?

## **Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

Roni : Ya.. satu jam ini kadang satu jam lebih.. tergantung lah.. buat saya sih nggak masalah.. toh mereka aktivitas di sana jalan, aktivitas mereka jalan.. sebetulnya arahnya kalau saya bilang tergantung kalau kita menyikapinya.. ada juga yang nyikapinya itu sia-sia. Kalau saya ngomong nggak ada yang sia-sia karena itu sih proses belajar.. dan lagi, mungkin di tempat lain belum tentu dikembangkan.. kalau di sini dikembangkan, menurut saya bagus sekali..

Angel : Kalau CFT itu diperusahaan lain ada nggak sih pak ?

Roni : Ada yang ada.. ada yang nggak.. tergantung sebetulnya.. kalau misalkan di x itu kebetulan saya pernah kerja di sana, saya lihat nggak dikembangkan, waktu itu polanya masih tradisional begitu diganti pimpinan baru yang lebih muda segala macem.. waktu itu sifatnya liberal karena itu lulusannya dari luar negeri semua yang muda-muda ini.. Cuma salahnya 1. Sense of business mereka nggak bagus. Jadi mereka itu hanya mengandalkan peritungan, hanya mengandalkan logikanya saja, tetapi jiwa bisnisnya yang nggak ada.. kalau pendahulunya, bos saya dulu.. gampang dia. Dia nggak terlalu banyak perhitungan, dia liat ini ini ok ambil aja.. dan selalu berhasil gt lho.. sementara yang ini nggak diitung dulu.. nggak jadi.. ternyata peluangnya lain. Begitu jadi, ternyata hasilnya lain.

Angel : Brarti nggak cocok semua ?

Roni : Iya.. saya ada di sana waktu pergantian itu.. dari bapaknya ke anaknya, saya masih ingat. Kan petingginya semua kan disuruh pergi ke Thailand. Lha waktu itu saya disuruh pergi, saya bukan petinggi tetapi saya bawa handi cam sama tape recorder. Tugas saya satu untuk ngrekam dan ambil gambar saja.. dan di situ saya tau persis.. bapaknya itu pengen supaya anaknya ini belajar dari orang yang lebih tua namanya kun su ka wat. Lha kun itu tuan ya.. dia bercerita banyak, tentang visinya ya.. intinya gini.. kamu kembangkan yang di dalam negeri.. bangsa mu kamu angkat semua baru kamu mikir yang eksport.

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Saya sudah lakukan di sini, Thailand. Kamu harus lakukan di sana. Ternyata balik lagi ke Indonesia, nggak. Konsepnya lain. Namanya bisnis harus cari untung kan. Seperti itu.. Iha di situ.. polanya dia lain. Orang bekerja, dia sudah di bayar berarti apa yang dia lakukan sudah termasuk di dalamnya. Dia nggak ada lagi yang namanya utang jasa segala macam itu nggak ada.. liatnya dari kaca mata seperti itu.. kalau saya ngomong, manusia adalah manusia. Kalau kamu perlakukan seperti itu, mereka pun pasti akan perhitungan akhirnya loyalitasnya tidak akan pernah di dapat.. gt ya. mereka ngandalkan logika “ya sudah seperti ini aturan manajemen yang sudah berlaku.. betul sebetulnya, Cuma hubungan antar pribadi yang tidak terbentuk. Nah ini dia. Kalau liat sih seperti itu.. mangkanya waktu di sana, saya lihat “ini arahnya nggak jelas.. pimpinannya nggak jelas..” saya sempet nulis surat panjang waktu itu.. saya mengundurkan diri, mengatakan “pak saya nggak punya tim, saya kehilangan tim kita yang di sini. Semoga hanya saya yang berpikir seperti itu..” ternyata tidak selang beberapa, temen-temen keluar..

Angel : Tapi perusahaannya masih ada kan ya ?

Roni : Perusahaannya masih ada.. tapi ya beat.. tapi sama lah.. temen-temen di sini juga.. saya dapet pelajaran penting di sana, namanya perusahaan nichire ya. nichire ini perusahaan Jepang. Dia biasanya beli produk kita trus dikasi cap Nichire. Dia punya banyak pabrik, termasuk di China. Di China itu besar sekali perusahaannya. Ini cerita sebenarnya.. Di China waktu itu ada kasus.. sang karyawan ini ditekan sama atasannya segala macam, sedemikin rupa trus akhirnya dia sakit hati. Kemudian dia pergi.. dia balik itu dia sabotase. Jadi dia masukkan pestisida di kuku jarinya ini..

Angel : Ini perusahaan apa ?

Roni : Udang.. ya.. jadi dia masukkan pestisidanya ini ke dalam udang, kemudian di kirim ke Jepang. Lha ternyata ada beberapa orang

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

keracunan. Lha waktu itu Nichire di blow up di media massa luar biasa sampai akhirnya Nichire jatuh. Nah di situ sebenarnya hubungan manusia, sosialnya yang dibawah ini harus di pupuk. Nah.. sama. Di sini pun kalau saya lihat, saya nggak liat yang lain.. saya lihat yang di PT C ini ya.. kalau saya lihat sih perhatian di sana itu ada.. jadi untuk di lini bawah ini, dia disuruh buat SS. Itu salah satu pengakuan buat mereka. Bayangin lho.. tukang sapu yang nggak tau apa-apa, trus dia mau ikut seperti itu.. trus kemudian dia dikasi kesempatan tampil.

Angel : Jadi dini sini semua orang yang menjaga koperasi pun bisa ikut ?

Roni : Bisa saja.. mereka bisa buat SS. SS itu berlaku untuk semua.

Angel : Itu berarti terserah mau buat, mau nggak ya ?.

Roni : Dan kita pun sedikit kasi perangsang buat mereka ya.. kamu buat 1, misalkan kamu dikasi uang Rp 10.000. walaupun mungkin uangnya nggak sebarapa mungkin. Tapi nanti kalau diliat-liat ini bagus. Nanti kan bisa diajukan lagi..

Angel : Itu memang dari awal sudah ada ya.. SS dan SGA itu ?

Roni : Saya nggak tau mulai kapan, tapi kalau saya ngomong sih.. ya saya barusan setahun ya saya bekerja di sini ya..

Angel : Ini pak, kalau dari ke 6 metode komunikasi horizontal ini , 3 yang paling efektif untuk dilakukan antar manajer yang mana pak ?

Roni : Kalau saya ngomong sih 1 (rapat komite), 3 (percakapan telepon) trus.. interaksi informal sih saya jarang sekali ya.. (tertawa)

Angel : Lho bapak jarang makan keluar ?

Roni : Ya makan-makan sama temen sendiri sih..

Angel : Ow, sama timnya di teknik ?

Roni : Iya. Mungkin sama yang 4 (memo dan nota) atau 6 (kelompok mutu) itu ya..

Angel : Memo dan nota ini diganti yang outlook, email, messenger, komunikasi itu ya pak ?

Roni : Iya bisa..

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

Angel : Jadi yang mana pak , 4 atau 6 ?

Roni : Mungkin yang 4 ya.. kalau 6 itu sebetulnya arahnya pengembangan interaksi social antara kita ke bawah..

Angel : Kecuali yang CFT ya pak ya ?

Roni : Sebetulnya CFT pun sama.. dia CFT ada beberapa orang ya kan.. lininya sampai supervisor..

Angel : Kalau seperti lainnya, aktivitas social memang belum ada ya..

Roni : Aktivitas sosialnya ya kaitannya seperti tadi ya.. kayak badminton.. kalau dibilang ada sih ada ya..

Angel : Tapi pilihannya terbatas ya pak, cuma badminton saja ?

Roni : Iya.. saya sebetulnya hobi olahraganya ini yang susah.. saya nggak terlalu banyak hobi olahraganya.. mungkin temen-temen yang lain.

Angel : Bapak nggak mengusulkan saja pak, jangan badminton.. misalnya renang..

Roni : Sama saja.. saya malah nggak bisa renang.. (tertawa).

Angel : Trus bapak bisanya apa pak olahraganya ?

Roni : Ya paling banter, lari.. justru ini ya.. yang kayak pelatihan team building gt ya..

Angel : Team building itu gimana maksudnya ?

Roni : Ow.. bentar lagi kita mau mengirim wajib militer.. sudah tau ? belum ya ? tanggal 28, 29,30, 31.

Angel : Apa maksudnya ? tentaranya sini ta ?

Roni : Jadi kita mau buat team building. Tanggal 30, 31,1 itu ada orang-orang teknik yang kita kirim ke sana..itu kita kirim ke pusat pelatihan tempur marinir.. mereka mau ikut wajib militer.. jadi mereka kita gembleng di sana.. bukan hanya orang teknik, nanti juga ada orang produksi juga..

Angel : Pertamanya disosialisikannya untuk apa ?

Roni : Supaya nanti temen-temen di bawah ini, satu dengan lainnya.. karena mereka di bawah satu tekanan yang sama, mereka harus survival di

## Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)

sana. Nanti yang latih bener-bener marinir.. ya sudah.. supaya mereka benar-benar kompak.

Angel : Ow, melatih kekompakan juga ya ?

Roni : Betul..

Angel : Banyak ta yang ikut ?

Roni : Ada 300 orang.. yang pertama 100 dulu, kalau selamat nanti gelombang kedua 100..

Angel : Apa maksudnya kalau selamat ?

Roni : Nggak tau.. nanti mereka bawa senapan (tertawa). Macem-macem tapi kalau liat.. disuruh bawa ular, trusr disuruh ini.. alahmak mati.. (tertawa). Ada ramenya.. ada asiknya.. jadi berangkat dari sini.. kalau nggak salah ya.. nanti dibawa ke sana.. ya arahnya ke sana.. mau nggak mau kan kita butuh refreshing seperti outbond segala macem, arum jeram.. seperti itu.. uniknya itu semangat bersama-samanya ini ya.. itu yang menjadi semakin erat..

Angel : Kalau menurut bapak, ada nggak program atau rencana supaya meningkatkan komunikasi antar manajernya ini supaya menjadi lebih bagus ?

Roni : Sebetulnya kalau antar manajernya sih sudah bagus.. soalnya saling ngomporin.. (hehehe) dan kita juga saling bersaing. Bersaing itu dalam arti kata.. misalnya presentasi meeting bulanan gt kan.. biasanya kan target to.. kemarin punyanya pak Amin dilihat SGA nya masih langkah 1 terus.. jadi saya ngomong “pas ya.. plant 1 jadi langkah 1..” trus dia ngomong “punyanya teknik punyanya teknik” trus dilihat piunyanya teknik langkahnya sudah jauh-jauh..

Angel : Jadi nggak ada ya pak rencana atau program khusus untuk antar manajer saja ?

Roni : Kemarin sama Pak Frans sih disuruh.. Cuma kalau saya ngomong sih mending di rumah sendiri saja.. (tertawa) lho kita itu di sini sampek malem kadang-kadang.. pak Amin kalau malem kadang-kadang suka

**Lampiran 7 : Transkrip Wawancara Roni Susanto, ST. (sambungan)**

telepon saya..”pak Roni ada ?” biasanya saya kerjain..”ow, sudah pulang..” (menggunakan suara yang agak lain)

Angel : Pak Amin kok keliatannya sering digarai bapak se pak ?

Roni : Ya karena sering kali kan dekatnya sama saya karena sering berhubungan.. kayak tadi dia kasi tau “pak ini creamnya mau habis gt kan..” nanti saya bantu lewat orang saya.. pak Pendik pun sama.. kalau di teknik, kit mem back up in semua..

(kemudian pak Roni menceritakan pengalamannya di beberapa perusahaan)

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi.

**18 Mei 2009**

- Angel : Mau tanya pak, bapak sudah berapa lama di sini ?
- Samsul : Saya 3 tahun 4 bulan..
- Angel : Sebelumnya di Garudafood atau di beda departemen ?
- Samsul : Pertama kali masuk saya sudah di HRS, jadi nggak sempat mencicipi departemen lain
- Angel : Tanya tempat, tanggal lahir pak..
- Samsul : 3 Mei 1970 di Pasuruan..
- Angel : Untuk rapat komite yang selama ini dilakukan, menurut bapak bagaimana pak ?
- Samsul : Kami meeting komite itu setiap sebulan sekali, pada awal bulan sebagai progress review terkait dengan pencapaian maupun planning untuk bulan ke depan.. secara effectiveness waktu, penggunaan waktu maupun paparan beberapa hal saya pikir cukup efektif karena saya pikir nggak terlalu lama. Jadi sekitar 5-6 jam ya.. efektif timenya.. dari jam 10, paling lama jam 18.00. Karena kita sendiri punya metode untuk weeklynya itu di update berdasarkan table of duty. Jadi pertemuan manajer dengan plant manajer untuk membahas issues selama 1 bulan ini sehingga problem identifikasi pada saat komite atau rapat bulanan itu bisa lebih diatasi., jadi problem-problem besar aja yang di rapat komite.
- Angel : Kalau yang tanggal 11-12 Mei itu kan ada training dengan pak Hendro mengenai pembreak downan lagi itu, menurut bapak perlu atau sudah dilakukan pak ?
- Samsul : Sebenarnya training itu kan terkait dengan kpi deployment yaitu penurunan activity plan dari top level management ke sampek bawah.. kalau batasan perlu, pasti perlu karena bagaimana pun juga ya.. yang namanya organization itu harus link communication, link deployment. Jadi pencapaian targetnya akan mengerucut. Kalau bawahan berhasil, pasti atasan bisa berhasil. Masih tetap perlu

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- karena pak Hendro itu sendiri fix statement terkait dengan activity plant deployment itu running well nya itu 2010.
- Angel : Jadi bukan untuk tahun ini ?
- Samsul : Ya untuk tahun ini itu sebatas review.. ow.. ini yang salah tetapi tetep dijalani. Nanti baru stepping di 2010, itu harus clear di akhir 2009 sehingga ada MOU.
- Angel : MOU itu apa pak ?
- Samsul : Istilahnya kesepakatan. Target kita sekarang apa, semester nanti reviewnya bagaimana, hasil nilainya gimana, reward punishmentnya gimana, itu akan ada statement tanda tangan berdua antara atasan dengan bawahan.
- Angel : Memangnya selama ini belum dilaukan seperti yang dikatakan pak Hendro ?
- Samsul : Pak Hendro mungkin 1-2 tahun terakhir, mungkin sudah tapi tidak disiplin dalam artian tidak awal tahun dikonfirmasi ke akhir tahun gt ya penilaiannya.. jadi saya pikir ya itu.. review yang sifatnya ini.. tapi kalau bicara ideal, masih belum sih.. kita masih belajar.
- Angel : Tapi untuk startnya 2010 ya ?
- Samsul : Heeh..
- Angel : Kalau menurut bapak, frekuensi rapat komite yang 1 bulan sekali apakah itu sudah cukup pak ?
- Samsul : Ya kalau mungkin overall sih.. mengatasi totally sih nggak.. tapi minimal semakin pendek kita melakukan proses review, identifikasi masalahnya juga pendek juga.. ada masalah, mudah untuk diketahui.. secara efek, sebenarnya kita punya planning mingguan. Artinya, mingguan, planning, review juga mingguan.. walaupun nggak komite.. jadi dipanggil per orang.. tapi itu pun nggak intens ya..
- Angel : Tapi itu sebagai laporan per mingguan gt ya ? jadi sebelum ke bulanan..

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Samsul : Heeh..
- Angel : Kalau bapak rasa, rapat komite yang dilakukan ini sebagai rutinitas atau bapak rasa memang diperlukan ?
- Samsul : Saya pikir perlu.. dimanapun organisasi, itu pasti perlu yang namanya review. Entah itu review dalam keberhasilan dalam pencapaian target atau pun ada mis terkait dengan target. Nah dari miss itu kan kita lakukan problem identification. Penyebabnya apa, dianalisa, corrective actionnya seperti apa.. sehingga, harapannya dengan pertemuan itu kalau ada masalah segera diselesaikan dan dibuat standart gt.. supaya nggak muncul masalah. Sekali lagi, tidak sesempurna itu ya.. pasti masih banyak sih.. defiasi atau penyimpangan dari setiap proses perencanaan atau pelaksanaan dari masalah itu.. kalau bosan sih nggak lah.. karena kita dibayar untuk bekerja.. (tersenyum).
- Angel : Kalau selama 3 tahunan ini, bapak merasakan ada perubahan dari tahun ke tahun atau bulan ke bulan nggak, mengenai rapat komite ?
- Samsul : Kalau untuk format, mungkin perubahannya nggak mendasar.. ya pastinya kita presentasi, kemudian PM melakukan proses review.. begitu seterusnya.. jadi nggak dalam artian ya seperti itu.. di review, dikasi masukan.. tapi secara esensi laporan, formatnya itu banyak perubahan karena disesuaikan dengan format-format dari HO sehingga proses reviewnya lebih mudah.
- Angel : Kalau gitu memakan waktu lebih lama berarti ya ?
- Samsul : Kalau lama sih mungkin design awal..
- Angel : Ow, pada proses penyajiannya saja ?
- Samsul : Ya pasti segala sesuatu yang baru pasti kan ada update, mesti ada penyesuaian.. tapi kalau udah tau mana yang garis merah, titik tumpu dari permasalahan laporan itu kan sebenarnya jauh lebih mudah karena pastinya formatnya akan lebih sistematis, lebih mudah untuk lihat hasilnya.. seperti itu.

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Angel : Kalau berdasarkan interview dengan beberapa manajer, dikatakan bahwa semua manajer presentasi dan menyampaikan pendapat. Menurut bapak gimana, apa semua manajer itu aktif atau hanya manajer tertentu saja yang aktif ?
- Samsul : Kalau selama ini ya.. selama saya 2 tahun, kalau dibilang aktifitas manajer, sejauh mana sih menanggapi permasalahan.. itu base on permasalahan yang dibahas dengan departemen masing-masing.. (sambil membalas sms)
- Angel : Maksudnya ?
- Samsul : Masalah itu menyangkut dengan HRS, pastinya saya harus ngomong dong.. walaupun memang kalau secara kebiasaan, ya memang ada beberapa manajer yang menyampaikan..entah itu keterkaitan langsung dengan masalah ataupun tidak. Tapi ada juga yang nunggu keterkaitan masalah baru ngomong. Misalnya masalah ini itu terkait dengan produksi, terkait dengan teknik, terkait dengan purchasing.. lah masing-masing ini ditanyain gimana sikapnya terhadap itu.. karena pastinya keluarnya masalah kan bukan karena single problem.. pasti ada factor lain..
- Angel : Kalau menurut bapak, saat rapat komite semua manajer sudah bisa mengeluarkan pendapat atau belum ?
- Samsul : Formal situation kadang tidak gampang disikapi ya.. kadang ada beberapa masalah yang bisa diselesaikan informal meeting.. nah saya nggak bisa memberikan berapa persen.. tapi yang pasti dari kamu berusaha untuk menjadikan dua hal tersebut menjadi media untuk mengatasi setiap masalah. Apakah lewat format atau informal. Bagi kami, nggak ada perbedaan itu. Kalau di formal agak takut gt ? nggak.. mudah-mudahan sih nggak.. kalau saya sih nggak..
- Angel : Biasa saja ?

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Samsul : Biasa.. misalnya ada pak Frans atau siapa direksi.. sejauh itu adalah sebuah inti masalah dan kita harus menyampaikan, ya disampaikan saja.. artinya, pada saat itu formal meeting ya kita juga harus tau diri. Formal meeting masa pakek ketawa-ketawa, nggak. Informal juga harus adapted, situasinya ini lagi bercanda atau lagi serius.. kan gt.
- Angel : Selama ini, suasana yang ada di rapat gimana pak ?
- Samsul : Sejauh ini kondusif sih.. sejauh yang saya tau ya.. waktu pertama kali saya masuk memang agak tegang, tapi kami coba membagi parameter tegang dan tidaknya, focus ke masalah dan penyelesaiannya. Puji syukur sih nggak.. sampai saat ini, cukup “sersan” lah.. serius tapi santai.
- Angel : Kalau komunikasi antar manajernya sendiri gimana pak pada saat rapat komite itu ?
- Samsul : Sekali lagi, ada beberapa teman yang memang masih settling dengan sesuatu yang dia yakini gt ya.. kalau dia perlu berkomentar, ya berkomentar. Kalau perlu diem, ya diem gt lho.. ini kan berbicara karakter dan kepribadian orang ya.. ya kita nggak bisa mixing atau campur aduk sehingga menjadi adonan yang sama.. nggak. Tapi sejauh ini, komunikasi itu, cukup efektif untuk membina atau membuat sesuatu kerangka berpikir, cara penyelesaian, terkait dengan masalah yang ada. Mungkin ada 1 atau 2 manajer yang belum terbiasa dengan sebuah situasi itu sehingga mungkin menarik diri, takut salah.. yaitu manusiawi..
- Angel : Jadi lebih baik nggak berkomentar gt ?
- Samsul : Satu sisi mungkin iya..
- Angel : Kalau bapak sendiri ada pendapat nggak, sebaiknya rapat komite ini dilakukan bagaimana ? bapak punya masukan atau pandangan lain mungkin..

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

Samsul : Yang saat ini terjadi itu saya pikir sudah cukup.. baik ya.. cukup baik. Dalam artian, sebagai kepala departemen, punya kewajiban mempresentasikan apa yang dilakukan setiap bulan berikut dengan problem solvingnya. Kalau ada masalah, berikut dengan itu. Di satu sisi mungkin kalau ada..

(ada orang yang masuk ke ruangan dan menanyakan sesuatu pada pak Samsul)

Samsul : Jadi gitu.. kembali ke sana.. kalau saya pribadi sih menilai cukup baik. Mungkin.. karena selama ini kita juga lihat.. mana sih urgensinya yang perlu disampaikan di meeting.. itu sudah mulai tersharing gt lho.. ada yang nggak dibahas, ada yang dibahas secara detail. Itu artinya, kita kan focus dengan permasalahan-permasalahan yang ada.. itu bagus. Mungkin standarisasi laporannya yang mungkin perlu dibenahin karena masih banyak yang nggak sesuai.

Angel : Tapi sudah ada pihak yang bilang untuk menstandartkan..

Samsul : Harusnya PDCA.

Angel : Brarti selama ini ?

Samsul : Belom.. saya saja yang.. ada beberapa departemen yang ngikutin. Yang lain sih nggak.

Angel : Ow.. apa standarisasi itu nggak perlu disosialisasikan ?

Samsul : Pastiya perlu disosialisasi.. itu kan sudah tahun kemarin sebetulnya dengan format itu.. Cuma temen-temen.. ya kembali lagi.. bukan karena nggak terbiasa atau mungkin bagia dia ya cukup dengan tampilan seperti itu.. tapi kalau pak Widi atau plant manajer tampil di nasional, pusat, pakek draft itu. Resminya.

Angel : Kalau menurut bapak, kira-kira kalau tidak ada rapat komite keadaannya gimana pak?

Samsul : (tertawa kecil) gini.. keadaannya seperti kita di keluarga deh.. ya saya kembalikan di Angel. Keluarga itu nggak pernah ada ketemu,

## **Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)**

nggak ada pernah komunikasi, tau-tau ada keputusan, tau-tau nggak boleh gini, nggak boleh gini.. ya susah..

Angel : Tapi kan setiap minggu katanya ada..

Samsul : O ya.. tapi tetep. Di dalam sebuah progress organisasi, memang semakin dekat bagus. Tapi dari situ kan tetep harus ada rekap atau kesimpulan. Range conclusionnya seperti apa bulan ini.. ka nada target itu yang nggak bisa diukur per minggu.. harus satu bulan, misalnya gaji. Kan nggak ada mingguan.. jadi efektif nggak gaji yang saya bayar, produktifitas kerjanya tinggi nggak.. gt. Kan ada beberapa departemen. Ada yang bisa daily, ada. Kayak produksi bisa daily.

(guyonan karena ada pak Amin yang melihat pak Samsul dari luar dan senyum-senyum)

### **22 Mei 2009**

Angel : Bapak sering melakukan interaksi informal dengan manajer lainnya ?

Samsul : Kalau bicara sering sih mungkin.. kalau bicara schedule, mungkin nggak.. tapi artinya bagi saya sih formal atau informal situasi itu nggak perlu di planning.. jadi kalau misalnya kita ada event gt ya.. kalau ada acara di luar, gathering gt.. nah itu suatu situasi dimana kita informal communication bisa dilakukan.. tapi kalau ada speck khusus butuh waktu, mungkin hanya kalau ada problem aja sih.. mungkin. Tapi kalau nggak ada problem, kami.. saya terutama.. bisa lebih masuk di informal communication kalau pas ada event.. gathering, event training, event-event yang sifatnya di luar rutinitas..

Angel : Biasanya kalau waktu jam istirahat gt nggak melakukan interaksi informal ?

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Samsul : Ya.. pastinya iya.. pas kalau bareng sama si A, si B itu.. kita bisa komunikasi, bicara tentang pekerjaan.. tapi dengan style atau bahasa-bahasa informal..
- Angel : Biasanya kalau makan..
- Samsul : Keluar..
- Angel : Nggak pernah di kantin ya pak ?
- Samsul : Dulu sih kita punya format untuk di kantin.. manajer di hari-hari tertentu.. belum bisa release karena banyak aktifitas juga.. suatu saat juga kita kan kadang ada tamu, harus nemeni.. tapi mungkin untuk ke depan kita bisa lakukan lagi untuk ke depan.. gt ya..
- Angel : Biasanya kalau makan siang gt makannya sama orang banyak atau cuma 1-2 orang gt?
- Samsul : Kalau pas eventnya tepat sih, biasanya barengan.. misalnya ada ulang tahunnya manajer gt ya.. salah satunya.. atau misalkan COPnya turun gt.. jadi ya informal komunikasi.. kalau yang daily, mungkin nggak banyak 3 orang / 4 orang barengan makan gt ya.. di circus court atau di mana.
- Angel : Kalau dalam satu minggu kira-kira berapa kali pak makan bareng gt ?
- Samsul : Kalau saya minim 2 kali..
- Angel : Ow sering ya berarti ?
- Samsul : Sering..
- Angel : Selalu keluar makan bareng gt ya..
- Samsul : Iya..
- Angel : Biasanya gt makan dengan manajer siapa pak ?
- Samsul : Saya kadang dengan pak Samsuri, pak Agustinus yang sering.. kadang sama pak Widi, kadang dengan pak Yono.. ya senyampang saya pas jalan trus telpon-telponan gt.. baru trus diajak..
- Angel : Biasanya gitu membicarakan apa pak ?

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Samsul : Yang pasti makan ya tujuannya.. tapi biasanya kalau ada soft work atau pekerjaan ringan ya kita bisa bahas..
- Angel : Pernah bahas masalah pribadi pak ?
- Samsul : Pribadi.. mungkin pas berdua.. dia.. saya sih jarang konfirmasi langsung problem tapi mereka yang biasanya..
- Angel : O ya ? curhat gt ?
- Samsul : Heeh (mengangguk sambil minum)
- Angel : Tentang masalah keluarga juga gt ?
- Samsul : Ya..
- Angel : Kalau bapaknya nggak pernah ?
- Samsul : Saya mungkin yang sifatnya bukan urusan “dapur” dalam artian yang bener-bener privately.. tapi ya ngomongkan masalah anak sakit, tau obat yang mana, dokter yang bagus di mana..
- Angel : Ow.. kalau masalah rumah tangga gt nggak ya pak ya ?
- Samsul : Kalau itu sifatnya yang personal, yang terkait dengan pekerjaan, mungkin iya.. discuss. Kalau yang open with my family problem itu nggak sih.. karena memang di keluarga nggak ada yang dibicarakan. Maksudnya nggak ada gt ya.. damai-damai saja..
- Angel : Biasanya yang membicarakan masalah keluarga, orangnya itu-itu saja atau rata-rata gt pak ?
- Samsul : Kalau saya bilang sih relative dalam artian nggak 1 orang itu tok.. gt ya.. overall.. jadi bisa gantian gt.. bahkan orang yang di atas saya juga curhat. Misalkan saya nih.. meeting di ruang tertentu, misalkan di ruang si ini.. bisa curhat.. jadi nggak mesti informal situation. Di sini pun kadang-kadang mereka datang, curhat sambil nangis.. gt.
- Angel : O ya ?
- Samsul : Ya mungkin nangis keinjek kursi kali kakinya.. (bercanda) artinya, kami pun sudah cukup lama ya.. dekat. Jadi sudah sama-sama

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- tahu.. tapi memang ada juga nggak bisa open, sangat-sangat privately.. itu hanya dia. Mungkin karena belum kenal siapa-siapa..
- Angel : Lebih enak mana pak kalau ngomong-ngomong, di luar jam kantor atau saat jam kantor ?
- Samsul : Kalau dari proporsi lebih enak mana, tergantung materialnya.. kalau materialnya butuh analisa detail, enak di kantor dong.. kalau masalahnya itu butuh sedikit touch (sentuhan) ya informal. Kalau berat-berat bahas di informal, ga selesai-selesai. Mungkin karena satu situasinya nggak mendukung, dua kesulitan di materialnya. Nanti bawa data.. masa data harus di.. (tersenyum) nanti makan jadi ga kenyang, jadi datar nggak jadi daging..
- Angel : Kalau telpon gt juga bisa membicarakan selain pekerjaan pak ?
- Samsul : Bisa juga..
- Angel : O ya ? telpon kantor atau telepon rumah ?
- Samsul : Ow, kalau rumah nggak.. saya memang lebih typicallynya office problem ya nggak bisa dibawa gt lho.. Cuma kalau memang ada urgency, memang harus..
- Angel : Urgentnya memang untuk masalah kantor ya biasanya ?
- Samsul : Iya.. betul. Karena apa ya.. office business, family business beda.. gt lho.. harus misahin, kalau nggak ribet dong..
- Angel : Selain di kantor gini, pernah nggak pak keluar pergi bareng gt ?
- Samsul : Pernah.. di tempat makan di bakso.. misalkan di kedai bakso, kedai kikir..
- Angel : Tapi bukan hari kerja atau jam kantor gt ?
- Samsul : After office hour..
- Angel : Sama keluarga juga pernah pak ? jadi misalnya keluarga pak Samsul dengan..
- Samsul : Oh.. No. pernah waktu family day.. kalau ada acara reuni, paling ya just knowing saja.. tau sama tau.. ini keluarganya ini, ini anaknya

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

ini. Tapi kalau dibahas satu forum antar keluarga, ya sudah.. susah  
gt kan..

(ada karyawan yang datang berbicara dengan pak Samsul untuk ikut pulang  
dengan pak Samsul)

- Angel : Kalau di sini ada aktivitas social antar manajer gt nggak pak ?
- Samsul : Saya belum pernah.. saya belum lakukan sih.. karena persoalan  
identifikasi masalah di sini cukup banyak yang harus diselesaikan  
satu per satu, tapi next step pasti ada.. jadi ada family gathering..  
misalkan kita ada pergi ke mana, pergi keluarga.. kalau saya di  
perusahaan lama sih ada..
- Angel : Kalau di sini masih belum ada ya ?
- Samsul : Belum ada.. ya mudah-mudahan kalau semuanya sudah tersetting  
dengan baik, mungkin ada sedikit terpikirkan ke sana..
- Angel : Biasanya manajer yang paling dekat dengan bapak siapa pak ?
- Samsul : Saya kalau bicara tentang special ? nggak.. artinya hampir average  
lah.. rata.. saya sendiri sih.. karena sudah dari awal ya.. karena state  
business saya, state employee saya.. dimanapun saya bekerja, saya  
cari teman gt lho.. jadi nggak ada special friends gt nggak ada.. ya  
memang yang sering bareng itu ya pak Samsuri, pak Amin atau pak  
Agustinus.. hampir semua sih.. karena memang saya pengen  
membalance dalam artian.. kerja berat, tapi dengan senyum kan  
lebih enteng.. dulunya nggak.. kenceng terus.. jadi nggak bisa  
dinikmati. Walaupun mungkin sekarang kita pulang malem.. ya  
minimal di guyonan-guyonan itu masih sering terceletuk.
- Angel : Kalau HRS itu paling sering terhubung dengan manajer siapa sih  
pak ? departemen apa ?
- Samsul : Kalau.. hampir semua terhubung. Cuma karena aktifitas yang rutin,  
mungkin di produksi ya.. karena satu, jumlah orangnya besar.. yang

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- lain mungkin..intense dalam arti kapasitas urgency yang perlu ditanyakan.
- Angel : Di sini pakek memo dan nota juga nggak sih pak ?
- Samsul : Memo, nota urgencynya kan untuk directional statement yang nggak bisa ketemu.. misalkan Angel pergi, saya kasi memo. Ada sih.. (menunjukkan memo yang bertuliskan nama Samsul Arifin)
- Angel : Ini buat sendiri ?
- Samsul : Bu Samiatie yang buatin.
- Angel : Kok bisa ?
- Samsul : Ya pesen..
- Angel : Ow, memang pesen.. jadi memang bapak sering nyantumin memo gini ?
- Samsul : Iya, di klipkan gt..
- Angel : Antar manajer juga pak ?
- Samsul : Kalau ke pak Frans, saya juga masih sering.. pak Frans kan nggak pernah ada.. pokoknya yang secara intensitas saya nggak perlu harus jelaskan.. tapi keputusan itu cuma sign dan saya nggak ada di posisi, saya kasih.. tergantung fungsinya kan.. nggak semuanya harus melalui notes..
- Angel : Kalau notes itu digunakan waktu apa ?
- Samsul : Kalau notes.. misalkan besok saya mau ke Jakarta. Problem masalahnya cuma di sign, pasti pakek notes. Tapi kalau perlu discuss dan sebagainya.. saya bisa telpon.
- Angel : Walaupun nggak di kantor ya ?
- Samsul : Sms lah minimal..
- Angel : Kalau di outlook, email gt.. fungsinya apa pak ?
- Samsul : Outlook, email itu sebetulnya sarana untuk komunikasi kalau kita nggak bisa face to face, ya kita lewat itu.. email, kita lebih fleksibel karena bisa.. orang kan bisa langsung reply, kalau ini kan nggak bisa (sambil menunjuk memo).

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Angel : Yang dikomunikasikan sama semua ? maksudnya yang dikomunikasikan mengenai pekerjaan saja ?
- Samsul : Tidak.. ada beberapa joke.
- Angel : Yang curhat lewat email gt ada pak ?
- Samsul : Ada.. walaupun nggak sering ya..
- Angel : Seringnya di telpon ya ? atau dateng ?
- Samsul : Dateng.. kalau curhat itu kan sifatnya privacy to.. jadi mau nggak mau, dateng.. Cuma saya yang jarang curhat. Tapi ada 1/ 2 orang.. pernah sih..
- Angel : Kalau messenger pak, fungsinya untuk apa ? apa yang dikomunikasikan ?
- Samsul : Kalau messenger, yang pasti just maintain relationship.
- Angel : Ow, nggak bener-bener komunikasi gt ?
- Samsul : Nggak.. kecuali kalau bener-bener itu urgencynya satu sisi kita bisa lakukan sambil meeting.. untuk telpon, sms kan nggak mungkin.. kalau meeting, sambil (memperagakan mengetik) kan bisa..
- Angel : Ow, chatting ya..
- Samsul : Chatting dalam artian ya itu tadi.. maintain relationship.. include di dalamnya juga masalah pekerjaan.. dalam artian.. misal. “hey ngantuk ya ?” nah ini kan sebuah upaya untuk memaintain sebuah situasi tapi kan bisa juga “sudah kirim pekerjaan ?”.. bisa juga di dalamnya.. jadi nggak pure seperti kita chatting dengan teman, sedangkan kita sendiri nggak tau benar tentang teman itu sendiri.. istilahnya kan “mblakrak” ke mana-mana. Misalkan dengan Angel, saya tahu Angel orangnya seperti ini.. kalau saya ada kebutuhan ya mesti saya sampaikan.. misalkan “hey Ngel, ngantuk ya ?” lha itu kan untuk maintain relationship untuk bisa tetep warm (hangat).
- Angel : Kalau menurut bapak, yang paling efektif untuk komunikasi antar manajer itu apa sih pak medianya ?

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Samsul : Kalau formal, medianya memang face to face.. ada review, ada table of duty, sharing and discuss..
- Angel : Itu maksudnya gimana ?
- Samsul : Misalkan kan table of duty itu pekerjaan-pekerjaan daily, weekly. Atasan tanya “sampai mana ? ada problem nggak ? ada masalah nggak ?”
- Angel : Kalau dengan manajer juga menggunakan seperti itu pak ?
- Samsul : Kadang juga.. kan urusan HRS kan nggak spesifik hanya di produksi. Ini produksi hubungannya dengan mutasi karyawan..
- Angel : Kalau menggunakan telpon itu pak, apa bapak menggunakannya karena merasa keamanannya terjamin gt pak ? karena kalau di outlook kan katanya bisa dilihat di server..
- Samsul : Ehm, saya nggak berpikir sampai ke sana.. karena saya datang memang tujuannya untuk bekerja.. kita sendiri, batasannya jelas kok.. professional gt.
- Angel : Kalau misalnya bapak mau menyampaikan sesuatu yang sifatnya rahasia ?
- Samsul : Datang saja.. atau email yang ada passwordnya..
- Angel : Ow, bisa ya ?
- Samsul : Bisa..
- Angel : Karena kan di sini katnya outlook bisa dilihat.. nggak boleh ngomong aneh-aneh..
- Samsul : Ya kan kalau gaji saya pakek outlook.. tapi ada password filenya.. ini nya boleh dibaca, tapi kan password filenya kan ada.. tapi memang katanya, misalkan kalau bicara si A.. bisa dilihat sih, di servernya tau.. ow, Angel ngomong opo ae, ini ngomong opo ae, pak Amin ngomong opo ae..
- Angel : Iya.. emang bisa diliat kayak gt katanya.. jadi kan kerasa nggak aman..

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Samsul : Ya aman lah Ngel.. pokoknya jangan prejudice (berperasangka buruk). Gt. Itu rumus hidupnya gt..
- Angel : Trus yang paling efektif itu yang mana pak ?
- Samsul : Kalau untuk masalah formal, pastinya itu ya.. ada review, baik itu weekly review, monthly review, trus ada share antar departemen. Tapi kalau untuk maintenance warm relationship, ya memang informal communication memang jauh lebih baik.
- Angel : Kalau pakek media, media apa pak ?
- Samsul : Ya yang pasti kalau face to face medianya ya pakek monthly meeting apa itu ya.. tapi kalau ini, lewat internet..email. kalau lewat messenger kan cuma sepotong-sepotong.. seperti sms aja cuma gratis gt kan..
- Angel : Sms gt bapak juga pakek nggak antar manajer gt ?
- Samsul : Pakek .. saya juga sering terima plan saya dari manajer..
- Angel : Pada saat apa pak ?
- Samsul : Wah ya macem-macem.. dulu waktu kita masih adapted ya banyak.. jam 1 pagi, jam 2 pagi..
- Angel : Hah ? ngomongin apa pak ?
- Samsul : Ya segala sesuatu yang terkait untuk hari itu..
- Angel : Pagi-pagi gt ?
- Samsul : Heeh.. tapi sih saya nggak pernah buka, saya buka baru jam 6 pagi.. ditelpon jam 10, jam 11.. dulu.. sekarang sudah nggak..
- Angel : Ow, mati ya pak ya ?
- Samsul : Ow, nyala.. kalau saya 24 jam.. Cuma direspon atau nggak.. itu permasalahannya.. saya coverage 24 jam, karena memang 24 jam. Kalau ada apa-apa terkait dengan general affair, atau keamanan kan mesti 24 jam.
- Angel : Ow, dilihat, tapi dibalesnya nanti..
- Samsul : Atau urgencynya “ada banjir” ya sudah evakuasinya kita telpon. Tergantung permasalahannya.. kalau itu harus disikapi dalam

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- pengertian masuk gt, gpp, ya sudah tapi kalau perlu dibalas ya dibalas.
- Angel : Kalau aktivitas social di sini kan belum ada ya pak yang antar manajer ?
- Samsul : Itu maksudnya yang dengan keluarga lho ya.. kalau kita antar manajer kumpul, ya sering..
- Angel : Ow, sering ? ada di sini ?
- Samsul : Ada..
- Angel : Ow, kegiatan apa pak biasanya ?
- Samsul : Ya makan paling banyak.. (tertawa). Kadang kita badminton bareng.
- Angel : Itu memang diadakan kantor gt ?
- Samsul : Iya.. kalau yang with family memang belum Ngel.. maksud saya tadi yang with family..
- Angel : Ow, tapi kalau untuk yang antar manajer saja sudah ada ?
- Samsul : Mengangguk
- Angel : Kayak gitu komunikasinya lebih enak atau..
- Samsul : Lebih enak.. karena kita nggak terbentur dengan structural.. kalau main badminton, structural, susah.. nggak bisa smash nantinya.. mikir.. jadi kalau pas ngomong, enak kita ngobrol, enak..
- Angel : Kalau menurut bapak perlu ya ?
- Samsul : Ow, perlu banget..
- Angel : Enaknya diadakan berapa minggu sekali atau berapa bulan sekali pak ?
- Samsul : Ya mungkin kalau bicara quantity memang semakin sering ya bagus.. tapi minimal untuk mengatasi kejenuhan..2 bulan sekali..
- Angel : Kalau dengan keluarga gt perlu nggak pak ?
- Samsul : O ya.. perlu.. minimal setahun sekali. Kenapa ? karena jauh lebih paham keluarga itu pada saat dia kenal si A ini kayak apa sih..

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- sehingga.. “ngapain kok pulang malam ?” “ow, meeting dengan si A”. Lha.. udah tau kan.. jadi nggak usah tanya, mikir, curigation (curiga)
- Angel : Kalau gt enaknya acaranya gimana pak ?
- Samsul : Nggak perlu mewah.. misalkan event kita kumpul di waterpark. Include semua keluarga.. gt ya.. kemudian di sana ada family games.. jadi lebih fun.. lebih gembira saja.. lepas semua kepenatan..
- Angel : Tapi kalau sekarang belum ya ?
- Samsul : Kalau with family belum.. karena persoalannya belum selesai tuntas ya..saya coba selesaikan satu-satu..
- Angel : Kalau liburan gt nggak pernah ya pak ya janji dengan pak Amin atau pak Agustinus gt?
- Samsul : Kalau saya sih belum.. liburan bersama gt ? belum.. karena kedekatan kita sendiri.. satu karena jarak rumah saya juga jauh ya..
- Angel : Di mana pak ?
- Samsul : Pasuruan kan.. jadi pulang pergi Pasuruan.. mungkin pas dia main ke Probolinggo, Banyuwangi, kita suruh mampir.. baru discuss with family..

### 13 Juni 2009

- Samsul : Pulang jam 11 meeting kemarin..
- Angel : Lho katanya jam 1.30 pak..
- Samsul : Ya persiapan mulihe jam 11, wong sampek rumah jam 12.30 kok..
- Angel : Hah ? o iya se.. rumahnya bapak jauh.. nggak pakek sopir lagi ya pak ?
- Samsul : Nggak.. kalau kamu kan enak.. sekali-sekali saya sopirono..
- Angel : Iya.. tapi pulangnya ke rumah saya.. (tertawa)
- Samsul : Di Garudafood ini ada aktivitas social nggak pak ? tapi yang khusus untuk manajer..
- Angel : Yang manajer kalau secara format..

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

Pak Samsuri masuk ke ruangan Pak Samsul karena tahu ada interview. Pak Samsuri bercanda dengan Pak Samsul.

Samsul : Kalau secara khusus mungkin, Garudafood dalam artian PT. C mungkin nggak ya.. belum ada.. bukan nggak. Artinya dalam melibatkan keluarga atau even bareng.. tapi event yang sifatnya yang informal gt ya.. antar manajer gt sih ada.. makan bareng, pergi ke waterpark bareng.. gt ya.. makan bareng ? sering kita..

Angel : Katanya kalau SKnya turun..

Samsul : Ya.. kadang-kadang.. itu celebration saja.. kita kumpul, kadang di jam makan siang atau kadang after office hour.. itu ada..

Angel : Kalau dari Garudafood sendiri memang belum ada ya ?

Samsul : Kalau untuk schedule pas nya nggak ada.. belum ada.. artinya, misalkan tertata dalam periode 3 bulan, 4 bulan ? belum ada.. untuk manajer gathering gt belum ada..

Angel : Kalau menurut bapak perlu nggak pak ?

Samsul : Perlu.. artinya, dalam komunikasi organisasi itu tidak semuanya mainset activitynya dijalankan lewat formal gt lho.. karena bagaimanapun juga, kita berorganisasi itu kan bagian dari komunikasi yang formal dan informal. Mereka butuh juga yang personal dan social. Jadi itu perlu sebuah mekanisme yang memang harus diatur secara kapasitas maupun secara waktu.

Angel : Kalau menurut bapak, perlu ada keluarga atau cuma manajer saja ?

Samsul : Keluarga mungkin tidak harus rutin.. even, 2 tahun sekali atau setahun sekali.. artinya bagaimanapun juga keluarga itu juga mempunyai keterlibatan yang luar biasa.. mereka spent waktu, menghalalkan kita untuk pergi, misalkan ke Jakarta berapa lama, anak ditinggal.. minimal ada kepercayaan juga.. ga dituduh neko-neko.

Angel : Kalau yang katanya bapak sifatnya nggak formal, informal itu.. itu maksudnya gimana pak ?

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Samsul : Misakan kita.. contoh nih.. kadang-kadang temen-temen.. dulu sih kita punya, tahun 2008 lebih focus ke team building ya.. dari manajer ke supervisor gt.. jadi setiap 3 bulan kita makan, ada entertain biaya tersendiri memang dialocate untuk kebutuhan dalam rangka untuk membangun tim. Misalkan makan di mana gt ya.. entah pada saat COP nya kelar, ada yang ulangtahun dan sebagainya..
- Angel : Itu semua manajer yang ikut ?
- Samsul : All manager ikut.. yang biasanya meeting kemarin..
- Angel : Ow, itu semua ikut.. itu sendirian atau melibatkan keluarga ?
- Samsul : Sendiri.. kalau itu dalam after office hour, nggak mungkin melibatkan keluarga.. sama sekali kalau untuk keluarga, event.. itu sekali minimal dalam setahun karena ada ulang tahun Garudafood, pasti ada manajer yang ngajak in.. manajer diajak juga, ada lomba-lomba dan sebagainya.
- Angel : Kalau diadakan aktivitas social untuk manajer saja, sebaiknya kegiatannya itu frekuensinya berapa bulan sekali pak ?
- Samsul : Kalau untuk manajer saja.. sebenarnya kalau semakin sering, juga nggak baik juga.. gt. Artinya ada range waktu dimana secara urgency itu kita butuh ya.. misalkan 3 bulan, ya udah kita commit 3 bulan ya 3 bulan..
- Angel : Itu acaranya apa pak ?
- Samsul : Acaranya.. yang pasti kita namanya ada refresh for organization ya.. jadi nggak melulu kita ngomongkan tentang pekerjaan.. pastinya.. seharusnya.. nantinya ke depan, walaupun belum pernah.. kalau selama ini yang terjadi, makan, kita ada event bareng, ada renang atau badminton bareng.. next, mungkin ya maunya karaoke barengan.. Cuma ini kan ngatur waktunya itu.. kebetulan PT.C ini loading time worknya juga luar biasa.. nggak seperti BU-BU yang

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- lainnya.. mungkin jam 6 itu sudah bisa kelar gt ya.. mungkin kalau kita banyak, mungkin bisa.. akan kita upayakan..
- Angel : Kalau ngomong badminton, katanya dulu itu pernah ya seminggu sekali katanya ?
- Samsul : Iya.. tiap hari Kamis malam.. tapi sekali lagi kadang-kadang kita masih belum bisa maintain secara routinely. Mungkin 1 tahun / 6 bulan aktif, next step.. karena kesibukan, belum bisa.. nah ini salah satu faktor bagian yang saya harus kendalikan gt lho.. artinya fungsi untuk mengontrol waktu adalah saya, yang menjadi tanggung jawab saya.. artinya membuat event yang dilakukan di tengah-tengah kesibukan kita semua & itu nggak mengganggu..
- Angel : Kalau seandainya HRS itu membuat SS gimana pak ? nggak bisa ya ?
- Samsul : SS yang terkait itu ?
- Angel : Iya
- Samsul : Bisa jadi.. artinya tetep SS itu kan Sugestion System itu kan sebuah system saran, bagaimana sebuah komunikasi saran itu di adopt atau dicollect, sehingga kemudian diimplementasikan, direview, kemudian di standarisasi. Kan itu prosesnya.. nah kalau diarahkan ke sana, sebenarnya bisa saja.. nah sekarang kaca mata kita jeli nggak melihat itu sebagai sebuah kebutuhan di dalam tim sehingga kita mampu mengusulkan menjadi system saran atau yang lebih besar lagi misalkan SGA atau CFT atau yang lain, yang sifatnya lebih besar. Sehingga ada ukurannya, dampak psikologinya karyawan diukur sebelum dan sesudah.. ya sekali lagi waktu dan juga seberapa jauh kita sudah mengarah ke situ.. sementara pekerjaan-pekerjaan lain itu masih menunggu. Dalam artian yang lebih real, yang lebih kelihatan, kita masih butuh standarisasi yang terkait dengan proses pelaporan, standarisasi yang terkait dengan

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

proses produksi, standarisasi yang ada di HRS sendiri.. jadi masalah waktu sih..

Angel : Ow, jadi sekarang itu masih belum bisa ya pak ya kalau misalnya dilakukan pun ? soalnya masalah waktu itu nggak ada ya keliatannya..

Samsul : Waktu di satu sisi.. waktu, kalau kita mau paksakan sih mungkin iya.. mungkin bisa. Tapi sekali lagi, kadang ya itu tadi.. kita masih belum bisa maintain. Maintain kepulauan saja kan kita nggak.. kalau saya pribadi sih saya bisa maintain kepulauan saya lho ya.. kalau bagi mereka-mereka yang lain, nggak. Saya sih, kalau memang kerjaan saya selesai, saya pulang. Jam 6 selesai, ya pulang. Jam 5.30 selesai, ya saya pulang 5.30. kalau jam 8 saya belum selesai, ya saya harus lanjut gt lho.. secara need aja.. kebutuhannya seperti apa. Working neednya apa.. solution working neednya apa.. gt aja sih..

Angel : Kalau kelompok mutu, SGA dan CFT itu pak, tujuannya dilakukan untuk apa pak ?

Samsul : CFT, SS, SGA atau yang terkait dengan production, practical problem solving (PPS) atau lean manufacturing atau visual value stream system; itu semua mengarah ke improvement yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan productivity proses yang ada di kita. Sehingga dengan demikian, apa yang kita kerjakan itu benar-bener sudah cukup efektif.. bisa mengurangi biaya-biaya yang muncul.. kalau biaya-biaya yang muncul itu dikurangi, otomatis SOGM atau harga pokok penjualan itu akan.. terbagi 4 nih.. satu bahan baku, bahan kemas, biaya tenaga kerja, sama biaya operasional.. ya yang 1 dan 2 ini nggak bisa diutik-utik.. tapi berdasarkan pasar, market.. misalkan ada kenaikan bahan baku dan sebagainya..

Angel : Kita ngikutin aja ya ?

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

Samsul : Iya.. kita nggak bisa.. paling banter kita nego, kita kontrak dan itu marginnya sangat kecil. Tapi kebutuhannya besar. Gt. Hampir sekitar 30-40% itu masuk di sini. Sementara yang TK, biaya tenaga kerja dan operasional lain, ini adalah biaya yang bisa ditarik, dinaikkan, bisa diturunkan. Pastinya kalau untuk mengurangi harga pokok produksi, brarti ini yang paling mungkin dilakukan. Sehingga proses improvementnya itu sebagian besar di sini. Sehingga kalau misalkan ini 10, 10, ini 10, ini 5. ini 15 jadi 10, otomatis harga pokok produksinya akan turun. Dengan demikian, kalau kita masukan dengan harga pokok penjualan, misalkan harga APPnya adalah 400, kita jual 1000, margin kita 200. kalau misalkan kita kurangi, sehingga harga pokok produksinya 700, maka margin kita jadi 300. Jadi lebih besar. Mangkanya kenapa improvement, SGA dan segala macam itu tujuannya ke sana. Karena bagaimanapun juga, yang namanya bisnis itu selain edit value, menambah nilai tambah, juga ada profit. Jadi itu.. itu satu. Yang kedua, terkait dengan pola pikir. SGA, SS , CFT itu adalah cara kita melihat permasalahan dan solusi-solusi tuntasnya seperti apa. Jadi cara berpikir harus berurutan melalui proses PDCA dan segala macam.

Angel : Ow, yang 6 langkah, 8 langkah itu ?

Samsul : Iya.. itu adalah bagaimana proses pembelajaran pada karyawan untuk menyelesaikan masalah berdasarkan step-step yang ada sehingga saat eksekusi dilakukan tidak mis eksekution atau missolution. Sehingga nantinya dibuat strandart. Artinya kalau itu terjadi, masalah ini selesai, kita ambil dan cari masalah yang lain sehingga lebih efisien. Proses produksinya dan produktifitas tenaga kerja juga semakin tinggi.

Angel : Kalau SGA itu kan untuk yang dalam departemen saja ya ?

Samsul : Mengangguk

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Angel : Kalau yang CFT itu..
- Samsul : Antar departemen.
- Angel : Kalau dengan adanya yang CFT itu pak, apa itu mempengaruhi komunikasinya bapak dengan antar manajer lain itu pak ?
- Samsul : Bisa jadi.. iya. Walaupun secara intens, yang melakukan langkah-langkah berikutnya adalah stepping di bawahnya kita. Ada supervisor. Tapi misalkan saya analisa terkait dengan CFTnya misalkan. Terkait dengan HRIS untuk mengurangi lost, menggunakan proses HRIS. Pastinya itu terkait dengan bidang atau departemen lain. Saya minta data, saya mesti telpon dengan pak Amin dulu nih.. nah tapi secara aplikasi pelaksanaannya, timnya yang support dengan tim saya. Ok, kita minta data kualitas.. ya mesti ke pak Yosa. Ok saya minta data teknik, minta ke pak Roni.. kan gt. Sehingga, SGA, CFT atau SS itu bagian proses komunikasi organisasi.
- Angel : Itu apa frekuensinya lebih sering atau lebih banyak atau gimana dengan adanya CFT itu ?
- Samsul : Artinya kalau kita bicara.. kalau kan memang kita konteks komunikasi kan bukan hanya ada CFT atau SGA, kan banyak hal ya.. tapi kalau dengan adanya itu, setidaknya akan nambah secara quantity atau frekuensi..
- Angel : Kalau di Garudafood sendiri apa ada departemen yang kusus untuk menjaga mutu ?
- Samsul : Mutu pastinya ada 2. Yang terkait dengan mutu produk ya.. yaitu di quality control, sama quality assurance. Quality control itu terkait dengan product, kalau quality assurance itu terkait dengan system, cara membuatnya sendiri itu sudah sesuai nggak.. misal, harus bersih, harus sanitasinya harus bagus. Itu yang njagai sistemnya itu orang QA. Tapi yang di lapangan, yang lihat produk ini layak atau nggak.. yang prose situ adalah QC.

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Angel : Kalau yang dari karyawannya sendiri, jadi kualitas karyawannya.. itu ada nggak ?
- Samsul : Kalau kita, kualitas karyawan pastinya ada di HR, di awal ya.. kita harus punya komitmen untuk mendapatkan resources yang bagus pastinya.. yak an. Brarti untuk start awal develop karyawan itu sebenarnya posisinya di tempat saya..
- Angel : Ow, T & R itu ta ?
- Samsul : (mengangguk) training.. misalkan kalau orang sudah punya basic kualitasnya bagus, dikembangkan kayak apa pun ya bagus.. lha itu tanggung jawab kita.. tapi, untuk tanggung jawab maintenance dan proses develop, mengembangkan skill, knowledge maupun yang lain itu masing-masing departemen. Nah mangkanya departemen harus punya peran yang namanya HR for non HR.
- Angel : Gimana itu maksudnya ?
- Samsul : Kepala departemen juga harus berfungsi sebagai HRD di departemen itu.. misalkan, anak buahnya kok nggak semangat, kok nggak produktif sih.. ya dipanggil. Nggak karena nggak semangat, langsung kasi ke HR gt lho.. jadi fungsi itu satu, kedua fungsi yang terkait dengan meningkatkan skill dan kemampuan. Dari temen-temen produksi seharusnya punya yang namanya kemampuan juga, sharing skill ke anak buah. Kayak gini misalkan, Angel anak buah saya di produksi, “Ngel kamu harus bisa ini nih.. kamu belum belajar ini.. “ itu kan bagian dari proses HR sebenarnya untuk upgrade knowledge. Skill, ngajar di lapangan. Trus kemudian.. “lho arek ini kok sering mbolos.. gt. Kenapa ?” padahal ini kan nyatet absensi semua kan tugas kita.. tapi kita di lapangan, sebagai kepala departemen, wajib menyampaikan sesuatu “woi jangan bolos dong..” lha ini kan fungsi-fungsi HR sebetulnya..
- Angel : Jadi meskipun kepala departemennya bukan HR, tapi juga harus menjadi HR di departemennya ya..

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Samsul : Ya harus menjalankan, mengontrol dari fungsi HR. Ya ga semua, ngitung gajinya gt.. nggak.. tapi ada hal-hal HR yang memang harus di instructional workingnya itu di lapangan bukan.. saya jkan nggak mungkin ngikutin terus.. kamu ke produksi, saya ikutin di belakang karena saya fungsi HR, ke toilet saya ikut.. kan nggak mungkin. Yang tau semua itu adalah masing-masing departemen. Cuma peran dan fungsinya tetep harus di drill.. di push. Kan mereka juga tau tugas dan tanggung jawabnya.
- Angel : Brarti kalau untuk orangnya ya HR ini ya ?
- Samsul : Iya.. kualitas orang di awalnya. Tapi kalau untuk pengembangan, mereka.. mereka yang menyatakan “pak saya butuh training ini untuk anak ini karena berkaitan dengan ini..” saya mensupport karyawan ini kalau sudah ada di lapangan.
- Angel : Ow, kemarin saya barusan denger yang namanya communication tree..
- Samsul : Ow, communication tree itu pohon komunikasi sebenarnya itu membantu kita untuk melakukan proses komunikasi yang sifatnya darurat.. yang sifatnya urgent, yang sifatnya emergency. Itu biasanya ada pohon, biasanya kita libur lebaran kan panjang nih.. kan ga mungkin tiap hari datang.. kan ada security..security lapor kondisinya gimana, ok nanti diteruskan dimana.. seksi penanggung jawab keamanannya saya misalnya.. saya harusnya adalah orang yang pertama kali tau kalau ada apa-apa pada saat itu. Saya, kasi tau lagi.. misalkan pak Pudji kirim ke saya. Ok terimakasih.. pak Pudji juga gt.. ok terimakasih, tolong pantau selanjutnya.. saya memberikan laporan all ke pak Widi. Jadi nggak harus semua orang terlibat. Jadi sudah diatur siapa PIC nya, penanggung jawab total karyawan siapa.. misalkan saya sebagai komandan communication tree nya, saya lapor ke pak Widi. Kalau ada yang

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- nggak bener, ada instruksi dari pak Widi “tolong ini.. “ saya ini jalan.. jadi seperti networking communication.
- Angel : Tapi katanya communication tree ini barusan ya pak ?
- Samsul : Sudah 2 tahun sih.. saya masuk sudah kok.. Cuma ya mungkin tahun pertama gagal, karena belum ada banyak yang tahu tentang itu..
- Angel : Ow, belum disosialisasikan ?
- Samsul : Sosialisasi sih sudah tapi ada kebingungan terkait dengan standart. Kan itu pakek sms to Ngel.. “kondisi aman terkendali”(pura-pura seperti orang ketik sms) nanti kita tahu.. jadi orang-orang tertentu tok yang ngerti..
- Angel : Kalau orang-orang tertentu itu siapa yang nentukan ?
- Samsul : Sudah ditunjuk di commite, penanggung jawab area plant 1, plant 2 misalkan pak Amin, plant 2 plus misalkan si A, si B, si C. Jadi saya cuma bisa liat orang-orang itu, jadi ga bisa hubungi anak buah yang ujung.
- Angel : Ow, nggak bisa ?
- Samsul : Pak Widi nggak boleh tanya langsung ke pak Pudji.. nggak.. lewat saya dulu..
- Angel : Itu kenapa kok kayak gt pak ? kok nggak langsung saja ?
- Samsul : Karena kita saat-saat communication seperti itu kita pakai saat-saat kondisi darurat. Nah pada saat darurat itu nggak boleh banyak orang yang ambil keputusan. Harus centralize. Karena kalau situasinya caos, kalau banyak orang yang ambil keputusan gt.. susah Ngel.. yak an ? lha dari masing-masing ini ditunjuk. Misalkan ini coordinator plant 1 lah misal, ya ini di sini.. (sambil menggambar bagan communication tree) ya kayak MLM itu lho.. lha misalkan gini.. saya di sini, ini kan saya P0, pak Widi A1 . Saya Cuma bisa komunikasinya ke 3 ini aja.. nggak boleh langsung sini..

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- itu saya sudah dapat informasi dari ini, ini dan ini. Ini kan 1,2, 3 nih.. nah saya putuskan, simpulkan ke pak Widi. Gt
- Angel : Tapi yang jadi ini ini ini cuma manajer saya ya ?
- Samsul : Tergantung.. kalau masing-masing departemen memang manajer.. tapi kalau area umum, ya pak Pudji.
- Angel : Ow, ya supervisor ke bawah gt ?
- Samsul : (mengangguk) ini yang sifatnya emergency situation.
- Angel : Cuma waktu lebaran saja ya ?
- Samsul : Lebaran, misalkan ada yang libur panjang, misalkan tahun baru..
- Angel : Lho produksi kalau liburan tetep jalan terus ?
- Samsul : Kalau yang lebaran libur, tahun baru nggak..
- Angel : Natal nggak ya ?
- Samsul : Natal liburnya bareng lebaran cuma ya temen-temen yang natal ada extend, gantian.. nanti yang lebaran, temen-temn yang natal keliling ke sini..saya jadwal. Saya pun juga ada jadwal ke sini, dalam liburan, 1 kali minimal. Walaupun saya libur dengan siapa gt.. saya harus ke sini.
- Angel : Ga bisa liburan total..
- Samsul : Ya diatur.. misalkan saya 1-8 ya.. 1-5 ke luar kota, tanggal 6 baru masuk. Sebaliknya, temen-temen yang natal kan kebanyakan di rumah nih, di tanggal-tanggal awal.. ya ini dibalik.. ya kita lihat.. arranganya saja.. biar nggak bentrok. Sama.. natal juga gt.. kita yang jaga. Gt.
- Angel : Ini pak, selama ini kan saya menanyakan mengenai metode komunikasi horizontal antara 1 sampai 6 ini.. di 1-6 ini kan mempunyai tujuan untuk mengkoordinasikan tugas, saling membagi info untuk perencanaan dan aktifitas, memecahkan masalah, menyelesaikan konflik, menjamin pemahaman yang sama dan mengembangkan sokongan interpersonal. Kalau menurut

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- bapak, dari 1-6 ini yang termasuk untuk mengkoordinasikan tugas yang mana saja pak ?
- Samsul : Ini untuk tugas ya ? ini yang sifatnya.. ini termasuk mana (menunjuk email)
- Angel : Ow, kalau messenger, email itu termasuk memo dan nota..
- Samsul : Ow.. kalau yang sifatnya skala besar itu biasanya lewat rapat komite kayak kemarin.. karena itu menyangkut keputusan-keputusan yang memang harus direlease, diambil karena ada link dengan departemen lain dan itu mungkin menyangkut budgetnya yang besar.. mungkin perlu analisa yang cukup detail. Gt ya.. tapi yang direct task, tugas-tugas langsung.. itu pakek memo atau nota.. nah hal-hal yang sifatnya koreksi atau induksional langsung misalnya.. bisa lewat percakapan by phone.. yang sering memo dan nota.. telpon itu sifatnya kan urgency karena dalam artian, misale ada tamu, pak Widi telpon, “Sul temenono aku nggak iso..” gt. Mosok pakek memo ?! kan nggak mungkin.. ya sejauh tingkat persoalan atau masalah yang ada ya.. artinya, masalah itu perlu detail diselesaikan di informal meeting seperti RO kemarin, atau meeting-meeting produksi atau meeting di ruangnya pak Widi seperti tadi pagi.. lha itu didetail.. nah kalau short task atau tugas-tugas cepet bisa melalui telpon atau by memo dan nota. Kalau terkait dengan banyak orang yang memo atau nota, kalau personal ya kayak yang tadi by phone ya..
- Angel : Kalau untuk yang saling membagikan info dan perencanaan aktifitas pak ?
- Samsul : Aktifitas apa nih ?
- Angel : Aktifitas pekerjaan..
- Samsul : Kalau pekerjaan, plan pastinya di informal meeting. Karena di situ kan banyak terkait dengan tugas-tugas formal yang ada di

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

indicator- indicator pengukur keberhasilan kita.. pastinya ada time table dan segala macem.. tapi kalau yang tadi, yang sederhana, yang kompleks kebanyakan di informal meeting. Yang sederhana-sederhana di memo, nota atau lewat.. kalau instruksional itu lewat telpon. Kalau yang lain-lain itu ya just saying saja lah.. just liat, just knowing, just tau gt bisa lewat interaksi informal pada saat istirahat atau pada saat santai gt ya.. kalau kelompok mutu ini focus dengan pembahasan-pembahasan yang berkaitan dengan quality misalkan ada komplain gt ya.. mereka ketemu dengan komite tertentu.

Angel : Kalau itu termasuk memecahkan masalah juga ?

Samsul : Iya. Jadi lebih spesifik itu di kelompok mutu, kayak SGA, SS dan CFT.

Angel : Kalau untuk menjamin pemahaman yang sama pak ? jadi untuk mengurangi kesalah pahaman gt..

Samsul : Yang pasti kalau seperti itu, diversifikasi atau pembiasaan terkait dengan pemahaman sesuatu, hal yang paling utama ya kita harus paham dulu tujuan atau target dari masing-masing permasalahan hal yang mau disampaikan.. kan gt dulu.. cara menyampaikannya gimana.. nah ini kalau di BU, kewajiban plant manager. Kalau di tingkat departemen ya kepala departemen. Gt

Angel : Biasanya menggunakan media yang mana pak kalau untuk menjamin pemahaman yang sama itu ?

Samsul : Kalau menjamin pemahaman yang sama cenderung ke informal ya.. karena itu butuh penjelasan. Kalau yang sifatnya policy atau kebijakan itu lewat internal memo.. outlook, email. Kebijakan itu kan standart tapi kalau memang dari policy itu memang nggak jelas, biasanya dipanggil langsung atau diproses lebih dalam.

Angel : Di sini pernah nggak, antar manajernya terjadi konflik ?

Samsul : Konflik pasti terjadi lah Ngel kalau misalkan sejauh organisasi itu di dalamnya ada yang namanya manusia, siapapun pasti ada.. di

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

organisasi manapun.. tapi baaimanapun juga, kita harus mengelola konflik ini secara baik.. konflik bisa jadi positif kalau cara pandang kita positif.. konflik akan menjadi negative pada saat kita sendiri melihat konflik itu tidak dapat dipecahkan. Konflik itu sendiri juga terbagi jadi 2, ada yang sifatnya personal, ada yang organisasi. Kita juga harus pilah, mana yang personal mana yang nggak.. kalau yang personal konflik, itu lebih cenderung bagaimana kedewasaan orang masing-masing ya.. misal.. Angel meeting.. rame ini, cekcok nih, berantem nih.. di ruangan ini. Kalau misalnya Angel nggak mature, nggak mateng, di luar, di bawa sampek besok.. kalau kamu sama saya misalkan konflik, saya keluar ruangan bisa tertawa dengan kamu gt lho.. karena saya bisa memilah mana yang menjadi personal konflik, mana yang jadi organization konflik. Jadi sebenarnya, ya semua manusia hidup pasti ada masalah..

Angel : Kalau konflik yang menyangkut organisasi gt gimana pak diselesaikannya ?

Samsul : Kalau seperti itu biasanya kita meeting.. meeting dengan masalah-masalah yang khusus.. misalkan kalau terjadi mis perseptionnya itu terkait dengan orang teknik, ya ketemu dengan orang teknik untuk bahas..

Angel : Ow, yang terkait saja dengan orang itu

Samsul : Iya. Tapi kalau personal itu namanya cnc, coaching and counseling.. istilahnya curhat gt lho.. nah curhat ini kewajiban atasan kepada bawahan. Misalkan Angel bawahan saya lihat 2-3 hari ini kok murung gt.. saya panggil.. “Ngel kenapa ? lagi berantem sama pacar ?” “iya pak” “ya sudah, harus diperbaiki jangan sampai mempengaruhi pekerjaan” ya nggak meruntut.. “Ngel, kamu bisa cerita nggak, masalahnya apa ? mari saya bantu” ya sejauh itu bisa.. artinya nggak diminta.. ya itu mungkin, masalah itu kan personal.. tapi kalau dengan sendirinya “pak saya pengen

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

discuss, ya nggak apa-apa.. kita nggak bisa nolak. Nah cuma proses pembelajaran yang ada di Garudafood, tetep masih dalam taraf tahap belajar.. terutama temen-temen yang punya banyak karyawan kan nggak mungkin tiap hari ada counseling, nggak mungkin akan tiap hari lihat “ini punya utang atau lagi jatuh cinta ditolak pacarnya...” kan nggak mungkin.

Angel : Kalau di sini bapak pernah merasa nggak mendapatkan dukungan dari manajer lain gt?

Samsul : Kalau merasa.. pastinya iya.. karena saya punya perasaan gt ya.. (hehehe). Dukungan dalam bentuk apapun saya pikir, saya selalu berpikir positif ya dalam organisasi dan saya bersyukur karena saya bisa memilah mana yang menjadi urgency personal request dan mana yang menjadi urgency organizational request. Jadi kalau saya bicara tentang organisasi pada saat yang sama, saya menempatkan diri saya sebagai bagian dari organisasi tersebut.

Angel : Itu dukungan yang seperti apa yang bapak maksud tadi itu ?

Samsul : Yang pasti, yang real.. kalau saya ada program, kan pesertanya banyak gt ya.. kalau misalkan kita ada masalah, solusi terselesaikan gt ya.. ya cukup banyak indicator-indikator.. saya bukan berarti ada dukungan atau nggak, bagi saya keterlibatan organisasi itu yang perlu. Bukan dukung mendukung.. saya akan mentrace, akan meminimalisasi proses yang namanya dukung mendukung atau block-block an.. nggak, nggak ada..

Angel : Kalau yang secara dukungan moral gt pak ?

Samsul : Moral pastinya.. harusnya semua orang berharap ya punya, dapet dukungan itu..baik itu dari atasan maupun bawahan. Tapi dalam satu sisi, kita kan nggak bisa secara perfect atau katanya kita sempurna gt ya untuk menjalani sebuah proses yang namanya kita sendiri nggak ada keurangan gt ya.. jadi support yang sifatnya personal, pastinya semua orang punya harapan besar untuk itu.

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

Sehingga dia bisa mengembangkan semua program.. program itu berjalan atau nggak . misal.. saya bikin koperasi, nggak ada yang dukung.. ya nggak dadi to.. misalkan saya bikin acara, misalkan pak Widi kalau nggak didukung ISO, pasti nggak jalan. Nah ini keterkaitan, kadang bicaranya harus bicara dalam konteks organisasi bukan karena siapa loe gt lho.. siapa loe, siapa ini.. jadi saya pun tidak akan berpikiran yang sama, memandang orang misalkan.. jadi nggak ada gap gt lho.. misalkan kita mau curhat ke atasan, kita nggak takut. Kalau kita mau protes ke atasan, kita nggak sungkan.kalau kita mau kritisi atasan, kita juga nggak malu-malu untuk menyampaikan karena ini kita berbicara organisasi bukan personal..

Angel : Brarti dukungannya selama ini, orangnya terlibat langsung gt terus langsung mau melakukan gt ya maksudnya ?

Samsul : Ya... pastinya terlibat langsung, kadang juga perlu proses pembelajaran Ngel.. nggak bisa semuanya langsung seperti itu.. karena posisi manajer dan teman-teman kita masih muda-muda nih.. maksudnya usianya dibawah 40 kan.. secara supporting kematangan, masih perlu saling support. Bukan karena saya mateng, nggak.. semuanya perlu proses pembelajaran.. bentuknya apa ? macem-macem.. misalkan “ok, selamat, terimakasih..” saya selalu mengatakan itu kepada anak-anak saya setelah dia melakukan event atau apa.. itu apresiasi buat mereka dari kerja keras mereka, walaupun kompensasi financial tapi itu cukup luar biasa.. nah orang kan beda-beda.. ada orang yang.. “Ngel, kamu jalan” baru jalan, ada yang baru dipukul dulu pok baru jalan, atau dipukul kuenceng baru jalan.. kan macem-macem.. ada yang dikedipin mata, udah jalan. Kita harus liat secara personal untuk itu.. tapi nggak boleh menyamakan kepentingan personal dengan kepentingan organisasi.

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Angel : Kalau dari 1-6 ini pak, yang menurut bapak yang paling efektif untuk komunikasi antar manajernya yang mana pak ?
- Samsul : Kalau bicara tentang organisasi, ya seperti yang tadi saya bilang.. ada informal, dalam artian rapat-rapat komite, ada yang memo sama nota dan ada yang percakapan telepon. Nah tapi yang sifatnya supporting communication dalam artian yang non organisasi, ya yang di 3 ini. Yang 3 selain ini..
- Angel : Ow, aktivitas social..
- Samsul : Ya.. kalau diurut, yang pasti 1, 4, 3, 6 kemudian.. saya coret-coret ya.. (proposal)
- Angel : Aktivitas social itu 6 karena masih belum ada ya pak ya ?
- Samsul : Bukan karena masalah belum ada. Ada dimana urgency yang harus kita batesin dimana kita dimana di sini itu bukan yayasan social gt lho.. mungkin kalau yayasan social. Kita liat organisasi dari urgency, sifat dan karakter dari persoalan ini.. ini mau dibawa ke mana nih Garudafood nih.. mau dibawa profit atau ke social organization gt lho.. kalau profit, bicara no 5 ini harus di bawah.. bukan berarti kita menampilkan kalau itu nggak perlu. Ya perlu.. Artinya aktivitas social adalah komunikasi social yang melibatkan karyawan, keluarga karyawan. Ya.. kalau itu nomer 1, susah.. nggak cari untung.. cari kawan sama temen saja gt ya..
- Angel : Kalau bapak sendiri ada nggak pak, program atau rencana untuk meningkatkan komunikasi antar manajernya ?
- Samsul : Sebenarnya tahapan itu saya lihat.. masuk di organisasi yang baru, nggak langsung Ngel.. kita harus lihat karakter, situasi dan target yang ada di dalam suatu organisasi. Misalkan kita dari Sampoerna atau PT. A. di sana berhasil, di sini belum tentu. Itu harus dilihat.. minimal 1 tahun, kita harus lihat karakter dan basic dari para leader maupun situational leadernya yang ada di sini.. baru kita naitain programnya.. yang pertama kali yang harus dilakukan adalah

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

bagaimana mengkonsolidasi, komponen yang ada di dalam organisasi. Bagaimana mengarahkan semua dalam satu titik tujuan yang sama dari perbedaan itu.. kita tidak menafikan perbedaan atau membuat semua menjadi sama, nggak bisa.. semua orang pasti punya karakter dan unique, itu diarahkan, dikumpulkan dalam satu posisi, satu tujuan. Itu dulu. Baru dari situ dipetakan, mana yang punya potensi, mana yang nggak.. itu sudah saya lakukan di awal, jadi digerakkan dulu. Jadi orang baru itu pertanyaannya pasti “apa sih bedanya orang lama sama orang baru ?” gt kan. Ini dulu nggak pakek lipstick, sekarang pakek lipstick, beda. Orang akan bisa melihat itu. Pada saat orang sudah bisa melihat itu, saatnya kita masuki program-program yang terkait dengan itu.. nah tahapan saya masih 3 tahun nih.. tahun ketiga biasanya sudah masuk ke dalam tatanan roadpack yang sebenarnya.. dalam artian, bagaimana mendefinisikan organisasi misalkan organisasi ini berkembang, butuh orang-orang seperti apa.. komunikasinya seperti apa kemudian. Orang segitu banyak bagaimana orang menggiring, memasukkan ke dalam 1 kandang dalam sebuah organisasi.. jadi stepping.. kalau sudah semuanya clear, baru ada proses internalisasi, minterin orang itu, memberikan good facility, memberi rewarding (penghargaan) yang luar biasa. Stepping saja.. sampek terakhir kalau sudah nggak ada semua, kita sudah dalam satu titik namanya entertainment management. Sebagai seorang department support, dimanapun misalkan, kita harus mengentertain daripada next process kita. Jadi tidak ada lagi system, karena sistemnya sudah.. ya kita koordinasi saja.. kapan ya ada event gathering karyawan, kapan ya memberikan rewarding ke karyawan yang terbaik.. nah.. jadi entertain saja karena sistemnya sudah settle semuanya..

Angel : Tapi saat ini masih belum ya pak ya ?

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Samsul : Belum.. masih lama..
- Angel : Perjuangannya bapak masih lama ?
- Samsul : Ya bukan perjuangannya saya.. perjuangannya semuanya. Artinya keterlibatan itu kan satu sisi bukan karena keterpaksaan tapi karena memang need nya. Memang harus kebutuhannya seperti itu.. nah sekarang, kamu tanya dulu sama sekarang ada bedanya nggak ? kalau pertanyaanya “ow ada” , kalau kayak gt itu termasuk di rel yang wajar dan benar. “ow, lebih jelek” lha itu yang jadi question mark. Saya nggak mampu, kalau nggak saya mengajukan surat pengunduran diri.. karena saya professional gt lho..
- Angel : Yang menjadi orang terdekat bapak selama ini ?
- Samsul : Kamu.. kan terdekat (bercanda)
- Angel : Ya yang untuk bertukar pikiran..
- Samsul : Saya kepada siapapun sering share.. tapi share, karena saya komunitas di sini adalah bekerja, bukan mencari partner.. siapa yang dekat, siapa yang jauh.. nggak. Mungkin yang sering discuss dengan saya ya yang secara fungsi dekat dengan saya maksudnya seperti pak Widi. Saya share dengan pak Widi, dengan pak Frans, pak Danang.. saya sering share. Kadang juga sifatnya nggak pribadi-pribadi banget.. tapi masih share ke mereka. Tapi nggak ada definisi siapa yang dekat, pada siapapun saya dekat.
- Angel : Kalau untuk yang benar-benar terbuka gt sama istri ya pak ?
- Samsul : Istri saya nggak.. saya termasuk orang yang closer.. jadi yang tertutup.. walaupun sama istri, bicaranya dalam konteks yang baik. Misalkan gini.. saya jarang sekali konflik yang tinggi dan segala macem, nggak.. jarang sekali dan saya jaga memang.. kalau istri lagi marah, saya diem. Kalau saya lagi marah, dia diem. Jadi nggak ada ini..
- Angel : Balance..

## Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)

- Samsul : Balance saja.. ya dengan cara itu, jauh lebih baik gt lho.. ke mana pun kita selalu bersama gt lho.. saya punya agenda yang pernah saya dulu ceritakan. Jadi kepada istri pun, misalkan istri saya nggak suka kalau saya misalkan ada nunutan mobil dengan cewek. Siapapun. Misalkan sama kamu gt ya.. anterin atau siapa.. saya nggak akan cerita. Artinya kalau saya cerita, nggak akan semakin baik gt lho.. mendingan nggak. Tapi kalau ada state di awal misalnya masalah yang confidential buat saya, masalah gaji misalnya.. nggak tau.
- Angel : Ow, nggak tahu ? biasanya yang dikasi tau pertama kali kan istri..
- Samsul : Dan istri saya adalah orang yang nggak pernah nuntut. Udah di state dari orang tuanya tapi saya ya harus tau diri.. misalkan dia nggak nuntut, ya udah lah biarin.. nggak pernah ke salon, ya udah lah biarin.. saya ya tau diri lah pastinya. Tapi biarpun dia nggak tau salary saya berapa, pastinya dia pasti tau rangenya..
- Angel : Ow, perkiraannya saja..
- Samsul : Iya.. tapi nggak mungkin “ini lho gaji saya..” nggak.. mungkin karena saya punya basic this is personal with me gt lho.. itu private buat saya..walaupun itu istri. Bagi saya, setiap kebutuhan saya penuh gt lho.. artinya jangan sampai anak saya, istri saya nggak makan.. kelaperan.. nggak. Ya memang akhir-akhir ini.. nggak minta, cuma share.. “ini si kecil minta anu, yang no 2 kursus bahasa inggrisnya sudah lulus..” kayaknya butuh biaya lagi sih.. ya saya tau sendiri.. kalau gt saya nanya anak saya “berapa sih ?” (dengan tersenyum) “o ya.. nanti setelah gajian ya..” saya sudah biasakan anak saya dalam kondisi tidak selalu punya uang. Biar dia sendiri juga mandiri. Sebenarnya saya prepare it. Misalkan dia ulang tahun, dia minta apa gt ya.. “ o iya..” kita share.. dia punya saving sendiri, tabungan sendiri. “ok ayah kasih 80%” misalkan laptop 7 juta.. ya saya yang kasih 6 juta, dia yang 1 juta share.. 500, 500. gt.

## **Lampiran 8 : Transkrip Wawancara Samsul Arifin, S.Psi. (sambungan)**

Kalau ulang tahun misalkan.. siapapun yang ulang tahun pasti kita rayakan di kamar.. di jam pertama bangun.. misalkan 4.30. misalkan si kecil ulang tahun yang kemarin, dia kan tidur.. kita siapin balon segala macem.. ada kue tart, ada kado dari mamanya, dari ini, dari ini..itu ada.. lha nanti itu ada ucapan selamat kartu kecil-kecil, ditulis sendiri, seperti ini.. (menunjukkan kartu ucapan ulang tahun yang disimpan). Saya selalu simpan kartu ucapan ulang tahun yang dikasi. Ini dia tulis sendiri.. tapi nggak bisa baca kamu.. nanti ada dari mamanya, nasehat apa.. dan kami biasakan itu untuk komunikasi karena saya sendiri juga nggak terlalu banyak waktu untuk mereka, tapi saya punya spare.

Pak Samsul menceritakan mengenai kehidupan pribadinya dengan istri dan keluarga.

## Lampiran 9 : Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.

**5 Mei 2009**

- Angel : Menanyakan nama lengkap dan nomer telepon
- Angel : Tadi itu bapak ikut rapat yang disebelah sana itu ?
- Widjatmono : Tidak (sambil menggeleng)
- Angel : Ow.. itu ga semua manajer yang ikut ?
- Widjatmono : HRS saja
- Angel : Tanya tempat tanggal lahir
- Widjatmono : Surabaya 11 maret 67
- Angel : Ehm.. kalau di.. ini kan bapak... manajer... PDCA ya ?
- Widjatmono : Iya
- Angel : ITU kalau misalnya yang ada rapat-rapat gt biasanya ngadakan rapat sendiri atau... selain rapat komite, ada kayak rapat organisasi sendiri nggak pak ?
- Widjatmono : EHM.. iya.. maksudnya.. e.. rapat itu yang seperti apa ? review operasional gt ?
- Angel : Iya..
- Widjatmono : Kan setiap bulan itu..
- Angel : Setiap bulan ? berarti itu selain rapat komite ?
- Widjatmono : Komite itu maksudnya apa ?
- Angel : Rapat antar manajer gitu.. kumpul .. yang evaluasi..
- Widjatmono : Itu hampir harian itu..
- Angel : Ow.. kalau rapat-rapat selain rapat komite itu berarti setiap hari itu ada ?
- Widjatmono : Setiap hari itu kan.. ehm..semua manajer dipanggil plant manager.. kayak tadi pagi itu ya..
- Angel : Iya..
- Widjatmono : Ya gt dipanggil untuk membahas sesuatu yang review operasional
- Angel : Selama ini yang biasanya dibahas mengenai rapat-rapat selain rapat komite apa pak?

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Widjatmono : Kita.. eh,.. gini-gini.. rapat itu yang jelas yang setiap hari kita lakukan itu adalah.. ehm.. briefing setiap hari gt ya.. dengan tim pdca.. jadi briefing itu membahas agenda-agenda yang mesti kita kerjakan, review yang sudah kita kerjakan hari kemarin gt ya.. trus mungkin ada sesuatu yang.. ehm.. agenda khusus gt ya dikerjakan mendesak.. gt ya.. itu.. jadi.. ehm.. harian itu dengan tim PDCA. Trus setelah itu biasanya dengan plant manager. Dengan plant manager itu membahas tentang operasional.. jadi operasional produksi, tentang PPIC, tentang ya apa pun sudah.. gt
- Angel : Ow.. itu setiap hari dilakukan ? atau..
- Widjatmono : Hampir setiap hari..
- Angel : Ow, itu kalau ada masalah langsung atau mesti kayak laporan gitu ya langsung rapat gitu pak ?
- Widjatmono : Iya ( sambil mengangguk)
- Angel : Kalau misalnya yang rapat komite itu pak ? berapa kali biasanya ?
- Widjatmono : Ehm.. saya tidak paham.. apa ya maksudnya komite itu ?
- Angel : Rapat komite itu.. ehm.. kayak lapor hasil evaluasi setiap bulannya, atau..
- Widjatmono : Itu setiap bulan ada..
- Angel : Setiap bulan sekali gt aja ya ?
- Widjatmono : Iya (mengangguk)
- Angel : Itu biasanya yang nyampaikan semuanya atau satu orang aja pak ?
- Widjatmono : Masing-masing departemen kan laporan
- Angel : Ow..harus lapor satu-satu begt ?
- Widjatmono : Iya, presentasi satu-satu
- Angel : Biasanya durasinya berapa jam ?

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Widjatmono : Durasinya sekitar 7 jam
- Angel : 7 jam ? mulai pagi sampek siang gt ?
- Widjatmono : Mengngguk
- Angel : Kalau menurut bapak, selama ini rapat-rapat komite yang pernah dilakukan itu efektif apa nggak ? jadi memberikan masukan atau..
- Widjatmono : Ya efektif .. soalnya kita bener-bener mengevaluasi target
- Angel : Ow.. target mana yang sudah tercapai atau belum gt ?
- Widjatmono : Iya..
- Angel : Ow.. bahasanya biasanya apa pak ? informal apa formal yang tegang-tegang gt pak ?
- Widjatmono : Ya kita pasti formal ya.. tetapi di dalam keformalan itu pasti aja ada joke dan sebagainya gt..
- Angel : Ow.. berarti nggak terlalu sampai yang memperhatikan trus yang tegang-tegang gt nggak ya pak ?
- Widjatmono : Ya.. enggak lah.. ya.. pada kondisi tertentu pasti ada seperti itu.. tapi kan biasanya kita melototin tentang keuangan.. gt kan ya.. kita harus serius.. serius ya bukan berarti tegang.. takut apa gt.. serius.. tapi suatu saat ya kalau memang ada joke ya.. (mengangguk-angguk)
- Angel : Biasanya gt langsung keluar gt ? misalnya ow.. ini apa itu.. langsung guyonan gt ?
- Widjatmono : Ya kita setiap .. eee.. kan bisa saja joke itu tidak harus guyonan yang apa ya.. eee.. hanya untuk mencairkan suasana agar tidak terlalu tegang.. gt ya.. tegang sampai ketakutan itu malah nggak.. menurut saya malah nggak bener..
- Angel : Itu kan sama juga dengan plant manager yang rapat komite itu ya ?
- Widjatmono : Heeh

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Angel : Brarti ga sampai duduk diam yang memperhatikan kemudian yang ngadep papan gt.. nggak ya ?
- Widjatmono : Nggak
- Angel : Ow.. saya pikir sampai gt..
- Widjatmono : Nggak..
- Angel : Ehm. kalau biasanya yang dikomunikasikan di rapat komite itu apa aja pak ?
- Widjatmono : Yang jelas masing-masing manager itu punya *activity plan*. Jadi kayak target jadi tahunan gt ya.. tahunan yang di *break down* jadi bulanan. Lha bahasa kita ada lagi *performance indicator* gt ya.. lha *performance indicator* itu ada beberapa barometer dari sisi keuangan, dari sisi prosesnya itu bagaimana, *focus customer* bagaimana, kemudian *learning and group*. Lha aspek-aspek itu yang kita detailkan. Dari sisi keuangan bagaimana sih ? kalau *business plan* nya menyatakan 1 juta gt ya.. *activity plan* kita itu yang sudah kita lakukan kita mencapai angka berapa.. *budget* 1 juta kalau bisa ya operasional jangan sampai lebih dari 1 juta.. kan gt.. itu direview.. kalau terpaksa harus lebih 1 juta dari *budget* yang sudah disetujui, kenapa ? kan gt..kita harus bisa jawab.. kita bisa menjelaskan. Kayak gt.. terus selain itu gimana prosesnya, gimana dengan customernya, kayak gt itu disampaikan.
- Angel : Ehm.. kegiatan 1 bulan ya ? soalnya itu kan bulanan kan ya?
- Widjatmono : Heeh
- Angel : Selama 1 bulan gt ya ?
- Widjatmono : Iya
- Angel : Trus yang memberikan masukan itu dari plant manager aja atau juga dari manger lain ?

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Widjatmono : Dari manajer lain..
- Angel : Ow,. Manajer lain ?
- Widjatmono : Iya..
- Angel : Kalau di sana plant manager berperan sebagai apa pak ?
- Widjatmono : Mengkoordinir saja..
- Angel : Ow.. kayak moderator jalannya acara gt ?ow, sudah stop gt ?
- Widjatmono : Heeh. Yang jelas gini, plant manager akan review total secara operasional.. ya.. ok , kita sekarang pada kondisi seperti ini, keuangan kita seperti ini, bisnis kita seperti ini.. gt ya.. Jadi lebih keseluruhan gt ya.. plan. Nah setelah itu, baru misalnya ke manager keuangan . bagaimana sih posisi keuangan ? apa yang mesti di hemat ? apa yang mesti dilakukan ? kayak gt itu. Trus operasional produksi misalnya. Ow. Kemarin kita mencapai ini, sekarang tidak mencapai ini karena apa sehingga rencana kita sepeti apa untuk bulan depan.. ya kayak gt itu..
- Angel : Ow.. menurut bapak dengan frekuensi yang rapatnya cuma 1 bulan sekali ini apa sudah efektif pak ?
- Widjatmono : Efktif. Namanya juga review bulanan..
- Angel : Ow.. jadi sekali ini sudah bisa mencakup semuanya ? ya evaluasi, ya masukannya..
- Widjatmono : Heeh2.. Cuma jangan salah.. meeting kita tidak hanya sebulan sekali.. harian itu kan juga ada..
- Angel : Ow.. kalau harian itu juga dilaporkan ke plant manager ?
- Widjatmono : Ya iya lah..
- Angel : Ow.. dilaporkan setiap hari ?
- Widjatmono : Harian itu kan langsung mereview.. kayak tadi plant manager ada agenda apa.. langsung dibahas dengan departemen terkait..

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Jadi misalnya tentang.. ow, ini ada permintaan barang.. ya harus dipenuhi minggu ini gt ya.. ya sudah di meetingkan. Dengan ppic nya, dengan produksinya, dengan pembeliannya dan pdca juga..
- Angel : Brarti kayak rencana rapat-rapat itu ga ada .. ow.. tanggal segini rapat.. enggak gt ya pak ? kalau rapat ya langsung rapat gt ya pak ?
- Widjatmono : Kalau yang review bulanan, ditentukan.
- Angel : Biasanya tanggal berapa pak ?
- Widjatmono : Ehm.. biasanya minggu pertama sampai minggu kedua.. maksimal minggu kedua. Pokoknya tanggal 10 harus sudah dilakukan.. maksimal tanggal 10. kayaknya besok tanggal 8.
- Angel : Tapi kalau yang rapat harian nggak ada tanggalnya ya pak ya ?
- Widjatmono : Nggak
- Angel : Kalau misalnya kumpul rapat ya rapat langsung gt ya ?
- Widjatmono : Mengganggu..
- Angel : Kalau menurut bapak rapatnya selama ini, sudah baik atau nggak pak ?
- Widjatmono : Baik apa ukurannya ya ?
- Angel : Baik itu jadi misalnya ehm dalam hal waktu.. katanya bapak kan 7 jam, apa 7 jam itu masih kurang atau kelebihan terlalu beteletele atau gimana ? atau nanti dari segi penyajiannya itu mesti dikemas lagi supaya lebih bagus atau gimana ?
- Widjatmono : Ehm.. menurut saya cukup lah.. cukup.. karena.. ehm.. karena plant manager harus mengetahui operasional itu detail per departemen
- Angel : Jadi masalah waktu itu tidak masalah, yang penting tersampaikan semuanya ya pak ya ?
- Widjatmono : Heeh..

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

**23 Mei 2009**

- Angel : Bapak sering melakukan interaksi informal dengan manajer lainnya nggak ?
- Widjatmono : Ya sering..
- Angel : Biasanya pada saat apa pak ?
- Widjatmono : Pada saat makan siang, pada saat break, pada saat ngrokok bareng.. gt-gt..
- Angel : Kira-kira dalam seminggu berapa kali pak ?
- Widjatmono : Tiap hari..
- Angel : Ow, setiap hari makan siang gt barengan gt ya ?
- Widjatmono : Iya, kalau ketemu gt..
- Angel : Kayak gt ngomongin apa saja pak ? pekerjaan saja atau masalah pribadi juga ?
- Widjatmono : Ya kadang ya pekerjaan, kadang ya pribadi, kadang hal-hal yang umum.. misalnya yang sedang hangat.. kecelakaan pesawat.. ya gt-gt.
- Angel : Biasanya saat makan siang gt juga pernah curhat gt nggak pak ?
- Widjatmono : Ya nggak selalu sih.. jarang..
- Angel : Porsinya membicarakan pekerjaan dengan masalah pribadi, berapa banding berapa pak?
- Widjatmono : Ya paling banyak 5% lah yang menyangkut masalah pribadi.. di luar pekerjaan to ? kalau misalnya anak, istri, keluarga, kayak gt maksudnya ? jarang sekali..
- Angel : Di sini, manajer yang paling dekat dengan bapak siapa pak ? apa yang sering rokokkan sama bapak ya ?
- Widjatmono : Ya mungkin ya.. tapi ya nggak juga sih.. sama pak Samsul juga dekat.. ya biasa-biasa semuanya sih..
- Angel : Ow nggak ada yang lebih sering crita ke siapa gt ?

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Widjatmono : Mungkin bukan manajer tapi teman-teman dari kayak pak Wiwit, pak Puji, kayak gt-gt..
- Angel : Kalau yang untuk manajernya rata-rata ya pak ?
- Widjatmono : Iya biasa-biasa..
- Angel : Kalau yang di PDCA itu deketnya sama siapa saja sih pak ? terhubungnya dengan siapa saja sih pak ?
- Widjatmono : Semua departemen.
- Angel : Yang paling deket gt yang sering terhubung dengan siapa ?
- Widjatmono : Nggak ada.. ya semuanya sama.. karena fungsi kita misalnya di manajemen improvement, itu kan kita kan mengkoordinir aktivitas manajemen improvement semua departemen.. ya sudah gt jadi..
- Angel : Selain jam makan siang, rokokan, pernah janji ketemu di luar jam kerja juga pak ?
- Widjatmono : Ya kadang-kadang, pernah ada yang ajak mancing, pernah ada yang ajak pengajian,gt.
- Angel : Ow pernah ya.. gt biasanya sama manajer siapa pak ?
- Widjatmono : Sama pak Pendik, dengan pak Yosa, dengan pak Amin kalau misalkan kita lagi ada acara misalkan entertain siapa atau kita datang ke acara hajatannya siapa..
- Angel : Kalau di garudafood itu ada aktivitas social yang antar manajer saja nggak pak ?
- Widjatmono : Aktivitas social ? nggak ada sih.. kayak kemarin ini kamu lihat nggak senam itu ?
- Angel : Heeh.. itu kan tapi semuanya ya pak.. kalau yang antar manajer saja ?
- Widjatmono : Nggak ada.. meeting formal itu.
- Angel : Ow, nggak, yang informal gt pak.. yang memang disediakan perusahaan untuk manajer saja..
- Widjatmono : Nggak ada.. kita nggak eksklusif kok..

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Angel : Kalau menurut bapak, perlu nggak untuk menjaga hubungan, atau menjaga komunikasinya agar lebih baik dengan diadakan aktifitas social khusus untuk manajer saja ?
- Widjatmono : Nggak perlu..
- Angel : Ow.. selama ini komunikasinya sudah bagus ya pak ?
- Widjatmono : Iya.. kalau informal lewat email kan ada ya lewat email gt ya.. kita kadang say hello atau apa.. saling lempar joke di email gt sering.. trus di dalam forum meeting gt, kadang-kadang lempar joke, guyonan.. sering kayak gt..
- Angel : Kalau telpon gt pak.. ngomong-ngomong masalah pribadi atau pekerjaan gt sering pak ?
- Widjatmono : Ya sering..
- Angel : Biasanya telepon rumah, handphone atau telepon kantor ?
- Widjatmono : Kalau di sini ya telepon kantor ya.. kalau di rumah.. kalau sudah di rumah, jarang..
- Angel : Ow, jarang ya.. biasanya telepon handphone gt ya ?
- Widjatmono : Iya.. jarang.. jarang sekali
- Angel : Kayak gt cuma membicarakan masalah kantor saja pak ? nggak ada yang tau-tau crita masalah pribadi gt pak ?
- Widjatmono : Iya. Ya kalau misalkan ada salah satu keluarga yang sakit, itu kadang-kadang suka sms “bagaimana anaknya ?”
- Angel : Tapi kalau curhat gt nggak pernah ya pak ?
- Widjatmono : Nggak pernah..
- Angel : Kalau di sini yang jadi teman untuk tukar pikiran gt siapa pak ?
- Widjatmono : Dalam hal apa ? dalam hal keluarga ya nggak..
- Angel : Dalam hal pekerjaan , misalnya bingung dalam mengambil keputusan apa gt..

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Widjatmono : Ya kadang sama pak Samsul, kadang sama pak Widi.. kayak gt.. kadang sama temen-temen.. eee.. biasanya kalau hal-hal yang kaitannya dengan pekerjaan ya dengan bawahan.. gt ya.. “bagaimana ?”
- Angel : Ow.. kalau di sini, memo dan nota masih pakek nggak pak ?
- Widjatmono : Memo ?maksudnya memo itu yang kertas memo itu ?
- Angel : Iya, biasanya kertas kecil.. biasanya dituliskan pesan apa gt.. ada nggak pak ?
- Widjatmono : Ehm, jarang.. karena ada email kan.. ada sms..
- Angel : Sudah digantikan dengan email, outlook gt-gt ya pak ?
- Widjatmono : Iya (mengangguk)
- Angel : Trus kalau misalnya email ada, telepon ada.. biasanya bapak pakai yang mana pak untuk komunikasi ?
- Widjatmono : Tergantung.. kalau memang nggak butuh cepet ya email saja.. tapi kalau butuh cepet ya telepon.trus butuh menyampaikan data gt ya email..
- Angel : Sebenarnya lebih aman mana sih pak, kalau bapak mau membicarakan sesuatu yang sifatnya mungkin masih rahasia. Jadi cuma beberapa manajer saja yang tahu.. biasanya bapak pakek media apa ?
- Widjatmono : Kalau rahasia ya biasanya ya kita langsung ngobrol, ketemu.. gt aja..
- Angel : Ow.. kalau lewat email nggak bisa ya pak ?
- Widjatmono : Bisa saja email.. Cuma kan.. eee.. apa ya.. misalnya tentang strategi bisnis gt ya.. kalau memang.. karena memang kode etiknya kalau untuk konsumsi manajer.. pasti dia akan simpen data itu sendirian.. tapi kalau untuk konsumsi di bawahnya ya gpp, silahkan ini dibagi, tapi ini diberikan ke manajer.. misalnya gt..
- Angel : Jadi mendingan datang saja ya ?

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Widjatmono : Kalau untuk kecepatan ya.. kalau butuh respon yang cepat, iya.. langsung datang..
- Angel : Bapak juga sering pakek messenger itu pak ?
- Widjatmono : Nggak..
- Angel : Kenapa pak ? kan enak bisa chatting..
- Widjatmono : Saya, email yang sifatnya say hello itu saja jarang respon.. jadi misalnya ada orang kirim artikel atau apa gt.. ya sudah.. saya monitor, saya baca gt.. nggak nanggapi..
- Angel : Kalau guyon-guyonan gt ?
- Widjatmono : Nggak nanggapi.. jarang.. kecuali kalau memang tim.. misalnya tim saya gt ya.. kadang-kadang saya butuh ada sharing sesatu gt ya.. trus saya nanggapi gt.. tapi kalau sekedar guyonan gt.. nggak lah..
- Angel : Memangnya diantara semua media ini, yang paling sering bapak gunakan yang mana pak untuk komunikasi antar manajer ?
- Widjatmono : Ehm.. media apa ya.. karena hampir setiap pagi ketemu ya..
- Angel : Ow, sama pak Widi itu ya ?
- Widjatmono : Iya.. hampir setiap pagi ketemu.. trus kemudian telepon. Kalau ada butuhnya telepon..
- Angel : Mungkin lebih sering pakek telepon atau email gt ?
- Widjatmono : Email ya sering..
- Angel : Kalau outlook itu pak digunakan untuk komunikasi apa ?
- Widjatmono : Outlook itu kan nama softwarenya sama saja sama email cuma beda namanya saja.. email mau pakek yahoo atau apa.. kan sama saja..
- Angel : Tapi pak, kalau di sini katanya outlooknya bisa diliat di server..
- Widjatmono : Ya tergantung ya.. apapun kalau kita bisa, ya bisa saja.. tapi kode etiknya kan nggak begitu..

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Angel : Yang menurut bapak, yang paling efektif untuk komunikasi antar manajer itu apa sih pak?
- Widjatmono : Ya udah itu.. meeting itu..
- Angel : Meeting itu saja ? kalau untuk email, outlook, telepon, interaksi informal..
- Widjatmono : Ya tergantung lah.. kalau misalkan dengan pak Samsul sih.. situ aja ngapain pakek telepon.. kan tinggal jalan..
- Angel : Tapi kalau untuk yang jauh-jauh pak ?
- Widjatmono : Ya telepon.. kalau memang ada yang butuh responnya cepet ya telepon..
- Angel : Lho pak, biasanya waktu interaksi informal dibandingkan dengan email, telepon, rapat gt.. tanggapannya itu lebih bagus mana ?
- Widjatmono : Ya tergantung.. kalau masalahnya memang cepet memang segera diselesaikan, urgent gt ya.. kita biasanya undang meeting, kemudian diskusi.. ya sudah.. memutuskan sesuatu..
- Angel : Kalau interaksi informal itu cuma untuk guyonan-guyonan saja ya ? santai gt ya ?
- Widjatmono : Iya..
- Angel : Kalau di sini itu ada kelompok mutu yang namanya SGA dan CFT. Itu kalau menurut bapak, tujuannya dilakukan itu untuk apa sih pak?
- Widjatmono : Improvement
- Angel : Improvement saja pak ? dua-duanya itu improvement ya ?
- Widjatmono : Iya..
- Angel : Kalau menurut bapak, dengan adanya SGA dan CFT, komunikasi antar manajer itu lebih sering atau sama saja pak ?
- Widjatmono : SGA itu tidak lintas departemen ya..

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Angel : Ow, CFT ya yang lintas ya..
- Widjatmono : Iya CFT yang lintas departemen..
- Angel : Kalau yang adanya CFT itu pak ?
- Widjatmono : Kalau CFT kan memang lintas departemen.. ya cukup.. itu latihan untuk problem solving saja..
- Angel : Tapi komunikasinya sama saja ? frekuensi komunikasinya ?
- Widjatmono : Kalau CFT itu kan sudah diprogram kapan kita harus ketemu.. jadi ya tergantung programnya mau diprogramkan kapan.. ketemuanya berapa minggu sekali atau berapa bulan sekali.. kan gt.
- Angel : Kalau untuk kumpul gt, langsung rapat atau dikasi tau dulu lewat telepon atau gimana ?
- Widjatmono : Ya biasanya saling mengingatkan..
- Angel : Lewat apa ? email gt ?
- Widjatmono : Bisa.. sebelum hari H kita reminder lewat email gt ya.. atau pada saat jam yang sudah ditentukan ya kalau perlu kita telepon-telepon..
- Angel : Kalau di Garudafood itu ada nggak sih department yang memang khusus untuk menjaga mutu dari tiap departemen ?
- Widjatmono : Nggak ada.. karena harus setiap proses harus bermutu kan..
- Angel : Jadi nanti kalau ada yang keluar jalur, nanti diingetin.. gt nggak ada ya pak ?
- Widjatmono : Nggak ada..
- Angel : Sadar sendiri-sendiri ?
- Widjatmono : Iya. Kalau untuk product memang ada kan.. departemen quality control. Kalau kerjanya PPIC gt.. ya sapa yang njagain.. nggak ada.. ya mereka sendiri yang bertanggung jawab pada atasannya nanti..
- Angel : Tau mereka keluar jalur atau nggak gt gimana pak ? kalau nggak ada yang ingetin..

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Widjatmono : Kan ada activity plan, kan ada root map..
- Angel : Dari situ diukurnya ?
- Widjatmono : Iya
- Angel : Bapak kalau antar manajer gt biasanya sering membicarakan yang perlu dibahas gt atau yang guyonan-guyonan gt pak ?
- Widjatmono : Ya kalau meeting ya serius dibahas..
- Angel : Kalau misalnya yang selain meeting ?
- Widjatmono : Ya santai-santai saja.. kalau ngrokok gt ya.. santai-santai.. mau ngomongin apa pun..
- Angel : Kalau ngrokok biasanya sama siapa pak ?
- Widjatmono : Pak Yosa, pak Agustinus, pak Amin, gt
- Angel : Kalau menurut bapak jika aktifitas social dilakukan di sini, itu perlu nggak pak ?
- Widjatmono : Nggak perlu..
- Angel : Kalau gt, yang perlu diadakan apa ya pak untuk menjaga hubungannya lebih erat gt.. dan komunikasi antar manajer supaya tetap baik ?
- Widjatmono : Saya pikir sudah erat kok.. sudah baik.. nggak perlu apa-apa sudah..
- Angel : Kalau dari media-media ini pak, kekurangannya apa pak ? misalnya telepon, kekurangannya untuk komunikasi antar manajer apa..
- Widjatmono : Ya masing-masing alat komunikasi memang ada kekurangan.. tapi kan balik lagi liat kebutuhan. Kalau butuhnya cepet, lewat telepon.. pakek telepon nggak mungkin attach data.. ya kan.. “ow ini datanya ini gini..” nggak mungkin, tetep aja attach data di email.. ya sudah.. di email kan kadang-kadang orang tidak on, tidak berada di depan computer.. jadi kelemahannya, kalau email, tidak bisa

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- langsung cepet.. nunggu orangnya di depan computer. Biasanya kalau ingin segera dapet respon ya begitu kirim data lewat email, orangnya ditelpon.. “saya kirim data, segera tolong direspon” gt kan..
- Angel : Kalau dari 6 metode komunikasi horizontal ini pak, yang menurut bapak untuk mengkoordinasikan tugas yang mana saja ya pak ?
- Widjatmono : Ya rapat komite..
- Angel : Kalau untuk yang membagi info untuk perencanaan dan aktifitas pak ?
- Widjatmono : Ya rapat..
- Angel : Ow, yang lainnya nggak ya pak ?
- Widjatmono : Ya iya lah.. karena memang rapat itu sudah menyelesaikan semua itu..
- Angel : Kalau untuk menyelesaikan konflik?pernah nggak sih pak, antar manajer terjadi konflik?
- Widjatmono : Konflik yang dimaksud itu yang bagaimana ?
- Angel : Ya perbedaan pendapat sampai terjadi ketengangan antar manajer gt..
- Widjatmono : Biasa itu.. karena kita kan sudah memiliki pola pikir.. ya sama.. kita sampai terjadi konflik seperti ini kan untuk perusahaan.. masing-masing mempertahankan pendapat.. itu kan memiliki pendapat masing-masing yang memiliki pemahaman terhadap masalah itu masing-masing.. jadi walaupun sampai konflik ya wajar.. tetapi keluar dari ruangan meeting ya biasa..
- Angel : Ow, jadi di ruangan meeting saja ?
- Widjatmono : Iya.. panas di ruang meeting itu biasa.. tapi keluar ya sudah.. biasa..
- Angel : Yang menyelesaikan konflik siapa pak ?

## Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)

- Widjatmono : Masing-masing pihak.. kita kan sudah sama-sama dewasa.. masa seperti anak-anak begt.. ada konflik trus diem-diem.. ya mungkin orang lain seperti itu.. tapi kan kalau saya, enggak. Konflik ya biasa.. beda pendapat ya silahkan.. keluar dari ruangan meeting, kalau saya ya sudah.. sudah selesai.. wajar kan ?
- Angel : Brarti menyelesaikannya ya dalam waktu rapat itu pak ?
- Widjatmono : Ya iya lah.. menyelesaikannya itu dalam arti apa sih ? kalau beda pendapat, ketemu ya sudah..cari solusinya.. pasti kan ada sesuatu.. katakanlah mau mengalah atau mungkin mau mengerti.. karena kita kan punya tujuan yang sama.. gt lho.. konflik itu kan dalam rangka mengemban masing-masing tugas..
- Angel : Kalau untuk menjamin pemahaman yang sama gt pak ? jadi misalnya meluruskan kesalah pahaman gt biasanya pakek media yang mana pak ?
- Widjatmono : Ya mungkin rapat non formal.. kayak gt-gt..
- Angel : Rapat non formal itu yang nggak pakek plant manager gt maksudnya ?
- Widjatmono : Nggak.. situasinya ya nggak terlalu formal bahas sesuatu gt.. ya cuma mungkin.. mau pertemuan formal tapi didahului dengan non formal.. ngobrol-ngobrol gt..
- Angel : Kalau diantara 6 ini pak, nggak ada ya pak ?
- Widjatmono : Ya mungkin interaksi informal atau jam istirahat.. kayak gt-gt. Kita lobby-lobby atau apa gt.
- Angel : Kalau di sini itu, pernah nggak bapak merasa atau bapak yang melakukan, antar manajer itu saling memberikan dukungan ?
- Widjatmono : Ya kadang-kadang.. ehm, begini.. dukungan itu tidak hanya “yo kamu tak dukung..” pendapat satu kamu tak dukung..

**Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)**

- tidak.. tidak seperti itu.. tapi kan “apa sih yang bisa saya bantu untuk tujuan kamu ?”
- Angel : Biasanya memberikan bantuan gt lewat apa pak ?
- Widjatmono : Ya misalkan dia.. ya tergantung.. dia mintanya data atau apa.. kan gt..
- Angel : Biasanya ngomong-ngomongnya gt waktu apa pak ? rapat atau..
- Widjatmono : Bisa telepon.. bisa email..
- Angel : Kalau di sini, memo dan nota saya gantikan dengan email dan outlook ya pak. Kalau di sini, email dan outlook itu fungsinya untuk apa ? apa itu untuk membagi info atau apa?
- Widjatmono : Ya cuma info aja.. bagi info, bagi tugas.. yang butuh data-data..
- Angel : Kalau dari 6 ini pak, 3 yang paling efektif untuk komunikasi antar manajer itu yang mana pak ?
- Widjatmono : Rapat (itu yang pertama), telepon sama email.
- Angel : Orang yang terdekat bapak itu, mungkin kalau ada masalah atau pengen curhat atau apapun gt, biasanya bapak ke mana pak ? ke istri, ke salah satu manajer di sini..
- Widjatmono : Ya ke istri saja..
- Angel : Istri.. lebih aman ya pak ?
- Widjatmono : Iya..
- Angel : Istrinya gt mengerti pak, kadang kan masalah kantor belum tentu ngerti..
- Widjatmono : Iya.. meskipun nggak ngerti kan ya gpp..
- Angel : Pokoknya ngomong gt ya pak ?
- Widjatmono : Iya
- Angel : Dari pada di sini ?

### **Lampiran 9: Transkrip Wawancara Widjatmono Martanto, SE.(sambungan)**

- Widjatmono : Iya.. tapi kan ya jarang juga kalau misalnya kita ngomong teknis gt kan ya nggak mungkin.. istri juga ga bakalan ngerti..
- Angel : Istrinya kerja juga pak ?
- Widjatmono : Nggak..
- Angel : Ow, ibu rumah tangga ?
- Widjatmono : Heeh.. setidaknya keluarga tau kalau kita ada masalah di kantor..
- Angel : Ow, kalau pulang gt ya curhat-curhat gt ya pak sama istri ?
- Widjatmono : Iya.. ya bukan curhat lah istilahnya.. ya perkembangan di kantor gt kan tau..
- Angel : Pernah keluar dengan keluarganya.. misalnya pak Samsul dengan keluarganya bapak ?
- Widjatmono : Kalau berdua ya nggak.. kalau sama pak Samsul gt ya pernah.. sama keluarganya pak Pudji..
- Angel : Ow, pernah ya pak yang barengan sama keluarga gt ?
- Widjatmono : Iya..
- Angel : Sama keluarganya pak Samsul juga, sama anak-anaknya ?
- Widjatmono : Iya.. kadang-kadang saya mancing dengan anak istrinya pak Pudji..

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE.**

**15 Mei 2009**

Angel : Mau Tanya, bapak berapa lama di sini?

Sujono : Saya dari tahun 97, 12 tahun jalan.

Angel : Bapak tetep di department ini ato sudah pindah-pindah?

Sujono : Saya dulu di department FA. Tapi dulu masih belum merger, perusahaanya masih di Pati dan sekarang masih ada di Juana sama Kembang Joyo. Dulunya officenya masih di Ngelom, jadi kalo penyusutan laporan harus bolak balik dulu, Pati-Surabaya. Setelah merger baru saya dipindah di Surabaya. Saya di sini sekitar tahun 2001.

Angel : Di bagian ini Pak?

Sujono : Di bagian yang sama, FA juga.

Angel : 8 tahun pak. Sudah tahu sampe menjamur ya pak?

Sujono : Sampe menjamur sih nggak. Kalo nanti menjamur...

Angel : Pak, mau tanya tempat tanggal lahir?

Sujono : Saya tempat tanggal lahir di Surabaya, 6 Oktober 1965. Jadi sudah sekian tahun di sini. Bergabung di sini waktu saya masih sekitar 30an, 29.

Angel : Lama ya pak 12 tahun sudahan.

Sujono : Tapi 12 tahun kalo dijalani juga nggak kerasa kok, rasanya malah kok cepet banget gt. Staff saya pun banyak yang lama juga. Beberapa juga sudah ada dari dulu waktu masih di Ngelom dan saya tarik.

Angel : Jadi sudah ikut bapak lama juga?

Sujono : Iya lama.

Angel : Tadi ada rapat ya pak jam 8 ato 9 pagi? Bapak ikut?

Sujono : Ikut.

Angel : Itu cuman beberapa manager ato semua manager pak?

Sujono : All manager ikut.

Angel : Oh semua manager?

Sujono : Iya.

Angel : Itu membahas apa sih pak?

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

Sujono : Satu, itu membahas tentang target. Kalo tentang target ya GP GPC tentunya kita harus melihat di konsolidasinya. Kalo di sini kan divisinya biscuit. Lha biscuit kan berkembang di sini BDC ada juga yang GDP. Kalo GDP itu kan hubungan dengan external OEM ya. Ada juga biscuit itu berkembang di Rancaekek, daerah Bandung situ. Terus rencananya nanti ke Gunung putih. Lha beberapa produk ini, nanti ada konsolidasinya, dengan target ada realitanya. Itu yang ke biscuit tentunya ada konvek juga, ada juga yang snack juga. Lha pembahasannya target-target yang mana yang bisa kita bantu, kita support.

Angel : Loh kan tanggal 8 barusan juga sudah rapat pak, kok rapat lagi?

Sujono : Kalo rapat untuk rutin 1 bulan sekali. Kalo rapat pembentukan seperti ini , untuk planning karena pembahasannya nggak bisa hanya untuk sekarang, selalu pembahasannya itu ke planning. Tadi pun rencana juga sampe akhir tahun 2009. Jadi planningnya seperti apa untuk pencapaiannya untuk menutup apa yang di biro lain tidak bisa tercapai.

Angel : Loh, memangnya rapat komite yang 1 bulanan itu apa tidak bisa membahas semua yang terjadi?

Sujono : Kalo yang itu review bulanan. Jadi rapat operasional pada bulan yang bersangkutan, misalnya kita lagi jalan bulan Mei, operasional tetap jalan. Rapat omset tiap hari juga, jadi monitor dengan target seperti apa. Tapi pada saat tutup buku, kita kan juga selalu membuat base on demand ya, untuk membuat satu perkiraan ini bentuknya seperti apa sih, untung atau rugi. Kalau misal posisinya tidak bisa mencapai GP, kira-kira apa yang harus kita lakukan, jadi bisa kitaantisipasi lebih awal. Lha kalo sudah jalan setiap minggu, kita bisa lakukan monitor terus. Pada saat akhir bulan closed, hasilnya seperti apa. Lha itu harus kita review dan analisa lagi. Kenapa sih penyebabnya, mungkin GP nya turun misalnya, ini sebabnya apa?!

Angel : GP itu apa pak?

**Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

Sujono : Gross profit, laba kotor. Jadi kita bisa tahu laba kotornya ini sekian persen disebabkan karena apa. Kalo sudah tahu penyebabnya langkah apa penyelesaiannya apa nanti kita harus lakukan ke sana.

Angel : Tapi untuk 1 bulan itu apa juga ada rapat lainnya pak? Seperti yang dilakukan untuk plan manager tadi pak.

Sujono : Iya. Bisa kadang hari Sabtu, terus Sabtu depannya lagi bisa lagi.

*<Telepon>*

*Halo, hah, opoo? Mau mampir ke sini? Ini lagi pak Agus monitor. ini kalo mau monitor di ruangan saya sekalian pak Agus. Hahaha. Sudah interview belum? 4kali ya? Belum kelima kali. Hahaha. Iya nanti saya sampaikan ya. Iya. Terima kasih.*

*<Selesai>*

Sujono : Mau diinterview lagi nih.

Angel : Nggak tahu apa yang mau diinterview lagi pak kalo sudah 5 kali. Hahaha. Pak Agus mau pergi ke sini ya?

Sujono : Ya kadang kalau sama temen-temen bisa bercanda, jadi hubungannya lebih dekat kita bisa saling bantu. Ini cuman tadi bercanda aja.

Angel : Ow, tadi iseng-iseng telepon pak? Ga ada maksud apa-apa?

Sujono : Nggak tau, tadi belum disampaikan sih.

Angel : Kalau menurut bapak, rapat komite yang dilakukan ini itu sebagai rutinitas atau memang diperlukan pak?

Sujono : Kalau misalnya dibuat rutinitas memang lebih baik. Jadi kalau bisa ditentukan, mungkin meetingnya jadi nggak lama ya. Kalau yang rapat operational itu 7-8 jam. Tadi jam 9.30 – 17.00 ya. Kalau rapat operational itu masing-masing departemen bertanggung jawab sama operasional bidangnya itu. Misalnya biaya operasionalnya, terus ada

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

masalah-masalah apa, ya itu dipresentasikan masing-masing. Kalau untuk rapat yang hari sabtu tadi, itu plant manager yang menyampaikan. Yang bulanan, plan manager juga ikut menyampaikan, tetapi kepala departemennya nyambung nantinya. Jadi masing-masing departemen presentasi review pekerjaannya. Nanti dari situ plan manager akan melihat langkah-langkah apa yang tidak sesuai dan itu akan dibahas.

Angel : Kalau misalnya bapak presentasi, apa tiap manager bakal menyampaikan masukannya pak?

Sujono : Iya, bisa. Selama mereka ada masalah, tim yang lain bisa ikut membahas juga. “apa nggak lebih baik begini” gitu.

Angel : Apakah setiap manager berkeharusan memberikan masukan pak?

Sujono : Selama departemen mereka berhubungan, biasanya iya. Misalnya antara teknik dengan produksi. Waktu mereka membicarakan produksi, dengan mesin yang ada, itu langsung sambung dengan bagian manager tekniknya. Dari bagian tekniknya bisa nyambung dalam berapa bulan gitu bisa selesai mesin sekian. Dari sana bagian produksi bisa nyambung. Dan itu bukan cuman tiap bulan, hampir tiap hari mereka melakukan itu.

Angel : Kalau misalnya sudah dilakukan tiap hari, apa rapat ini efektif pak?

Sujono : Kalau yang dilakukan tiap hari itu namanya komunikasi. Sekarang kita bicarakan detail operasional dan bicara ke depan. Misalnya tadi bicara tentang target dan GP GC. Yang ini semua sudah bersangkutan.

Angel : Apa pernah pak terjadi perbedaan pendapat pada waktu setiap manager memberikan masukan?

Sujono : Pasti ya. Untuk menjalankan operasional, tentunya di bagian lain ada yang bertolak belakang. Penyelesaiannya juga bisa terjadi pada saat itu juga. Misalnya di bagian FA bagian proses pembayaran.

Angel : Jadi perbedaan pembayaran bisa diselesaikan dalam rapat komite itu juga ya pak?

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

- Sujono : Iya, ada penyelesaian dan langkah yang harus dikerjakan.
- Angel : Terus yang bagian yang menentukan keputusannya siapa ya pak?
- Sujono : Ya pak Widi. Kalau sudah seperti itu ya biasanya langsung bisa dijalanin sudah.
- Angel : Kalau rapat komite ini 1 bulan sekali cukup ga?
- Sujono : Kalau buat operasionalnya, review, ya cukup. Di samping itu, kita juga lakukan rapat komite itu.
- Angel : Untuk waktu yang 7 jam itu bapak rasa panjang atau tidak ya?
- Sujono : Saya rasa nggak ya. Ada 12 departemen. Kalau dibagi ya nggak lama mungkin ya.
- Angel : Apa semua manager bakal memperhatikan ya pak?
- Sujono : Memperhatikan sih iya, tapi kalau yang ada dipikiran mereka susah dibaca ya. Tapi selama ini untuk pembahasan mereka konsen
- Angel : Suasannya bagaimana ya pak?
- Sujono : Kita nggak tegang lah ya. Kita tidak saling menyudutkan juga. Itu karena semua data sudah kita share, jadi kita semua konsentrasi ke penyelesaiannya. Tentunya, mereka juga bisa menjelaskan. Jadi waktu di dalam forum, tidak terlalu jadi silang pendapat.
- Angel : Jadi yang dibahas di komite itu review atau pemecahannya pak?
- Sujono : Satu review, tapi pemecahannya juga. Misalnya saat ini tenaga kerja dianjurkan sekian, lha itu orang produksi akan menjelaskan kenapa seperti itu. Kalau dari sisi tim saya akan melihatnya rupiah per kilo. Lha itu biasanya kita review lagi sebabnya apa, karena harga bahan kah, karena efisiensi lah, karena tenaga kerja kebanyakan, pokoknya apa yang membuat tinggi gitu ya. mungkin ada juga kebesaran ini timnya atau orangnya ini belum terbagi ke bagian yang sana. Bisa juga biaya overrately ya.
- Angel : Berarti kebanyakan masalah yang dibahas keuangan ya pak?

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

Sujono : Memang ngerucutnya kebanyakan di keuangan ya. Menurut saya baik, tapi keuangannya minus, ini bakal jadi masalah. Pelanggan juga pasti, terus pasar juga.

Angel : Oh berarti bukan cuman dalam keuangan ya pak?

Sujono : Nggak. Kalau keuangan saya hanya kulitnya saja. Kalau terutama produksi. Ini penting semua, hasilnya sekian itu penting, terus saya membuat analisa. Terus langsung ngelink ke produksi. Nanti datanya langsung dicek dan pak Amin bakal langsung jelasin di situ. Jadi nyambung. Effisiensi kurang karena mungkin masalah mesinnya kurang atau mungkin masalah produksi sedikit. Akan dibreakdown di situ. Lha kenapa ini harus ngelink, itu karena kita tiap hari kroscek data, dan satu sama lain sudah tau datanya setiap hari. Jadi nggak ada yang “loh kok di data saya gini, di kamu gt?”

Angel : Jadi nggak ada yang miss ya pak?

Sujono : Nggak ada. Kalau dulu sekali bisa terjadi debat terus. Tapi sekarang sistemnya sudah jalan. Kalau sistemnya sudah jalan ini di database tim saya bakal ngecek terus. Jadi waktu analisa kasih pak Amin, Pak amin langsung review. Jadi nggak ada yang nggak cocok datanya. Kalau memang terjadi nggak cocok, mereka ketemu sebentar, nggak cocoknya langsung bisa ketemu di sana gt.

Angel : Kalau selama ini bapak selama 12 tahun, bapak berarti sudah sering kali melakukan rapat komite. Ada nggak perbedaan selama 12 tahun yang lalu sama yang sekarang pak?

Sujono : Kalau ada perubahan ada. Kalau saya sudah ganti beberapa manager ya. Sebelum pak Widi kan ada yang lain. Pak Yohanes. Kenal nggak pak Yohanes?

Angel : Nggak. Pak Yohanes siapa?

Sujono : Pak Yohanes Setia Dharma.

Angel : Mungkin orangnya tau, tapi namanya nggak tau.

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

Sujono : Itu dulu saya juga pernah sama pak Rudento. Dulu pak Yohanes Setia Dharma, terus Pak Frans. Terus pak Widi, Pak Danang. Jadi sudah sama beberapa. Tapi semua pimpinan intinya sama mengarahnya.

Angel : Tapi perubahan yang paling kelihatan apa ya?

Sujono : Perubahan yang paling kelihatan, perusahaan ini berkembang.

Angel : Kalau misalnya rapatnya pak?

Sujono : Kalau perbedaan seperti apa ya contohnya?

Angel : Nggak tahu, mungkin yang dibahas mungkin sekarang lebih apa, ato mungkin lebih detail.

Sujono : Kalau memang dari dulu kita selalu melakukan improve. Kalau perbedaan pasti ada. Kita semua menuju yang lebih baik. Kalau analisa detail memang dari dulu sudah ada, tergantung kesiapan datanya. Kalau tentang planning sudah kita lakukan. Terus perbaikan untuk pencapaiannya target juga jauh lebih baik. Dengan kerja sama dengan satu tim ini juga bisa ditunjukkan dengan hasilnya. Berkembangnya ini. Sekarang plus plus plus. Dan itu pun juga di karyawannya pun ngedongrak anak SMA. Dulu grade 3, sekarang sudah bisa naik grade, naik grade. Jadi nggak cuman di situ terus. Mereka bisa di kelima, keenam.

Angel : Jadi bukan cuman pimpinan yang berkembang ya pak, tapi juga bawahan?

Sujono : Iya, sebetulnya yang bekerja kan mereka.

Angel : Kerja paling berat?

Sujono : Kerja untuk operasionalnya, yang melakukan. Jadi kita harus memperhatikan mereka juga gitu.

Angel : Apalagi yang sudah ikut bapak sudah lama sudah naik semua ya pak?

Sujono : Kalau kita coba bicara naik ya, staff saya kan kurang lebih ada 24, kadang satu layer ada supervisor, dua layer ada kepala bagian. Tentu saya harus melihat posisi ini dulu. Kalau saya melihat ada promosi memang kalau ada kesempatan. Kalau mereka memang masih belum

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

bisa, ya saya nggak bisa paksakan. Nanti kalau dipaksakan mereka malah kerasa. Jadi kalau memang ada tempat kosong, kita melihat orang yang punya prestasi. Dan itu pun dilakukan seneng juga.

Angel : Pokoknya yang berkompeten ya?

Sujono : Iya. Dan dari tim ini pun staff juga merasakan. Oh orang ini sudah naek, jadi untuk mencapai prestasinya itu ada penilaiannya. Jadi ada KPI nya juga.

Angel : Apa KPInya itu juga berefek ke KPI nya manager?

Sujono : Iya, dari manager nanti turun ke saya kan, terus dari saya, saya turunkan ke supervisor. Ini kan baru luarnya, nanti kalau dizoom lagi bisa tau detailnya lagi. Misalnya kita bicara AR ini ya, untuk mengerjakan turn over segini harus luas jangkauannya, lha itu kan yang menjalankan staff ini. Jadi nyebar, ngerucut-ngerucut sampai ke manager.

Angel : Kalau waktu di rapat komite, menurut bapak komunikasi antara managernya itu apa sudah berjalan pak?

Sujono : Saya rasa sudah jalan.

Angel : Aktif semua ya?

Sujono : Dan manager kita juga nggak tegang gitu ya, komunikasi tetep lancar, dan bisa bercanda.

Angel : Ow jadi nggak cuman memperhatikan apa yang lagi presentasi gt ya?

Sujono : Kalau presentasi iya, pokok bahasan kita tetap menuju ke sana. Cuman, nggak harus tegang melulu. Kadang kalau tegang yang ngikutin tegang juga. Jadi dengan temen-temen, juga masih bisa bercanda.

Angel : Kalau waktu rapat gt antar manager pakai bahasa Indonesia yang biasa gini atau harus formal?

Sujono : Ya kadang ada yang pakai bahasa jawa dikit.

Angel : Iya biasa kan ada yang pakai nek, lek, sek gt kan?

Sujono : Iya kalau ada kayak gt juga ora popo.

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

- Angel : Jadi nggak harus bahasa Indonesia yang baik dan benar kan ya?
- Sujono : Nggak. Angel ini orang mana ya? Surabaya?
- Angel : Surabaya
- Sujono : Berarti bisa bahasa Surabaya ya?
- Angel : Oh bisa. Pasti
- Sujono : Hahaha, iya, gak popo. Iya kebetulan banyak temen-temen yang orang Jawa. Meskipun bukan pun kadang juga mereka belajar dan ngerti. Jadi kita sendiri temen-temen kepala departemen selalu komunikasi dan hubungan selalu kita jalin sebaik mungkin
- Angel : Pokoknya di manajer hubungannya konek terus ya? baik di dalam kerjaan atau pun di luar kerjaan.
- Sujono : Kalau di luar pekerjaan, dalam arti gimana ya? maksudnya hari minggu masih maen gt?
- Angel : Kalau misalnya pergi, ngajak pak Samsul nanti satu keluarga pergi, pernah pak?
- Sujono : Kalau saya mungkin belum pernah, tapi kalau di perusahaan ini ada satu acara ya nanti bisa pegi bersama kadang-kadang. Kadang kalau rakerda juga pergi bersama sampai bermalam gt.
- Angel : Itu sama keluarga?
- Sujono : Nggak, manager aja. Ya manajer sampe ke layer 11, atau mungkin kepala bagian.
- Angel : Pernah nggak yang cuman manajer aja pak?
- Sujono : Khusus manajer aja, wisata?
- Angel : Wisata atau acara-acara yang khusus buat manajer aja.
- Sujono : Paleng ya acara makan gitu.
- Angel : Oh setelah kantor?
- Sujono : Iya. Kalau untuk wisata khusus untuk yang manajer aja belum.
- Angel : Di sini sabtu masih kerja ya pak?
- Sujono : Sabtu kerja, tapi kalau minggu nggak. Tapi yang tenaga kerja langsung masih, kita ada 3 shift. Tapi kalau manajernya minggu

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

nggak. Tapi kalau ada pekerjaan mereka juga mereka minggu masuk. Jadi masing-masing manajer bisa mengerti, loyalitasnya. Kalau saya pun belum selesai dan datanya harus untuk meeting harus saya selesaikan.

Angel : Kalau meeting mendadak gimana ya pak?

Sujono : Kalau meeting mendadak, itu kan pembahasan ini kita laporan setiap bulan. Jadi tutup bukunya FA ini sebulan sekali. Itu di akhir bulan. Jadi april kemaren, kita selesaikan tanggal 8 sudah harus selesai. Mangkanya pada saat itu ada sesuatu harus saya undur dulu. Lha bahan itu yang biasanya dipakai untuk meeting. Kalau rutinitas mingguan laporan keuangan nggak sampai gimana, tapi estimate aja.

Angel : Waktu tanggal 11-12 mei ada training atau rapat ya?

Sujono : tu pak Hendro dari Jakarta.

Angel : Itu katanya membahas harus dibreakdown lagi.

Sujono : Itu manajemen ground ya. Katanya akan distandarisasi untuk laporannya. Untuk bentuk powerpoint atau laporannya.

<telepon>

*Halo, iya. Lho pak samsuri juga mau ikut sekalian? Itu kalau bicara minta ini, belum yang kedua ya? hahaha. Pak Agus sudah yang keempat ini Pak. Saya barusan yang pertama ini pak. Hahahaha. Iya pak. Iya, detailnya. Heeh. Iya. Iya. Itu udah ya, heeh. Iya. Iya. Dia terimanya masuk kebanknya tanggal berapa ya? 12 mei. Nanti coba tak cek ya. Heeh. Gitu ya? Heeh. Iya. Ow gitu ya, iya. Nanti coba tak cekno ya. Tak kasih ini. Pak samsuri nggak ngasih data ke tempat saya? Hahahahaha.. Iya. Oke, makasih pak.*

<selesai>

Sujono : Kenal pak Samsuri?

Angel : Kenal, tadi pagi interview.

**Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

Sujono : Ow tadi pagi ya, haha. Kalau pak Samsuri ini paleng lucu. Kadang kalau acara-acara yang penting gitu yang bikin kocak dia sendiri. Biasa dia yang MC. Pasti ketawa ngakak. Dia lucu kalau sudah MC gt, semuanya pasti pada ketawa. Kalau sudah di depan itu keluar terus, spontan semua dia. Hahaha. Semua pasti ketawa.

Angel : Pada saat acara apa pak?

Sujono : Itu Rekornas. 2 tahun dia. Tahun lalu ada selingan dia. Nggak selalu dia sih, tapi pada saat acara2 pasti dia diundang, mencairkan suasana gitu.

Angel : Oh celetukannya ya? hahahah

Sujono : Spontanitas itu.

Angel : Berarti bapak sama pak Samsuri lama ya pak?

Sujono : Lama. Rata-rata di sini manajer sudah lama. Mungkin pak Samsul yang belum terlalu lama. Mungkin baru 3 tahun.

Angel : Pak agus sudah lama kan ya, 10 tahunan.

Sujono : Kalau pak Agus istrinya kerja di Ngelom. Waktu di Ngelom saya kenal banget sama istrinya.

Angel : Tapi kok jadi sama pak Agusnya ya? Bapak kenal baik kok.. hahaha

Sujono : Lho mereka waktu di sana situ sudah keluarga. Hahaha.

*<telepon>*

*Halo, iya. Pak Amin, sudah ini pak. Oh gitu ya? ini baru mulai pak, hahaha. Ini saya sampai jam 5 pak. Baru mulai pak, hahaha. Nanti bapak berikutnya. Hahaha. Ato mau diinterview sama2 pak? Hahaha, nanti yang kedua ya pak?*

*<selesai>*

Sujono : Jadi pak Agus, pak Samsuri, pak Amin. Tadi pak Yosa minta.

Angel : Pak Yosa nanti setelah bapak. Ini yang terakhir aja pak. Bapak sendiri punya nggak pendapat atau masukan untuk rapat komite?

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

Sujono : Untuk yang lebih baik lagi, sekarang lebih baik. Mungkin ada beberapa yang perlu diimprove, karena perkembangan perusahaan itu nggak bisa kita review pada saat sekarang. Contohnya misalnya gini, ada produk baru, nanti ada produk lain. Lha itu ada produk yang diimprove. Tapi untuk pembahasan meetingnya itu sudah focus. Tapi yang saya belum tahu apakah hal seperti ini harus melibatkan di SNS nya atau pihak mananya, atau HO nya. Tapi itu sudah dijalankan sebenarnya. Jadi gini, kita sudah merapatkan, tapi nanti dirapatkan lagi di HO gitu. Harus presentasi lagi di pak Frans. Jadi itu sudah dikerucutkan lagi. Nanti ada pembahasan lagi di pihak marketingnya. Itu menurut saya sudah ngerucut banget.

Angel : Jadi masukannya pak?

Sujono : Kalau masukan ya kondisi ini harus dijalankan dengan benar. Jadi pihak departemen harus dijalankan dengan focus. Kita harus waspada dari market. Kita nggak tahu competitor seperti apa. Kita harus waspada. Masukan saya dari situ.

Angel : Kalau untuk manajernya bapak rasa gimana?

Sujono : Kalau antar manajer, hubungan tetep dijalankan, dan tidak saling menyalahkan. Jadi ndukung gt. Kita tetep saling support dokumen atau data, jadi penyelesaian apa yang harus dilakukan masing-masing.

Angel : Jadi cuman continuous improvement aja ya? ya sudah, sekian dulu pak.

### **29 Mei 2009**

Angel : Pak mau tanya, selaen rapat komite kan ada interaksi informal di sini, itu interaksi selama jam istirahat gt, bapak nggak melakukan sama manajer?

Sujono : Biasanya kalo untuk istirahat kita juga keluar bersama, tapi tidak secara resmi ya. Kadang di luar kita juga berinteraksi dan berkomunikasi untuk rencana apa yang dilakukan. Bisa juga pada saat

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

jam-jam kerja ada pembicaraan yang belum terkoneksi. Lha pada saat itu kita bicara bisa nyambung gt.

Angel : Bisa kasih contoh interaksi yang formal ya pak?

Sujono : Kalo waktu formal kan mereka bingung sama job nya mereka kan ya, tapi kalo informal gt mereka bisa menyampaikan informasi yang kita bisa bantu dan mereka juga bisa bantu. Tapi kalau hal-hal mendadak mereka bisa langsung hubungi minta tolong. Lha misalnya seperti ini ada pembuatan LC itu pada saat mereka waktu istirahat mereka bisa nyampein, lha itu kan pada jangka panjang, jadi kita perlu dapet informasi dulu. Lha dari situ kita bisa bikin planning. Lha hal-hal itu yang sering kita sangat perlukan informasi lebih awal, jadi pada saat diperlukan kita bisa ngurus.

Angel : Biasanya pada saat apa aja pak? Katanya ada waktu laen selaen makan siang kan? Bapak ngerokok? Kan biasanya bisa ada orang-orang ngerokok bareng terus ngomong gt. Kalo bapak gimana?

Sujono : Nggak ngerokok. Kita ketemu kalo waktu makan bersama atau ketemu di luar sebelum berangkat gt. Kebetulan-kebetulan gitu. Jadi kalo di luar bisa komunikasi. Tapi waktunya ga bisa panjang ya. Jadi kalo waktu makan siang gitu bisa lebih panjang, jadi makan begitu sambil ngobrol-ngobrol terus.

Angel : Seminggu gitu bisa berapa kali ya pak untuk makan bersama keluar?

Sujono : Kadang kita nggak bisa pastikan, tergantung dari kesibukan. Contohnya kalau misalnya ada temen saya yang berangkat ke Jakarta, bisa satu minggu gitu kita nggak ketemu, paling sms. Tapi kalau lagi nggak ke Jakarta gitu bisa 2 sampai 3 kali kita ketemu.

Angel : Biasanya sama siapa saja ya pak?

Sujono : Saya biasanya kadang sama pak Samsuri, pak Roni, pak Agus S.

Angel : Pokoknya yang kapan hari telepon sini semua itu ya pak? Hahaha.

Sujono : Pak Widi. Kalau pak Yosa sama pak Amin nggak pernah makan di luar.

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

- Angel : Oh mereka makan bekal ya.
- Sujono : Iya. Cuman kalau pak Agus Supriadi, pak Samsuri kadang makan bareng juga.
- Angel : Kadang yang mulai ngajak siapa ya pak biasanya? Kadang ya pas-pasan sebelumnya “mau makan?” gitu.
- Sujono : Gitu ada yang bayari nggak ya pak?
- Angel : Yang bayari siapa?  
Pak Widinya. Loh kalo makan sama pak Widi memang pak Widi yang bayar.
- Angel : Oh iya pak? Kalo gitu ngajak terus aja ya pak. Hahaha. Tapi sering juga sama pak Widi?
- Sujono : Pak Widi kadang ya seminggu sekali gitu, nggak sampai sesering gimana.
- Angel : Kalau yang bapak ajak makan bersama gitu apa termasuk temen deketnya bapak di sini?
- Sujono : Nggak. Temen deket dalam arti gimana ya? Staff saya atau?
- Angel : Kalau teman dekat itu paleng nggak, yang di sini itu manajer saja tapi yang deket sama bapak. Jadi mungkin pak Samsuri gitu.
- Sujono : Kalau ngomong temen deket itu mungkin relatif ya. semua kita juga temen deket semua. Cuman yang selalu kemana-mana berdua saya rasa nggak ada yang seperti itu ya. kadang juga dia punya ini. Nanti kalau terlalu deket berdua dicurigai malahan. Haha.
- Angel : Pernah nggak misalnya bapak pergi dengan keluarga yang laen gitu?
- Sujono : Belum.
- Angel : Ada kepikiran nggak pak?
- Sujono : Kalau untuk pribadi masih belum. Kecuali dari perusahaan sendiri memeberikan sesuatu yang tujuan ke mana bersama keluarga gitu. Mungkin itu bisa.
- Angel : Memangnya di sini yang paleng sering terhubung itu dengan manajer siapa ya pak?

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

Sujono : Kalau kita, bisa dengan pak Samsuri. Rata-rata kita sering berhubungan juga. karena di sini kita kan lebih berhubungan dengan pihak external. Jadi pak Samsuri teknik mesti larinya ke kita pembayaran. Yang paling sering ya pak Samsuri, bu Sam, pak Samsul. Kalau pak Amin lebih sering tapi bukan ke finance, dia hubungan ke costing, kapan sih, jadi pembicaraan untuk analisa. Tapi kalau dengan pak Yosa jarang. Kadang untuk hitungan dan pembayaran jarang.

Angel : Kayak dengan pak Widjat atau pak Agustinus, pak Pendik ?

Sujono : Sering. Kalau sama pak Pendik kita tiap 1 bulan sekali pasti ketemu, karena kita membicarakan analisa. Jadi tiap bulan dia harus bertanggung jawab tentang operasional nya. Lha kami juga bertanggung jawab berapa GP masing-masing produk yang harus kita bahas. Mengapa kok bisa turun gitu.

Angel : Untuk tiap kali rapat gitu apa juga waktu makan siang gitu?

Sujono : Nggak, formal.

Angel : Kalau misalnya waktu makan siang gitu apa selalu tentang kerjaan ya pak? Masalah keluarga atau pribadi?

Sujono : Ya ada sih, kalau pribadi ada. Yang bisa kita bicarakan bentuk keluarga ya bisa kita bicarakan, tapi nggak sedikit-sedikit kita bicarakan.

Angel : Kalau dibandingkan pribadi dan pekerjaan itu berapa pak?

Sujono : Pribadi kan banyak ya, kadang bisa untuk hobby gitu.

Angel : Semua yang pokoknya nggak menyangkut pekerjaan pak, seperti profil gitu.

Sujono : Wah, tapi yang biasa kita bicarakan menyangkut orang lain gitu. Haha.

Angel : Ngerasani orang yang pak?

Sujono : Nggak, bukan menyangkut ke orang lain, malahan membicarakan kelebihan orang lain gitu. Itu berarti bukan ngerasani ya?

Angel : Ya ngerasani yang positif ya.

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

- Sujono : Tapi kalau gitu ada bohong yang negatif ada bohong yang positif dong ya?
- Angel : Hahaha, iya ada pak, meskipun tetap saja bohong. Lho pak, selain interaksi informal gitu ya pak, kemaren ada pak Samsuri telpon pake telpon-telpon gitu sering nggak pak?
- Sujono : Sering.
- Angel : Lebih sering pakai telpon rumah atau telpon HP gitu pak?
- Sujono : Kadang kalau saya di luar rumah ya HP. Tapi kalau telpon sampai di rumah nggak pernah. Karena nomer telponnya nggak saya kasih.
- Angel : Kalau di kantor pake telpon kantor ya pak?
- Sujono : Iya. Kalau pake HP nanti malah pemborosan.
- Angel : Kalau misalnya sama SMS itu dipakai nya waktu kapan?
- Sujono : SMS itu kalau kita bicara sifatnya hanya informasi. Tapi kalau kita harus membicarakan perhitungan atau keputusan, itu biasanya kita HP.
- Angel : Pokoknya penting-penting telpon ya pak?
- Sujono : Iya, kalau yang penting-penting telpon sekalian diputuskan.
- Angel : Kalau kaya gitu memangnya telpon atau SMS apa cuman membicarakan masalah pekerjaan aja? Curhat gitu?
- Sujono : Kalau curhat kadang nggak ya, kadang kalau bicara pribadi kita nggak bisa bicara ke semua orang ya. tadi bu Angel katakan temen dekat ya, mungkin nggak semua orang bisa gitu juga ya. biasa kalau perempuan mungkin bisa ya, kalau laki menurut saya kira-kira kita bisa handle mungkin kita nggak cerita ya. mungkin kalau ada sesuatu yang gak bisa ya kita hanya minta pendapat saja. Tadi seperti yang saya bicara positif gitu ya, misalnya di dalam satu keluarga kita mau memberikan apa gitu, kita bisa sharing di sana, misalnya kita mau beli TV. “ow Tv merek apa ya yang bagus?”.
- Angel : Kaya gitu pasti nggak semua orang ya? yang biasanya bapak sering tanya siapa ya?

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

- Sujono : Kalau sesuatu pribadi saya lebih sering ke istri saya ya.
- Angel : Ow, tapi kalau di sini pak?
- Sujono : Kalau sudah istri sudah kita putuskan, ya saya rasa itu yang terbaik ya. kalau nanti sesuatu pribadi banyak saya bicara sama teman, teman kan bisa salah tafsir atau keceplosan, jadinya bukan pribadi lagi. Lebih baik nggak ya.
- Angel : Kalau di sini FA, masih menggunakan memo dan nota nggak?
- Sujono : Kalau sifatnya formal itu ada form gitu.
- Angel : Itu jadi kaya penggantinya nota gitu ya pak?
- Sujono : Itu sifatnya sudah resmi, jadi saya melakukan suatu pembayaran harusnya selasa dan jumat, tapi kadang nggak terjadi, dan dibayar tanggal sekian. atau mungkin akhir tahun, kan ada biaya yang perlu kita selesaikan sebelum akhir tahun kan, kita bisa minta selesaikan sebelum tanggal sekian.
- Angel : Ow itu komunikasi ya pak? Kalau komunikasi itu cuman manajer aja pak?
- Sujono : Staff juga bisa.
- Angel : Kalau yang perlu tanda tangan cuman manajer aja pak?
- Sujono : Nggak, staff. Kadang manajer hanya mengetahui. Kecuali kalau sifatnya yang seperti instruksi gitu biasanya saya yang perlu tanda tangan. Tapi kalau sifatnya nggak seperti itu nanti saya hanya perlu mengetahui.
- Angel : Kalau misalnya email fungsinya untuk apa ya pak?
- Sujono : Email itu kalau kita nggak menggunakan hardcopy, itu bisa menggunakan itu. Malah di dalam itu bukan hanya email atau outlook aja, ada WM-windows messenger, itu bisa untuk chatting juga.
- Angel : Bapak sering chatting?
- Sujono : Kalau saya suka chatting kali ya. Saya biasa sama temen-temen di HO banyak. Terutama kalau tiap bulan harus ketemu untuk membahas penyelesaiannya. Lha tentunya kalau saya menggunakan telpon cukup

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

mahal. Lha kebetulan kita ada frame relay. Frame relay ini satu bukan kita hanya membayar 5 juta, tapi itu bisa pake jaringan langsung, dan berapa pun kita pakenya. Jaringan khusus itu. Lha kalau dari sana kita nggak bisa putuskan, baru saya gunakan.

Angel : Kalau dengan manajer sini yang sering chatting siapa pak?

Sujono : Kalau yang laen saya nggak tahu. Tapi kalau saya sering sama pak samsul, pak samsuri, pak Agustinus. Ya sewaktu kita perlu untuk document atau pembahasan kita selalu chatting. Kalau untuk chatting pribadi, saya nggak.

Angel : Kenapa pakai chatting pak? Nggak lebih enak pakai telepon?

Sujono : Kalau dalam satu ruangan saya bisa, tapi kalau yang seharusnya staff nggak boleh tahu, itu bisa pakai chatting.

Angel : Kalau amannya mendingan mana pak? Chatting, email, telepon?

Sujono : Kalau aman, telepon lebih aman. Kadang kalau misal chatting pas salah ngomong bercandanya nggak tepat bisa jadi nggak enak, dan itu kan bisa disimpan di excell gt.

Angel : Jadi telepon ya?

Sujono : Kalau telepon nggak ada bekasnya.

Angel : Ada kejadian seperti itu pak?

Sujono : Nggak lah, orang sini baik-baik.

Angel : Tapi kalau misalnya untuk sesuatu yang penting orang lain nggak boleh tahu, bapak pilih yang mana?

Sujono : Kalau sesuatu yang penting dan memang harus dibicarakan, saya pikir kita langsung ketemu.

Angel : Kalau lewat chatting atau telpon nggak ya pak?

Sujono : Kita harus melihat sifat permasalahan itu. Kalau sifat permasalahan itu membicarakan sesuatu yang sifatnya tidak terlalu serius, mungkin telpon saja sudah cukup. Tapi kalau sifatnya menyangkut hitungan dan harus diputuskan, saya rasa lebih baik ketemu. Karena pembicaraan kerja itu perhitungan untuk pembayaran, kapasitas,

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

berapa yang harus diprediksi untuk pembelian, itu kan mesti harus ada hitungan, lha itu biasanya kan nggak bisa dari chatting atau telepon. Harus ketemu memberikan data.

Angel : Kalau di telepon dengan yang lebih tua seperti pak Samsuri gitu ngomongnya pakai bahasa formal gitu nggak pak?

Sujono : Nggak lah ya. Kalau sama temen-temen itu kalau formal hubungannya nggak enak. Kalau saya melihat ngomong sama orang ini dikit-dikit harus hati-hati, hubungannya pasti nggak enak.

Angel : Mungkin sama atasan ya pak ya?

Sujono : Kadang nggak juga, kemaren sama pak Widi juga nggak formal. Kadang kita juga melihat dari pokok bahasan. Kalau perlu serius, kita ga bisa candain juga. Tapi ada masa-masa yang lain ya kita bisa.

Angel : Kalau chatting itu bapak biasa pakai emoticon nggak pak?

Sujono : Pakai. Tanda senyum, tanda nangis, tanda bunga melengkung.

Angel : Kalau di sini ada nggak pak kegiatan luar seperti rekreasi, olahraga?

Sujono : Ada, dulunya ada bulu tangkis. Terus waktu natalan berkunjung ke panti asuhan.

Angel : Kalau bulu tangkis itu cuman antar manajer aja ya?

Sujono : Semua, cuman rata-rata manajer ikut.

Angel : Yang khusus untuk manajer pak?

Sujono : Kadang ya makan bersama aja.

Angel : Tapi itu di luar perusahaan ya pak? Maksudnya inisiatif manajer sendiri.

Sujono : Iya. Kedua misalnya, manajer diundang makan bersama, atau waktu dapat SOP baru, mereka diundang makan-makan bersama. Ini sebentar lagi kita mau makan2 bersama.

Angel : Kalau manajer itu tingkatnya sampai mana sih ya pak?

Sujono : 7-8 itu manajer. Kalau sudah 9 itu plan manajer gitu-gitu.

Angel : Pak Pendik itu dari dulu sudah manajer ya pak?

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

Sujono : Nggak ya, dari bawahan. Bentar lagi kalau sudah mau jadi manajer kita godain, nanti makan-makan bersama.

Angel : Bungkusin satu buat saya ya pak.

Sujono : Pasti. Nanti saya bilang bu Angel diundang juga ya.

Angel : Kalau menurut bapak perlu nggak kalau perusahaan sendiri yang ngadain? Jadi perusahaan yang inisiatif khusus untuk manajer.

Sujono : Saya pikir perlu ya, karena gimanapun juga kalau kerja kita berinteraksi sama beliaunya ini. Jadi hubungan yang pendekatan, sesuatu ada problem kita bisa selesaikan, karena kita menghindari ada jarak, kalau ada jarak, hubungan kerja nanti nggak akan terbentuk. Jadi manajer akan mempertahankan masing-masing departemennya. Bisa juga manajer merasa departemen yang mereka pimpin merasa betul, tapi satu lagi merasa bener juga, dan ini nggak bisa hubungan yang lebih baik nanti jadinya. Jadi kita bisa ngalah, tapi hanya untuk menjaga hubungan, dan biar prosesnya tetap berjalan.

Angel : Pernah nggak terjadi konflik?

Sujono : Selama ini sih belum. Karena hubungan kita dulu sampai sekarang baik.

Angel : Kira-kira aktifitas sosial yang tadi bapak bilang perlu itu dalam bentuk apa ya?

Sujono : Para manajernya sama-sama ke panti asuhan. Memang selama ini masih beberapa manajer saja dan staffnya, belum semua. Tapi memang banyak yang memberikan panggilan Tuhan itu ya bisa juga. Tapi nggak bisa semua manajer ya. bisanya paling cuman waktu kumpul-kumpul makan bersama.

Angel : Bisa mungkin kalau dari perusahaan yang mengharuskan ya pak, jadi seperti rapat komite gitu kan mau nggak mau harus datang. Jadinya semua bisa. Kalau kegiatan rutinitas itu untuk sesama manajer aktifitas sosialnya yang kira-kira bisa dilakukan, seperti badminton gitu berapa lama ya pak?

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

- Sujono : Satu minggu sekali, sore jam sampai jam 8.
- Angel : Berarti yang ke panti asuhan itu nggak bisa dibuat satu minggu sekali ya pak?
- Sujono : Nggak bisa, malah bulanan juga nggak bisa. Mungkin pada saat-saat tertentu saja ya. atau mungkin manajer di sini ada berapa, itu bikin club sepak bola. Ditanding dengan mahasiswanya yang di Petra.
- Angel : Kalau badmintonnya sudah vakum ya pak?
- Sujono : Iya, beberapa hari yang lalu sudah kita aktifin lagi, karena sebelumnya kita kena ISO ya terus sudah itu ada kesibukan lagi ska seperti itu. Tapi kemaren sudah nggak ngapa-ngapain, kita mau aktifin lagi
- Angel : Kalau untuk kegiatan ke panti asuhan itu, dalam jangka waktu berapa?
- Sujono : Kadang untuk itu 1 tahun 2 kali. 1 waktu kristiani, 1 waktu yang islam.
- Angel : Untuk aktifitas manajer sendiri, kalo paling pas dilakukan berapa kali pak?
- Sujono : Ya 1 atau 2 tahun. Kadang di manajer kan cukup ketat, jadi harus jauh-jauh hari diumumkan kegiatannya.
- Angel : Iya memang susah sekali ya pak untuk mengumpulkan para manajer.
- Sujono : Sebenarnya tergantung ya, kalau yang ngomong pak Widi, “hari ini kumpul”, ya semua pasti “siap pak” gitu. Tapi saya sendiri atau rekan kerja mungkin lebih susah, karena sibuk.
- Angel : Kalau misalnya aktifitas sosialnya perlu nggak membawa keluarga? Mungkin istri saja gitu?
- Sujono : Mungkin perlu ya, perlu dalam arti misalnya salah satu manajer anaknya ultah, dia dipestakan di mana, lha dia ada undangan untuk para manajer, lha nggak mungkin kan para manajer sendirian datang gitu, pasti sama istrinya. Lha itu mereka bisa kumpul.
- Angel : Tapi selama ini belum ya pak bersama keluarga pergi barengan selain di luar jam kantor?
- Sujono : Dulu pernah, putranya pak Frans ulang tahun, kita semua datang.

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

- Angel : Sekali itu ya?
- Sujono : Iya, sekali itu aja. Mungkin rekan manajer yang putranya atau istrinya ulang tahun diundang semua belum ada.
- Angel : Jadi sesama istri para manajer nggak saling mengenal ya pak?
- Sujono : Bisa ada yang kenal bisa nggak. Karena dulu pernah ada acara 17 agustusan, dulu ada lomba anak saya ikut.
- Angel : Umur berapa ya pak?
- Sujono : Kelas 4 SD waktu itu. Ikut lomba. Ya kalau di situ hubungannya juga antara keluarga masing-masing bisa.
- Angel : Iya kalau antara keluarga tau gitu kalau cerita jadi lebih enak gitu.
- Sujono : Mungkin kebetulan di sini pada married semua belum ya? mungkin kalau married bisa juga di sana.
- Angel : Rasanya kok sudah semua ya, haha. Kalau di sini yang kelompok mutu, itu SGA sama CFT, menurut bapak tujuannya dibentuk itu untuk apa sih pak?
- Sujono : Itu kita ini ada problem, kita bisa selesaikan dengan memprediksi berapa persentase, misalnya kita bisa lakukan yang lebih baik, dan kita mau membentuk sesuatu yang baru. Lha dari itu kita bisa memprediksi kita perlu biaya berapa gitu.
- Angel : Kalau yang CFT pak?
- Sujono : Sebenarnya prosesnya sama, tapi yang SGA di supervisor, lha kalau yang CFT di manajer antar departemen. Kalau yang SGA itu di dalam departemen yang bersangkutan.
- Angel : Kalau ada nya CFT yang lintas departemen itu komunikasinya jadi lebih sering atau sama aja ya pak?
- Sujono : Lebih sering, kemaren saya kan membentuk CFT untuk memerlukan warka dana ya, dari sekian rupiah ke sekian rupiah. Karena proses itu kita bisa ketahui pengiriman dokumen atau kontrak atau apa itu bisa kita lakukan lebih cepet termasuk komunikasi dengan pihak

## Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)

suppliernya. Lha ini kalau bisa kita perbaiki kita nggak kena masalah di murid.

Angel : Mbahas CFT ini nggak bisa lewat email atau telepon ya pak?

Sujono : Tetep ketemuan wajib ya, kalau email hanya komunikasi sesaat, tapi kalau udah membahas kita harus kumpul.

Angel : Ini biasanya 1 minggu pasti ketemu pak?

Sujono : Iya. Dulu saya jadwal 1 minggu sekali pasti ketemu di hari Sabtu gitu yah.

Angel : SGA sama CFT itu bapak dalam 1 tahun berapa kali?

Sujono : Kalau itu tidak tahu.

Angel : Oh jadi nggak bisa dipastikan ya?

Sujono : Yang matok dari pusat, jadi secara total PT.C itu harus sekian, kadang kita bisa lebih.

Angel : Semakin banyak semakin bagus itu ya?

Sujono : Iya, tentunya semakin mutunya lebih baik.

Angel : Kalau di garudafood ini ada nggak ya 1 orang yang ditugaskan untuk menjaga mutu dari tiap departemen?

Sujono : Mutu apa ini?

Angel : Yang sejenis SGA sama CFT pak.

Sujono : Kita ada orang yang memonitor. Terus tentunya dari sini bisa mengetahui hubungan satu sama lainnya. Jadi dia bisa menghubungkan. Tapi kalau dari kita kan kalau ada masalah nggak mungkin kita cerita ke departemen semua, nantinya malah jadi ribet ya. jadi ini bisa menghubungkan. Misalnya kas kecil, kan kalau kita aturannya mengambil kas ini dari jam sekian sampai jam sekian, kadang ini nggak bisa diterima sama semua, lha ini bisa dihubungkan sama orang itu. Dari situ kita bisa memberikan solusi penyelesaian.

Angel : Kalau menurut bapak komunikasi dari tiap departemen itu terhambat nggak ya pak?

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

Sujono : Kalau menurut saya nggak ya sekarang. Terhambat itu seperti apa ya? karena kalau dari tim saya ada yang belum kebayar ada, tapi di tiap kerjaan pasti seperti itu ya, jadi kita bantu selesaikan ya.

Angel : Kalau misalnya untuk mengkoordinasikan tugas itu yang mana aja pak? Ini kan di sini ada seperti rapat komite, email, dan lain-lain itu termasuk 6 metode komunikasi horizontal. Ini yang menurut bapak termasuk untuk mengkoordinasikan tugas2 itu yang mana aja ya pak?

Sujono : Tugas-tugas bisa juga pada saat rapat komite, bisa juga pada saat memo dan nota. Sebenarnya memo dan nota ini bukan tugas ya, tapi sesuatu himbauan kalau bisa dijalankan. Karena kalau bicara tugas, itu biasanya berhubungan dengan struktur. Karena seharusnya kita nggak bisa mendapat tugas dari departemen lain kecuali untuk rapat komite ya.

Angel : Apa memo dan nota ini yang komunikasi itu? Apa ini untuk membagi info perencanaan dan aktifitas ya pak?

Sujono : Satu itu.

Angel : Kalau memo dan nota ini bisa nggak digantikan dengan yang lainnya seperti email dan messenger?

Sujono : Bisa. Kalau email dan outlook, untuk di luar kota komunikasi lebih lancar ya. kalau memo dan nota nggak bisa langsung. Dan kalau memo dan nota lintas bisnis unit lebih baik nyampinya.

Angel : Selain dari rapat komite apa lagi pak?

Sujono : Komite, haha. Karena kita selevel seharusnya nggak bisa memberi tugas ya.

Angel : Kalau biasanya untuk membagi info itu untuk perencanaan apa gitu dibagikan lewat apa aja ya pak?

Sujono : Email, telepon.

Angel : Kalau waktu interaksi informal gitu nggak bisa ya pak?

Sujono : Bisa juga. kadang pada jam sekian mendadak meetingnya, itu bisa saling mengingatkan gitu.

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

- Angel : Kalau yang tujuannya untuk memecahkan masalah itu dari 6 ini yang mana ya pak?
- Sujono : Kalau saya lebih milih yang formal itu acara komite ya. kalau yang informal bisa juga memo dan nota.
- Angel : Kalau di antar manajer nya di sini pernah nggak pak terjadi kesalah pahaman gitu? Jadi beda penafsiran gitu pak?
- Sujono : Tentunya ada.
- Angel : Biasanya meluruskannya gimana ya pak?
- Sujono : Kita biasanya fokus by data.
- Angel : Itu gimana ya pak?
- Sujono : Gini, bisa juga orang itu mendengarkan berbeda dengan yang diucapkan, akhirnya kita bicara data. Lha data ini bisa antar computer gitu, akhirnya bisa jelas kondisinya.
- Angel : Selain email ada nggak ya pak?
- Sujono : Selain email ya kita harus duduk bersama ya.
- Angel : Pernah nggak di sini bapak merasakan antara manajer saling mendukung gitu?
- Sujono : Kita selalu antar departemen selalu support ya. tentunya dari tim saya kan bukan operasional, saya kan support, kadang sesuatu yang besar kita selalu membantu.
- Angel : Pernah nggak sih pak di manajer ada yang merasa kayak down sama kerjaannya gitu?
- Sujono : Biasanya kan kita selalu membedakan ya, kalau misalnya kerja ya ada cukup ini ya. karena perusahaan ini kita tahu ada 3 plant ya dengan omset yang cukup besar juga. Jadi selama ini saya kira bisa dilewati dengan enak ya, karena kita saling mendukung. Sistem di kita sudah berjalan sudah jauh gitu ya. kecuali kalau sistem di kita nggak tahu bisa jalan atau nggak.
- Angel : Kalau misalnya support itu menggunakan metode komunikasi semua ya pak?

## **Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

Sujono : Iya kalau support hampir semua ya kita. Apalagi ada angel yang memberikan hubungan komunikasi ya.

Angel : Di sini ada nggak menyelesaikan konflik pribadi gitu?

Sujono : Saya berharap konflik pribadi jangan dimasukan dalam kerjaan ya. kalau memang ada di dalam temen ya yang manajer menyelesaikan lebih dewasa ya.

Angel : Kalau konflik terjadi antara manajer misalnya pak Yono nggak suka sama cara ngomongnya pak Samsuri gitu?

Sujono : Kalau saya sih semua suka ya, karena kalau orang ngomong kan pribadi kan ya, jadi saya lebih menerima ya apa yang sudah dibawa. Masa kondisi seperti itu kita harus komplain gitu ya. tapi kita hubungannya tetep temen baik. Jadi kalau misalnya orang ada kekurangan, orang kan pasti ada kekurangan ya, kalau itu saya sampaikan hubungannya malah nggak jadi lebih baik. Kalau kelemahan ya, tapi kelemahan kita harus bisa tahu gimana cara mengatasi ya. kalau kita tahu kelemahan dia tapi kita bahas terus ya lama2 orangnya marah ya. Kalau hubungan sama manajer itu hubungan antara manajer itu ngerjain juga ya, jadi misalnya ada telat bayar, kita kerjain “wah nggak bisa dibayar ini sudahan, sudah sistemnya” dan mereka juga profesional ya, jadi mereka juga “oh ya udah kalau gitu minggu depan ya” akhirnya mereka yang komunikasi ya. tapi biasanya abis itu juga tetep dibayar, saya cuman mau lihat gimana reaksinya mereka.

<orang masuk>

Mau minta tanda tangan pak. Makasih ya pak

<selesai>

Sujono : Sering kebalik itu. Biasa kita hubungan sama temen-temen manajer juga saling goda.

**Lampiran 10 : Transkrip Wawancara Sujono, SE. (sambungan)**

Angel : Kalau saya lihat komunikasinya bagus loh pak. Kalau dari bapak sendiri ada nggak ya 1 program yang bapak pengen bentuk untuk meningkatkan komunikasi ya?

Sujono : Sebenarnya program dari HR sudah ada ya, mungkin ada kayak tim work mungkin bisa lebih baik. Karena dari HR juga ada program-program atau training dengan tujuan arahnya positif. Jadi kita sama temen-temen bisa hubungan lebih baik.

Angel : Itu untuk manajer aja atau semua tingkatan ya?

Sujono : Bisa juga manajer aja atau sampai levelnya supervisor.

Angel : Kalau sekarang apa ada programnya pak untuk manajer atau supervisor saja?

Sujono : Sekarang ada, levelnya supervisor, kepala bagian, manajer, soalnya kan problemnya beda-beda. Kapan hari ada RPE buat manajer saja, itu kan menyangkut masing-masing performance manajernya.

Angel : Sudah pak. Terima kasih, sekian dulu.

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE.

**6 Mei 2009**

Angel : Mau Tanya tempat tanggal lahir dulu pak ?

Agus : Tanggal lahir 4 Agustus 1970

Angel : Di mana pak ?

Agus : Blora

Angel : Kan biasanya setiap bulan.. Berdasarkan dari interview dengan sebelumnya-sebelumnya, katanya rapat komite itu dilakukan sebulan sekali ya pak ?

Agus : Heeh

Angel : Kalau menurut Bapak, selama ini yang dikomunikasikan pada saat rapat komite itu apa saja pak ?

Agus : Itu adalah review.. review 1 bulan yang lalu. Ya perkembangan mulai dari produktivitas, efisiensi, sampai dengan *problem solving* yang terjadi. Kemudian *corrective actions* kita sampek sejauh mana. Diharapkan tidak muncul lagi *problem solving* yang sama di bulan depannya. Kemudian kita dukung dengan *improvement*.. beberapa *improvement* baik itu dalam bentuk *cross function team* maupun *small group activity* ataupun *suggestion system* atau sumbang saran atau apa atau juga 5 S juga.. itu salah satunya adalah *improvement* yang biasanya akan kita sampaikan, perkembangan yang sudah kita lakukan apa saja. Selain itu data-data pendukung dimana kita punya nama.. ehm.. pengukuran yang biasanya disebut *key indicator performance* atau biasanya disebut kpi. Itu juga memberikan gambaran bahwa dalam parameter apa sih kita kemarin itu sempet lolos atau mungkin turun. Sehingga mungkin bisa jadi produktivitasnya turun atau efisiensinya yang buruk atau sebagainya. Nah itu kita bisa terlihat dari situ.. Parameternya. Ya itu yang biasanya disampaikan oleh tiap-tiap bagian.

Angel : Kpi itu apa sih pak ?

### Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

Agus : Key performance indicator.. jadi kayak semacam alat ukur keberhasilan gt.

Angel : Kalau di rapat komite itu kan yang berbicara tiap departemen ya.. kalau menurut Bapak, apa itu termasuk komunikasi antar manajer ?

Agus : Bisa jadi.. terutama mengenai hal-hal yang mengenai *problem solving*.. semacam kayak pica gt ya.. jadi kita buat problemnya apa, identifikasi masalahnya di mana, trus *corrective action*nya apa.. bisanya pica itu muncul akan terkait dengan bagian yang bersangkutan. Misalkan dari tempat saya ada kaitannya dengan tempat pembelian (purchasing), dari tempat saya ada hubungannya dengan QC atau dari tempatnya *Product Development* untuk menerima bahan bakunya, ok tidaknya.. Jadi misalkan ada masalah, misalnya bahan baku datang dicek sama PD (*Product Development*) ternyata tidak standart. Ow, ini bahan bakunya warnanya berubah atau bahan bakunya ada kutunya sehingga kita harus tolak bahan bakunya. Lha ini kadang-kadang memang terkait dengan bagian yang terkait gt kan. Nah itu yang kita bicarakan di forum. Tapi bukan berarti di meeting komite itu membahas tentang penyelesaian masalah. Bukan. Sebenarnya idealnya, dalam meeting komite ini bukan membahas penyelesaian seperti apa tapi kita itu sudah melakukan apa.. gt. Sebelumnya paling tidak kita sudah berkoordinasi. Di meeting itu adalah paling menyoroti tentang verifikasi. Kita sudah melakukan ini ini ini.. ANGEL :Sejenis evaluasi pekerjaan 1 bulan yang lalu ?

Agus : Iya.. heeh.. tapi kita bukan berarti membawa masalah di rapat komite trus kita minta penyelesaian seperti apa.. nggak.. karena kalau itu yang dilakukan maka yang terjadi adalah meeting itu tidak akan pernah berkesudahan. Nyambuung terus nggak ada selesainya..

Angel : Biasanya kalau ada satu departemen yang sumbang saran, apa departemen lainnya juga sumbang saran ?

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

Agus : Bisa jadi, hanya sebagai tambahan. Mungkin ada tambahan, usulan seperti apa. Ow, ada baiknya kalau ada tambahan ini ini ini misalnya.. tapi intinya ada yang saya perhatikan di BU (*Business Unit*) lain itu ada yang salah menafsirkan meeting komite ini. Sehingga kadang-kadang saya pernah sharing itu “kamu kemarin meeting bulanan pulang jam berapa ?” “ saya meeting kemarin sampek jam 11 malem”. Wih.. ngapain jam 11 malem.. saya bingung gt.. “iya saya harus menyelesaikan beberapa masalah.” Akhirnya saya korek lagi gt lho..”lho kemarin pada waktu meeting itu membahas apa ?” “ya penyelesaian”. Lha ini yang salah. Harusnya bukan membahas penyelesaian tetapi membahas evaluasi atau tindakan apa sih yang sudah kita lakukan kita kemarin ada problem itu.. ke depannya itu apa sih langkah-langkahnya..

Angel : Kalau menurut bapak, rapat komite ini sudah dapat dikatakan cukup efektif atau efektif ?

Agus : Kalau sekarang ini sudah mulai cukup efektif. Kenapa saya katakan efektif, karena sebelum-sebelumnya yang pernah saya rasakan.. karena di sini saya juga sudah cukup lama.. 10 tahun ya di sini.. jadi saya juga mengalami proses yang manual sampai proses automatic. Saya lihat itu waktu dulu itu memang arah rapat komite yang dulu itu ke arah penyelesaian.

Angel : Ow.. jadi lama gt ?

Agus : Iya.. kadang- kadang jam 9 mulai, kadang sampek jam 9 malem.. lha itu kadang-kadang juga menyita banyak waktu, tenaga, pikiran segala macam.

Angel : Brarti dari yang dulu sekarang diperbaiki cuma evaluasi ya ?

Agus : Iya diperbaiki, trus sekarang kita cuma buat gimana meeting ini bener-bener efektif. Lha supaya meeting ini efektif, maka akan kita lakukan yang namanya proses meeting ini bukan membahas masalah, tapi mengevaluasi atau memverifikasi apa yang sudah kita lakukan.

### Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

Angel : Siapa pak yang mengatur prosesnya dari yang dulunya membahas masalah sampai kini hanya mengevaluasi pak ?

Agus : Yang mengatur itu.. kalau dari kaderisasi kebijakan pasti plant manager ya atau pimpinan tertinggi di sini.. tapi untuk yang mengontrol, artinya yang memantau dari plan, do, check and action itu biasanya dari bagian PDCA. Gt. Secara teknisnya dikelola oleh PDCA tetapi secara kebijakan itu memang dari plant manager yang menghendaki seperti itu.

Angel : Trus kalau 1 bulan sekali itu memang cukup ya pak ?

Agus : Saya kira cukup.. sangat-sangat cukup sekali.. tapi intinya meeting komite ini didukung dari laporan mingguan. Jadi 1 pekan itu masalahnya apa, problem kamu apa, apa yang kamu lakukan.. trus nanti di pekan yang ke 2 problemnya apa lagi , apakah muncul lagi di problem yang sama.. dievaluasi tiap minggu, yang namanya TOD.

Angel : TOD itu apa ya pak ?

Agus : TOD itu semacam kayak table of duty. Membahas mengenai masalah perkembangan per pekan atau aktivitas kita. Jadi aktivitas kita dari pagi sampai sore itu apa saja sih yang kita lakukan.. mengawasi apa, mengontrol apa gt lho.. dari teologi itu akan di break down lagi menjadi *activity plan*. Di *activity plan* lebih jelas. Kenapa lebih jelas, karena di *activity plan* ini ada tolak ukurnya apa.. apakah rupiah per kilo, apakah rupiah per apa gt kan..

Angel : Kalau selama ini, apakah manajernya bisa menyampaikan apa yang diinginkan atau apa pemikirannya dia atau nggak ? atau cuma beberapa manajernya saja yang seperti itu ?

Agus : Semua.. jadi gini.. dari beberapa manajer itu, memberikan pelaporan sesuai dengan job masing-masing, dimana job-job ini adalah yang kpi ya.. nah.. kpi-kpi nya ini adalah merupakan kpi nya plant manager. Jadi kalau ada 10 bagian, 10 bagian ini mempunyai kpi nya sendiri-sendiri. Misalkan ada salah satu bagian kpi ini, misalkan

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

jelek gt ya.. maka kpi ini kan menjadi kpi rata-rata dari kpi plant manager. Jadi plant manager ini kayak.. wah ini ada yang luka kakinya ini satu.. jadi kan dia nggak bisa sempurna..

Angel : Kalau menurut bapak, rapat komite ini adalah rutinitas atau harus dilakukan ?

Agus : Rutinitas dan harus dilakukan. Kenapa saya katakan harus karena kita memang harus melihat perkembangan tiap bulannya seperti apa sambil kita melihat omzet yang masuk itu apakah profitnya rugi atau kita untung..

Angel : Brarti memang perlu ya ?

Agus : Harus

Angel : Biasanya kalau waktu rapat pakek bahasa apa pak ? formal atau non formal ? dalam pikiran saya, kalau rapat itu harus serius.. apa seperti itu ?

Agus : Ya.. memang harus maju satu-satu. Presentasi gt.. misalkan keliling ini ada 10 bagian, ya udah mulai dari sini sampek sini.. (menunjukkan bangku yang berbentuk oval, dari ujung kiri sampai ujung kanan). Mereka harus menyampaikan presentasinya dan apakah ada kaitannya dengan bagian yang lain.. yang membutuhkan bantuan atau kerja sama dengan bagian lain.. nah itu.. itu yang diharapkan dari meeting itu..

Angel : Brarti seharusnya dari rapat komite ini, ada komunikasi lagi ya antar manajer gt ?

Agus : Biasanya ada.. dari manajemen biasanya ada kebijakan atau *high light issues* atau apa semacam itu yang mana.. mungkin kebijakan dari central atau HO (Head Office). Kebijakan ini, ada pengumuman ini, ada perubahan ini.. gt-gt. Biasanya disisipkan atau dimasukkan ke dalam meeting itu..

Angel : Biasanya ada atau tidak pak, waktu meeting ada yang guyonan gt atau nyletuk-nyletuk apa gt ?

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

- Agus : Bisa
- Angel : Trus plant manajernya gimana ?
- Agus : Gpp.. artinya, itu bukan berarti formal murni gt ya.. artinya formal kayak rapat-rapat DPR gt .. bukan.. kalau rapat DPR ga mungkin ada guyonan.. tapi saya tau ya mungkin rapat-rapat itu intinya ya kita boleh lah rapat, kadang-kadang untuk merubah suasana nggak tegang.. supaya suasananya itu bener-bener relax, tapi itu bener-bener serius.. gt. Jadi nggak ada salahnya kadang-kadang mereka guyon.. tapi bukan berarti guyonan terus jadi nanti meetingnya ga berkualitas.. ya nggak juga gt lho.. ya tetep ada guyonannya, ada.. ya biasanya seperti itu..
- Angel : Biasanya dalam rapat komite itu berapa lama sih pak ?
- Agus : Tergantung ya.. ehm, kalau saya idealnya itu mestinya tiap bagian itu setengah jam. Kita kalau ga salah ada 13 atau 14 bagian, kalau dibagi 2 berarti ya 7 jam..
- Angel : Itu sudah termasuk ada jam istirahatnya ?
- Agus : Iya.. misalkan dari jam 9, ya mungkin jam 5 selesai..
- Angel : Pernah ga di rapat komite itu terjadi percekcoakan antar manager gt ?
- Agus : Kalau percekcoakan sih nggak ya.. Cuma kalau beda pendapat, mungkin iya.. tapi beda pendapat itu sendiri kan kadang-kadang harus ada penengahnya.. penengahnya ya plant manager sendiri. Dia yang langsung memutuskan. Biasanya kalau dia punya pendapat A, satunya punya pendapat B.. Lha plant manager harus bisa menjembatani.. dia harus bisa memutuskan.. “ow.. iya.. berarti kita nggak boleh lah pakek yang cara A, pakek yang cara B “dan apa pun yang terjadi.. dari bagian A nggak boleh nggak bisa menerima atau tersinggung.. nggak boleh. Ya itu memang kebijakkannya gt..
- Angel : Kalau begt, plant manajer itu waktu rapat komite fungsinya apa pak ?
- Agus : Bisa sebagai dia mendengarkan hasil dari hasil kinerja seluruh anak buahnya.. dan juga dia sebagai fasilitator atau penentu keputusan

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

yang harus diambil. Gt. Di situ dia memang fungsinya bener-bener sangat vital sekali. Jadi kalau tidak ada plant manager ya nggak ada gunanya kita meeting.. karena sebenarnya kita menyampaikan hasil kinerja dari tiap-tiap bagian. Suatu contoh kalau plant manajernya nggak ada, sekali pun kita sudah menyampaikan kepada peserta meeting, tapi sekedar wacana, jadi hanya sekedar.. ya tau, kamu sudah presentasi.. tapi apakah di situ mendukung nggak datanya ? misalkan dari tempatnya HRS gt ya.. data di tempat HRS, orang lain yang disampaiin sekedar pengetahuan saja tapi apakah itu mendukung kpi nya plant manager ? bisa jadi, punya masalah tersendiri yang terkait dengan HRS dimana HRS ini ada yang belum beres. Nah ini dia harus menyampaikan juga plant manajernya. Kenapa kok masalah ini tidak kamu singgung, karena nanti kedepannya setelah rapat komite ini, plant manager akan meeting ke forum yang lebih tinggi lagi bersama HOM (*Head of Manufacturing*).

Angel : Setelah selesai rapat komite, janjiin pergi ke mana gt atau langsung pulang sendiri-sendiri ?

Agus : Ow.. ya pulang sendiri-sendiri..

Angel : Ow, nggak pergi makan bareng ya pak ?

Agus : Ya biasanya makannya ya di tempat situ (meeting)

### 11 Mei 2009

Angel : Kemarin waktu rapat komite gimana pak ?

Agus : Maksudnya bagaimana apanya ?

Angel : Yang dibahas tetap sama ?

Agus : Sama. Seperti review kemudian kita cari root cause nya apa, kita sudah lakukan apa di dalam corrective actionnya. Sehingga kemarin juga tidak memakan waktu banyak kok. Kita lebih efektif lah untuk hal itu karena nggak ada pembahasan lebih detailnya..yang pasti di situ.

### **Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)**

- Angel : Selain rapat komite, kan di sini ada interaksi informal ya. Nah itu bapak sering nggak interaksi informal dengan antar manajer lainnya ?
- Agus : Interaksi informal itu biasanya saya lakukan pada saat jam-jam istirahat.. biasanya pada jam-jam makan gt. Itu kadang kita singgung sedikit tentang masalah pekerjaan. Trus saya memang bukan salah satu yang perokok, jadi saya tidak lakukan dalam hal ini ya.. komunikasi pada istirahat lewat merokok atau apa itu.. biasanya yang merokok, biasanya sih dia melakukan hal yang sama.. sambil merokok ya mereka.. informal lah.. komunikasi apa gt.. tapi kalau saya lebih pada jam-jam istirahat saja..
- Angel : Sering pak ? jadi setiap kali makan sama-sama atau gmn ?
- Agus : Sering.. ehm.. nggak selalu orang itu terus.. jadi kadang juga gentian. Kadang kita singgung masalah.. tapi tidak terlalu detail ya.. hanya mengupas sedikit-sedikit kira-kira apa..
- Angel : Janjian makan siangnya yang pasti bukan di kantin ya pak ?
- Agus : Yang pasti tidak. Kalau di kantin pasti nggak mungkin.. karena terlalu ribut ya..
- Angel : Kalau ngomong-ngomong di luar kantor gt, biasanya membicarakan hal-hal pekerjaan, keluarga atau pribadi juga nggak pak ?
- Agus : Kalau masalah keluarga sih pernah tapi nggak terlalu banyak ya.. paling ya gimana kabarnya anakmu sehat nggak ? seperti itu lah.. tapi biasanya lebih mengarah pada pekerjaan. Ya saya katakana mungkin 70% lah ya.. mungkin masalah pekerjaan. Karena kadang-kadang pekerjaan yang kita lakukan atau mungkin ada tugas dari atasan mengenai tentang ini, mengenai tentang itu biasanya kita lakukan komunikasi secara informal
- Angel : Di sini ada nggak, yang sama-sama manajer tetapi sering keluar dengan bapak ?

### Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

- Agus : Ya pasti dengan manajer teknik ya.. dengan pak Roni, dengan pak Samsuri teman teknik juga, dengan bagian pembelian ya.. bu Samiati trus juga kadang-kadang dengan pak Suyono, orang finance.
- Angel : Kalau pada saat istirahat sama-sama yang tadi bapak sebutkan itu, pernah nggak membahas masalah keluarga yang memang ada masalah bapak bahas ?
- Agus : Nggak juga ya.. ini pertanyaannya yang masalah keluarga, yang bukan pekerjaan ?
- Angel : Iya..
- Agus : Ya nggak terlalu detail ya.. paling cuma menceritakan tentang ya.. kelucuan anak-anak kita sendiri.. gt aja..
- Angel : Kalau masalah di keluarga gt bapak nggak..
- Agus : Ow maksudnya problem di keluarga gt ? ow.. nggak..nggak mungkin. Saya memang harus membatasi ya.. artinya, kadang-kadang kan masalah keluarga nggak semuanya bisa kita ceritakan pada orang lain pasti. Kita harus bisa pilih-pilih.. kalau masalah yang ringan-ringan, kenakalan anak-anak gt.. mungkin nggak masalah. Pasti ya.. tapi kalau sudah.. wih saya tadi malam berantem dengan istri saya.. nggak mungkin kan saya ceritakan.. kan gt.
- Angel : Lho gt, setiap jam istirahat keluarnya sama mereka gt ?
- Agus : Kalau saya katakan hampir setiap hari.. hamper setiap hari lah saya gonta ganti dengan manajer lain tapi ya mungkin ya pembicaraannya beda-beda sesuai dengan lingkup atau bagiannya itu sendiri.
- Angel : Kalau ngomong-ngomong gt pak, kalau pak Samsuri gt kan lebih tua dari bapak, seperti itu pakek bahasanya yang..
- Agus : Nggak juga.. kita nggak melihat dia itu lebih tua atau lebih muda ya.. intinya kita melihatnya adalah percakapan itu intinya tidak terlalu norak atau intinya tidak terlalu kurang ajar.. ow saya ini lebih tua kok kamu ini ngomongnya gini. Di sini, komunikasinya tidak merasa

### Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

“wah kalau kamu ngomong seperti itu, kamu menyinggung saya”..  
nggak, nggak ada perasaan kayak gt..

Angel : Berarti bebas mau pakek bahasa apa..

Agus : Ya.. apalagi memang saya ada kecocokan dengan beberapa orang yang sering saya ajak makan keluar, kita sering bercanda.. jadi sering berkelakar gt kan.. jadi nggak ada masalah gt..

Angel : Trus kalau itu pak, pakek telepon. Baik itu telepon rumah, kantor atau ponsel itu bisa nggak bapak komunikasi dengan mereka juga ?

Agus : Bisa, tapi juga sering kali saya selingi dengan kelakar gt kan.. jadi nggak langsung formal gt ya.. seperti kayak misalkan presiden dengan menterinya.. nggak, nggak kayak gt..

Angel : Itu seringnya bapak yang telepon atau bapak yang telepon pak ?

Agus : Kadang-kadang keduanya juga..

Angel : Biasanya sering pakek telpon rumah, telpon kantor atau ponsel ?

Agus : Biasanya saya lebih banyak pakek telpon pribadi.

Angel : Membicarakan apa pak kayak gt ?

Agus : Ya kadang-kadang urusan pekerjaan juga yang terkait, misalkan contoh ya.. di tempat saya misalkan ada proyek datengnya mesin gt ya.. kita kadang-kadang juga tanya ini ada kapasitas sekian sekian gt..kita kelemahannya ada di sini, sini, sini. Kita bisa sharing gt..

Angel : Kan di sini juga ada yahoo messenger, outlook gt.. kenapa kok pakek telepon pak ?

Agus : Ehm, saya kira lebih efektif ya.. artinya lebih ada responsiblenya gt lho.. kalau pakek outlook itu.. iya kalau dia lagi buka outlook, kalau dia nggak buka outlook padahal kita butuh jawaban cepat kan kita nggak tau nunggunya sampek kapan.. kecuali chatting ya.. kalau saya sih nggak ada..

Angel : Ada nggak kerasa kalau pakek telepon itu berarti kerahasiaanya lebih aman atau apa gt.. ada nggak ?

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

- Agus : Ehm saya kira mungkin ya bisa jadi ya.. ada semacam pertimbangan kayak gt ada.. artinya, kita juga nggak pengen lah masa sih masalah pekerjaan saya diketahui oleh banyak orang.. apalagi di tempat saya ini kan agak cukup confidential artinya di tempat formula ini kan tidak sembarang orang boleh tau. Tapi ada juga saya harus menghargai bagian lain. Di purchasing pun dia punya kode etik pembelian juga.. masalah harga kan juga nggak boleh sembarang orang tau juga.. ya sama.. kita nggak boleh sampek keluar dari..
- Angel : Jadi lebih amanan kalau pakek telepon saja ?
- Agus : Iya..
- Angel : Kalau pakek telpon rumah pernah pak ?
- Agus : Pernah juga..
- Angel : Itu membahas mengenai masalah pekerjaan juga ?
- Agus : Heeh.. iya
- Angel : Berarti nggak pernah membahas masalah di luar kerjaan ya pak ?
- Agus : Ya pernah, tapi kebanyakan pekerjaan..
- Angel : Kalau di sini masih menggunakan memo dan nota nggak sih pak ?
- Agus : Memo sama nota.. jarang.. hampir dikatakan nggak pernah bahkan..
- Angel : Bapak nggak pernah ya pak ?
- Agus : Saya kasi memo ke manajer siapa gt.. nggak pernah..
- Angel : Biasanya pakek..
- Agus : Biasanya pakek sms.. saya kira kalau pakek sms lebih efektif. Tidak harus ribut waktunya juga..
- Angel : Kalau menggunakan yahoo messenger , outlook.. itu waktu apa sih pak ? waktu bicara apa sih ?
- Agus : Ya sama pekerjaan juga..
- Angel : Ow tapi tanya langsung ?
- Agus : Iya , tanya langsung.. jadi ada masalah ini ini ini.. dijawab langsung pakek sms. Tapi kalau jawabannya kurang memuaskan, sudah saya langsung nggak sabaran lagi.. telepon saja wes..

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

- Angel : Biasanya waktu msn an kan ada emo-emo atau tanda senyum gt.. kalau cepat tanda seru gt ?
- Agus : Nggak.. kalau gt ya kelamaan.
- Angel : Ow jadi langsung telpon ya ?
- Agus : Heeh.. kadang kalau kita nggak sabar, kita telepon aja gt.
- Angel : Sebenarnya yahoo messenger, outlook gt.. efektif nggak sih pak komunikasinya itu, menurut bapak ?
- Agus : Kalau bilang efektif.. tergantung.. artinya, kalau misalnya jam-jam kerja itu cukup efektif, tapi kalau sudah di luar jam kerja kadang kan kita nggak tau ya.. kadang kala kapan ini dia tak sms, dia mau buka handphonenya.. kadang-kadang sudah di rumah, dimatiin handphonenya.. kan gt. Kadang-kadang udah dimatiin, lupa, barusan besok paginya dibuka, baru ketauan. Makanya baru bisa efektif kalau di jam-jam kerja, tapi kalau di luar jam kerja, saya yakin tidak seefektif yang diharapkan. Gt. Tergantung orangnya saling on nggak..
- Angel : Jadi yang tadi bapak sebutkan itu termasuk kelemahannya yahoo messenger, msn, sms ?
- Agus : Iya, heeh..
- Angel : Brarti yang menurut bapak paling efektif ini telepon ya ?
- Agus : Iya, telepon langsung.
- Angel : Kalau di sini bapak deketnya sama yang tadi itu ya pak ?
- Agus : Heeh. Teknik, finance, pembelian sama ppic.
- Angel : Selain jam istirahat, ngumpulnya juga sama mereka gt ?
- Agus : Iya
- Angel : Yang dibicarakan tapi tetap masalah pekerjaan ya pak ?
- Agus : Iya masalah pekerjaan. Saya kan nggak mungkin ya.. ehm, maksud saya gini.. hubungan saya dengan selain yang saya sebutkan tadi itu sebenarnya tidak ada masalah, Cuma kan saya harus pandai-pandai memilih ya.. pandai-pandai memilih dengan siapa saya harus bicara.

## **Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)**

Kalau saya salah memilih, nanti saya yang akhirnya malah berantakan. Artinya, misalnya saya melakukan suatu hubungan komunikasi dengan ini, ternyata dia sampaikan ke orang lain kalau saya sembarangan ngomong.. kan nggak bisa.. jadi saya harus.. bukan berarti orang produksi atau orang QC itu jelek.. nggak.. tapi kan saya harus pandai-pandai melihat.

Angel : Yang kira-kira sesuai dengan bapak juga.. orang-orang yang termasuk bisa menyimpan rahasia..

Agus : Iya..

Angel : Pernah nggak bapak pergi dengan mereka di luar jam kantor ?

Agus : Pergi di luar jam kantor.. jarang..

Angel : Ow, janji pergi gt nggak pernah ya ?

Agus : Heeh.. jarang.. ada pun itu misalnya ada acara semacam acara retreat gt.. nah itu kan di luar jam kerja, janji ketemu sesama nasrani gt.. tapi kalau enggak ya nggak..

Angel : Kalau gt, komunikasi antar manajernya itu kapan ya pak ? ya Cuma telepon, outlook gt ?

Agus : Heeh, outlook kalau pas di kantor.

Angel : Outlook itu membicarakan apa saja sih pak ?

Agus : Sama.. kadang masalah kerjaan, kadang juga bukan masalah kerjaan.

Angel : Kayak pemberitahuan gt ?

Agus : Heeh. Semacam news sharing gt aja..

### **13 Mei 2009**

Angel : Mau tanya pak, apa di Garudafood juga sering mengadakan aktivitas social pak ? seperti olahraga bersama, rekreasi, kegiatan social ?

Agus : Ow iya.. ada olahraga bersama itu dalam artian begini, sempet ya waktu nggak padet-padet sekarang ini itu ada senam.. ada senam bersama.. dimulai jam 7.30-8.30. trus setelah itu dibuat acara ramah

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

tamah gt.. makan-makan..makannya ya di sini, kadang cuma makan kue tapi sambil itu juga ada pengumuman trsu ada semacam event, apa kayak semacam acara mungkin awareness apa gt.. mungkin ada juara apagt.. atau kalau enggak, ada pengangkatan gt.. nah itu biasanya dilakukan semacam kayak olahraga. Trus kalau social untuk yang di tempat lain itu biasanya ke panti asuhan, bisa panti asuhan yang nasrani, mupun yang muslim juga ada..

Angel : Itu biasanya diadakan, kalau olahraga itu setiap hari atau ?

Agus : Seminggu sekali.. lha tapi ini agak mulai jarang dilakukan lagi karena terkait dengan macem-macem kegiatan yang sangat padat sekali. Dulu sih setiap Sabtu.

Angel : Ow.. itu semuanya ya pak ?

Agus : Semuanya.. bahkan sampek level grade 2 ke atas.

Angel : Ow.. manajer juga ikut.. plant manajer gt ?

Agus : Ya sama.. semua .. semua manajer juga ikut..

Angel : Untuk kunjungan social itu tadi apa pak ?

Agus : Panti asuhan, panti jompo, bencana alam. Biasanya kita kasi product, sumbangan uang, sumbangan buku-buku pada anak yatim dan sebagainya.

Angel : Kayak gt yang melakukan biasanya siapa ?

Agus : Di koordinasi oleh bagian humasnya, HRS. itu kan ada bagian humas juga.

Angel : Biasanya yang ikut itu bukan cuma manajer saja ya ?

Agus : Ya.. tidak hanya manajer tetapi bisa sama supervisor, bisa sama staffnya.. gt

Angel : Kalau cuma yang manajer saja, ada nggak pak ?

Agus : Kalau cuma manajer saja itu biasanya ada semacam kayak ini.. event.. mungkin ya nggak formal ya..misalkan ada rekan sesama manajer itu yang pas dipromosikan atau sk nya sudah turun.. gt kan.. kita trus

### Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

buat acara tersendiri, sama-sama manajer.. makan-makan di luar gt..  
informal aja gt..

Angel : Jadi yang ngadain dari orangnya sendiri bukan dari perusahaan ?

Agus : Ya dari orangnya sendiri, secara pribadi.. bukan dari perusahaan.  
Biasanya ditraktir di rumah makan apa.. gt

Angel : Kalau menurut bapak, perlu nggak diadakan aktivitas social tapi untuk  
antar manajer saja ? jadi untuk mempererat hubungan antar manajer  
satu dengan yang lain..

Agus : Sebaiknya kalau menurut saya memang perlu dilakukan.. artinya,  
memang itu kan untuk menjalin hubungan antar bagian itu atau antar  
departemen itu agar lebih dekat atau lebih tau lah permasalahannya.  
Mungkin sambil ada event informal itu mereka menyampaikan unek-  
uneknya.. “ow saya ini ada masalah di departemen saya.. kelihatannya  
terkait dengan departemen kamu dan sebagainya..”. itu perlu, karena  
kadang-kadang.. karena kita tidak saling berhubungan, itu bisa  
mengakibatkan hubungan ini akhirnya menjadi renggang.. dan itu  
arahnya, ujung-ujungnya ke konflik..

Angel : Kalau menurut bapak, frekuensinya berapa kali? misalnya berapa kali  
dalam sebulan?

Agus : Kalau menurut saya sih mungkin nggak usah banyak-banyak.. sebulan  
sekali saja lah.. minimal ya.. minimal sebulan sekali.. sudah cukup ya  
saya kira ya..

Angel : Sebulan sekali ? kalau begitu enaknya aktivitasnya itu ngapain pak ?

Agus : Biasanya ke lebih arah yang bersifat santai.. artinya, itu bisa bersifat di  
luar jam kerja.. kalau menurut saya ya.. mungkin di hari minggu atau  
hari libur hari raya apa gt kan.. kita kumpul.. mungkin lebih bisa lebih  
smart lah ya.. supaya bisa kita itu bener-bener.. seandainya acara itu  
dibuat di hari biasa atau di hari kerja, kita kuatirnya itu tidak akan  
lengkap.. “wah ini saya lagi sibuk ini.. ngurusin project

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

ini..” sehingga ada yang kurang 1, ada yang kurang 2, sehingga nggak lengkap..

Angel : Ow.. nggak bisa semua manajer ?

Agus : Iya..

Angel : Menurut bapak, diadakan bersama dengan keluarga juga atau antar manajer saja ? jadi keluarga dari manajernya itu ikut..

Agus : Kalau menurut saya sih.. kalau bener-bener pengen yang efektif ya.. sebaiknya tidak melibatkan keluarga..

Angel : Jadi bener-bener antar manajer aja ?

Agus : Heeh. Kalau melibatkan keluarga, yang saya khawatirkan justru nanti mereka akan berjalan sendiri-sendiri. Ada yang punya anak, bingung nanti ngejar anaknya yang sedang ke sana.. satu lagi ngejar anaknya yang ka sana.. akhirnya nanti nggak bisa ketemu..

Angel : Jadi mendingan antar manajernya saja ?

Agus : Betul..

Angel : Plant manajer perlu ?

Agus : Harus.. karena dia paling tidak yang bisa menjembatani konflik di antara departemen.

Angel : Kalau kelompok mutunya yang ada di Garudafood pak. Kelompok mutu yang di sini, yang saya tahu itu seperti SGA, CFT. Itu tujuan dilakukannya itu apa sih pak ?

Agus : Sebenarnya untuk improvement.. jadi misalnya ada suatu system atau pun suatu alat apa pun yang sudah berjalan, tapi kalau misalkan itu kita lakukan improvement atau kita lakukan perubahan yang akan mengakibatkan ada nilai tambahnya, itulah sebenarnya tujuan dari SGA, SS, ataupun CFT . karena kita memang dituntut gt.. kadang-kadang, kita tidak menyadari.. apa yang kita lakukan di SGA itu karena ada cost safinnya. Sehingga, itu bisa berdampak pada profit daripada BU itu sendiri.. gt.

Angel : Bedanya apa sih pak SGA, CFT sama dengan SS itu ?

### **Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)**

- Agus : Kalau SS itu lebih ke individual. Artinya, ide itu muncul dari pribadi, dia sendiri secara perorangan. Tapi kalau SGA, itu lebih ke arah internal departemen. Misalkan departemen formulasi sendiri, punya masalah sendiri dan dibahas antar shift formulasi sendiri. Ya mungkin dari situ.. kalau yang CFT, dia melibatkan antar departemen. Misalkan ada CFT “a “ gt ya.. itu melibatkan produksi juga, menghadirkan orang produksi, menghadirkan orang QC, gudang bahan baku atau logistic, dan sebagainya.
- Angel : Biasanya SGA , CFT itu ada waktunya tersendiri gt ? ow.. Bulan Mei ini waktunya SGA gt atau setiap saat ?
- Agus : Sudah di schedule kan, jadi SGA juga ada 8 langkah. Lha 8 langkah ini pun tidak bisa secara permanent ditetapkan. Pokoknya minggu pertama langkah 1, minggu kedua langkah 2, tidak bisa. Jadi kita ke lebih arah misalkan mengevaluasi data itu kita bisa lebih dari satu minggu. Jadi SGA itu cukup lama juga. Rata-rata itu bisa 2 sampai 3 bulan baru selesai. Ya.. 1 SGA. Paling cepet itu.
- Angel : Brarti untuk jangka waktu tidak dibatasi ya ?
- Agus : Nggak.. nggak dibatasi..
- Angel : Cuma prosedurnya harus 8 langkah itu ?
- Agus : Iya harus 8 langkh itu terpenuhi dan cost safingnya dipertimbangkan.. kalau cost safingnya tinggi, itu juga akan jadi.. ehm.. istilahnya prioritas. Dan di tempat sini itu, ada yang namanya manajemen improvement yang berpusat di HO ya atau Head Office sana itu.. dimana dia akan mengakomodasi daripada seluruh improvement-improvement dari tiap BU itu nanti kita akan kompetisikan. Gt. Jadi mana yang jadi terbaik, mana yang sudah mengikuti tools dengan baik dan mana yang paling mempunyai cost safing yang paling tinggi. Biasanya akan mendapatkan semacam awareness.
- Angel : Tapi itu Cuma antar manajer aja ya ?

### Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

- Agus : Iya. Tapi pernah juga ada di luar Garudafood, semacam kayak kapan lalu kita melakukan QCC. QCC itu semacam quality control cycle. Kita juga ikut, yang ngadain PMMI dari luar.. gt kan. Itu juga kita beradunya, berkompetisi dengan perusahaan lain. Sebenarnya dulu kita pergi ke Medan juga musuhnya banyak sekali.
- Angel : Ow.. dari perusahaan luar-luar semua gt ?
- Agus : Iya.
- Angel : Itu SGA ya pak yang dikompetisikan ?
- Agus : Iya. Karena SGA itu istilahnya macem-macem.. kalau kita mungkin istilahnya SGA ya.. kalau di tempat lain mungkin QCC gt lho.. jadi macem-macem.. ada namanya yang lain lagi gt..
- Angel : Kalau CFT itu juga dilombakan juga atau ?
- Agus : Kalau CFT itu.. secara internal selama ini masih ada..
- Angel : Jadi untuk internal saja improvementnya ?
- Agus : Iya
- Angel : Tapi nggak pernah dilombakan ya ?
- Agus : Bukan dilombakan ya.. tapi menurut saya cuma kompetisi saja ya.. mungkin antar BU saja.. Cuma kita ambil yang terbaik.. gt saja..
- Angel : Kayak gt biasanya diadakan berapa kali sih pak ?
- Agus : Biasanya setahun itu satu kali.
- Angel : Satu kali saja ?
- Agus : Iya. Untuk yang Garudafood ya..
- Angel : Itu biasanya semuanya itu melakukan SGA ? jadi kalau 1 departemen melakukan SGA, semua departemen melakukan SGA juga gt ?
- Agus : Iya.. karena memang tiap BU itu harus melakukan SGA. Kenapa SGA ? karena SGA adalah suatu strategic inisiatif yang memang ditetapkan oleh manajemen untuk dilakukan oleh seluruh BU.
- Angel : Kalau yang SS itu dilakukan..
- Agus : Di sini juga, di BU- BU lain juga sama. Cuma yang membedakan itu adalah dia individu.

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

- Angel : Dilakukannya pada waktu apa pak ?
- Agus : SS itu kan juga ada formatnya juga kan.. yak an kalau misalnya punya ide.. ow ya saya punya ide ini supaya menjadi lebih baik, mempunyai cost saving banyak. Itu dia juga membuat laporan secara individu. Trus nanti dikumpulin.. dia juga punya target. Jadi istilahnya Business Unit PT A, PT B, PT C dan seterusnya, itu mereka punya target.. dalam waktu 1 tahun, kamu harus bisa mengumpulkan SS 1000. Iho kok 1000 ? Iha karyawanmu saja berapa.. 4000. masa ngumpulin 1000 nggak bisa. Gt kan.. Cuma  $\frac{1}{4}$  nya saja.. SGA misalnya gt..selama setahun kamu harus bisa mentargetkan 150 SGA. Bisa.. kalau 4000 dibagi 150 berapa ? SGA itu.. tim itu bisa minimal itu 5 orang.
- Angel : Jadi 1 departemen gt bisa 2 tim ?
- Agus : Bisa. Saya di bagian formulasi itu ada 12 tim SGA. Formulasi saja itu.. kalau 150, kalau misalkan di sini ada 15 tim, kalau di sini ada 12 departemen, apa nggak mungkin ? 15 x 12 ? masuk.. tapi apakah mereka mengikuti perkembangan SGA di masing-masing departemen ? ya tergantung mereka, timnya sendiri.. kadang-kadang mereka sudah.. apa ya istilahnya.. sudah setengah jalan, berhenti, nggak diterusin,, ada proyek ini, proyek itu.. akhirnya, terbengkalai. Ada juga yang selalu continue.
- Angel : Kalau selama setahun dan departemen itu tidak melakukan SGA itu bisa ? boleh ?
- Agus : Bisa.. tapi biasanya dampaknya lebih ke kpi, key performance indicator itu.. pasti kpinya akan lebih jelek.
- Angel : Ketauannya dari mana pak nanti ?
- Agus : Kan di tiap kpi itu pasti ada SGA mu, targetmu sekian, memenuhi nggak targetmu sekian..
- Angel : Ow, kalau nggak melakukan SGA berarti..

### **Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)**

- Agus : Ya pasti nilainya jadi merah.. ka nada nilainya warnanya. Kalau merah itu berarti benar-benar buruk, kuning itu cukup, hijau baik, silver itu istimewa, emas itu excellent.
- Angel : Ada yang sampai excellent nggak pak ?
- Agus : Ada.. karena dia mengikuti terus..mengikuti terus perkembangannya, langkahnya, tepat terus sesuai dengan schedule. Masuk.
- Angel : Ow, saya piker nggak ada..
- Agus : Ada. Meskipun itu improvement, tapi itu masuk kpi
- Angel : Kalau seandainya tiap departemennya bisa memenuhi kpinya bagus, efek dari departemen itu sendiri atau orang yang mendapatkan kpi itu apa sih pak ?
- Agus : Gini.. itu akan berpengaruh terhadap PA nya (performace appraisal). Jadi penilaian ke masing-masing.. untuk ke arah HRS ya.. biasanya kan ada penilaian karyawan. Lha PA itu. Di dalam PA itu ternyata ada 50% itu adalah nilai kpi. Kalau misalkan nilai kpinya 4 gt ya.. 4 itu sudah silver, sudah bagus gt ya..sangat baik sekali gt kan.. trus nanti 30% nya, nilainya nilai human value nya, trus nanti nilai 20% nya itu adalah masalah yang lain. Gt kan.. itu termasuk dalam kategori PA itu tadi.. lha kalau seandainya kpinya sudah jelek, trus tidak didukung dengan.. misalkan human valuenya bagus, yang lainnya baus, bagus, bagus.. tapi ya kpinya jelek, tetep PA nya kan nilainya jelek juga.
- Angel : Trus PA itu apa ? apakah PA itu.. maksudnya penilaian PA itu dinyatakan dengan apa? ada kenaikan gaji, atau kenaikan pangkat ?
- Agus : Bisa.. kenaikan gaji, kenaikan promosi, besarnya persentasenya kenaikan.. itu berdasarkan PA. Kalau naiknya 4,wah kamu nggak kuat.. naiknya 1 ½ gaji misalnya. Tapi kalau nilainya 2 gt tok. Cuma dapet kuning.. ya udah.. satu kali gaji aja udah puas lah..
- Angel : Ow.. berarti orang-orang itu terpacunya itu dalam hal mempengaruhi ?

### **Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)**

Agus : Betul. Kalau untuk yang manajer, memang tidak mendapat insentif, tidak dapat tunjangan lain yang semacam yang diterima oleh karyawan-karyawan staff yang lain. Kita lebih ke arah bonus tahunan. Lha kalau PA nya dia bagus, bonus tahunannya bisa 2-3 kali gaji. Dari situ yang dikejar ya..

Angel : Iya..

Agus : Coba kalau misalnya kamu PA nya sudah jelek, sudah di bawah rata-rata atau mungkin sama dengan rata-rata 2, ya sudah.. paling bonusnya 1 kali gaji. Beda dengan orang yang PA nya tinggi. PA nya bagus, kpinya bagus.. ya to.. dia bisa dapet 3 kali gaji. Iri nggak orang yang tadi ? iri dong..

Angel : Iya.. langsung bisa dibuat liburan.. (sama-sama tertawa)

Agus : 3 kali gaji kan lumayan..nah arahnya memang di situ..

Angel : Kalau dari SGA, CFT, SS itu komunikasi antar manajernya itu lebih efektif atau sama  
AGUS : aja dibanding kalau nggak ada SGA, CFT, SS ?

Angel : Komunikasi ke mana ?

Agus : Antar manajer

Angel : Antar manajer dalam lingkup SGA saja ?

Agus : Ehm.. nggak, kalau misalnya komunikasi antar manajernya itu lebih efektif ada SGA atau enggak ?

Angel : Nggak mempengaruhi.. karena masing-masing departemen mempunyai SGA sendiri-AGUS : sendiri.

Angel : Jadi berkuat di departemennya sendiri ?

Agus : Heeh.

Angel : Kalau CFT ?

Agus : Kalau CFT bisa.. kemungkinan bisa karena CFT bisa juga dengan manajernya langsung atau mungkin dengan anak buahnya, atau dengan supervisornya. Bisa jadi misalkan, kasi contoh.. CFT ini dibawah ketuanya saya sendiri di formulasi. Saya mencoba

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

melibatkan manajernya, pas manajernya juga nggak bisa.. akhirnya diwakilkan dengan supervisornya. Akhirnya yang berkumpul di isni adalah supervisornya masing-masing departemen. Gt.

Angel : Nanti itu mewakili saja ?

Agus : Iya. Mewakili.. tapi ada juga yang bisa. Jadi ya tidak bisa dikatakan memenuhi semua yang kita harapkan. Artinya, kita bisa ketemu dengan manajernya total all, tanpa ada yang absent.. nggak mungkin. Pasti ada yang absent.. mangkanya itu kadang-kadang diwakilkan dengan second lyernya.

Angel : Ow, paling nggak yang memenuhi syarat untuk mewakili gt ya ?

Agus : Iya.

Angel : Trus untuk ketemu gt, yang dikomunikasikan apa saja pak ?

Agus : CFT ? ya problem solving.

Angel : Ow, masalah-masalah yang ada bagaimana penyelesaiannya ?

Agus : Heeh.. iya.. penyelesaiannya seperti apa, nanti itu ke depannya perbaikannya seperti apa.. nanti kalau perbaikannya ini, kalau kita analisis ternyata kita bisa mengumpulkan cost safining sekian puluh juta, sekian ratus juta. Dan ini nya akan kita akan soundingkan dengan CFT yang lain. Mana yang paling bagus, mana yang paling besar. Lha dari situ nanti kita akhirnya akan ajukan kompetisi yang lebih besar lagi, antar Business Unit. Gt

Angel : Kalau CFT gt Cuma kumpul saja ya pak ? nggak pernah pakek outlook atau apa ?

Agus : Nggak.. kalau CFT ya langsung kumpul, sudah kita bahas masalah. Ini masalahnya ini, temanya ini, judulnya ini, kita review fish bone nya apa, akar masalahnya di mana, trus nanti perbaikannya seperti apa, dan itu melibatkan kesepakatan dengan beberapa departemen lain. Setelah itu kita buat standarisasi. Nah setelah kita buat standarisasi, kita aplikasikan di lapangan yang sudah berjalan dan berdampak.. memang cot safiningnya sudah ada itungannya dan segala macem.

### **Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)**

- Angel : Kalau untuk mengumpulkan orang-orangnya itu gimana pak ?
- Agus : By phone. Eh.. Hari ini ada CFT.
- Angel : Langsung rapat gt ya ?
- Agus : Iya
- Angel : Kalau di Garudafoodnya sendiri pak, bukan untuk tiap departemennya, ada nggak sih pak orang yang memang bertugas untuk sebagai kelompok mutu.. jadi menjaga kualitasnya dari tiap departemen ?
- Agus : Kalau dari tiap-tiap departemen untuk menjaga mutu itu jelas pasti kita sudah libatkan ke seluruh.. ya..artinya, itu ada yang namanya QC for non QC. Jadi itu memang bener-bener personel yang memang menjadi QCnya dari bagian yang bersangkutan. Jadi tidak harus mutlak harus QC yang tuun tangan untuk mengawasi proses dan sebagainya. Bisa jadi orang yang ada di departemen itu sendiri sebagai QCnya. Itu memang kita sudah tempatkan beberapa orang.. minimal adalah di sini kayak pengawas.. jadi pengawas-pengawas di tiap lini bagian itu kita arahkan untuk jobnya ke arah situ..
- Angel : Itu biasanya mereka melakukan apa pak ?
- Agus : Pengawasan secara proses.. dalam artian kalau di tempat saya misalkan.. contohnya itu misalkan apakah penimbangannya sudah sesuai atau nggak. Itu harus dibawah pengawasan pengawas tadi..dia bisa melakukan.. nggak mungkin dia nimbangi satu persatu.. kalau dia nimbangi satu-satu kan berarti dia nggak percaya sama anak buahnya. Dia ya main sampling. Sampling level tengah, level atas, level bawah.
- Angel : Itu yang melakukan itu QC for non QC itu ?
- Agus : Bukan.. pengawas.. ow iya.. QC for non QC atau pengawas tadi itu.. betul.
- Angel : Kalau nggak ada itu efek nggak sebetulnya ?

### **Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)**

Agus : Pasti.. ehm, mungkin kalau kebetulan nggak ada masalah mungkin nggak ngefek. Tapi kalau pas ada masalah kan langsung dapat, kelihatan. Bahwa kemarin tidak dilakukan sampling. Sehingga terjadi proses yang tidak standart.

Angel : Kalau untuk yang.. setiap jumat itu kan ada persekutuan doa gt ya.. itu nggak termasuk kelompok mutu ya pak ?

Agus : Kalau itu sih mungkin kelompok untuk kita ini saja sih ya.. untuk kelompok secara religius saja ya.. ya mungkin secara rohani ya.. biasanya kita mungkin ada persekutuan gt ya.. persekutuan ini memang sebenarnya untuk kita lebih mendekatkan kepada Tuhan. Dengan artian, dengan kesibukan kita yang sangat padat ini kita masih boleh juga untuk bersekutu meskipun tidak seluruh manajer tetapi paling tidak kan sesama seiman itu kita masih bisa beramah tamah, bertegur sapa, gt kan.. atau mungkin saling memperhatikan. Tapi itu kan tujuannya ke situ.. saling memperhatikan itu adalah mungkin perlu ada yang didoakan kalau ada yang sakit, atau sekarang ini ada yang kena musibah, sampai kita kadang ikut berpartisipasi atau mungkin perlu disumbang apa.. arahnya persekutuan itu kan gt.. bukan sekedar nyanyi, ndengerin, nyanyi, ndengerin.. ndak.. lebih dari itu...

Angel : Kalau biasanya diadakan pergi ke mana gt ?

Agus : Ow.. retreat.. retreat itu sebenarnya hanya masalah tempat saja sih. Kita juga pengen kita itu benar-bener focus gt ya.. artinya, kita bener-bener mau meluangkan waktu, bener-bener ingin berdoa, ingin bersekutu dengan orang-orang seiman dengan di tempat lain, sehingga kita ada suasana lain..bener-bener tidak diganggu-ganggu oleh masalah pekerjaan. Kalau mungkin persekutuan di sini masih kadang-kadang sering diganggu. Artinya, waduh aku nggak bisa ikut persekutuan karena ada tamu dari sana dan sebagainya. Ow iya ini aku ada proyek, aku harus menyelesaikan proyek ini sih.. jadi aku

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

nggak bisa persekutuan. Itu kalau retreat kan nggak mungkin diganggu-ganggu.

Angel : Iya sudah di tempatnya itu..

Agus : Iya sudah bener-bener di tempat itu.. konsennya di situ.

Angel : Ini kan biasanya untuk yang agama kristiani gt ya.. kalau agama lainnya memangnya juga ada ya ?

Agus : Ada.. kalau agama lain itu semacam halal bihalal, trus acara buka puasa bersama.. gt kan. Trus nanti buka bersama itu mendatangkan banyak dari panti asuhan tertentu.. datang ke pabrik, diajak makan bersama, buka bersama..

Angel : Tapi Cuma waktu event-event aja ya ?

Agus : Iya

Angel : Itu pun nggak semua antar manajer ya.. Cuma semuanya kan ya ?

Agus : Iya.. heeh..kalau yang rutin, tiap jumat itu sama-sama.. jumat itu ada yang di sini dengerin ceramah.

Angel : Ini yang terakhir pak, kalau menurut bapak dari rapat komite, telepon, memo dan nota, aktivitas social, messenger, interaksi informal, kelompok mutu.. gt.. menurut bapak yang paling efektif yang mana ? untuk komunikasi antar manajer..

Agus : Kalau menurut saya yang paling efektif itu lebih ke arah informal ya..

Angel : Ow, yang waktu istirahat ya ?

Agus : Ya istirahat..lebih informal lebih mengenai. Karena kalau kita lewat by phone ya.. kita bandingin kalau lewat telepon ya.. “pak ini kita ada masalah ini ini ini..” kadang dia yang menerima itu kadang-kadang nggak konsen..dia lagi sedang ngurusi masalah lain, ada komplain dari bagian lain.. dia kadang-kadang nggak konsen.. “ow iya–iya. Apa tadi, apa tadi.. “ kadang-kadang seperti itu.. sehingga apa yang kita bicarakan itu nggak efektif.

Angel : Jadi lebih baik dalam keadaan santai, jadi lebih..

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

Agus : Santai, sambil dia makan.. itu kan lebih santai dia ngomong-ngomong.. “pak tadi ada masalah gini gini gini..” lha dia malah lebih konsen.. sebenarnya kalau kita boleh bicara, komunikasi itu akan lebih efektif jika dilakukan informal. Kalau terlalu formal pun, dalam lingkup aula atau meeting tertentu, itu kadang-kadang juga membosankan dan akhirnya tidak masuk juga.. ada yang bisa menerima, ada yang nggak.. ada yang ketoke mentelengin tapi ternyata nglamunin “ow iya saya masih punya makanan masih belum aku makan” kadang-kadang kayak gt kan.. kadang-kadang nggak bisa dikatakan kalau orangnya diem itu ngliatin saya, mendengarkan saya, mesti konsen.. belum tentu.. karena pikirannya melambai ke mana-mana gt..

Angel : Kalau seperti aktivits social gt ya termasuk efektif atau nggak ?

Agus : Kalau social sih tidak bisa dikatakan efektif atau tidak, karena memang tidak melibatkan seluruh manajer . kadang tertentu saja.. 1 2 3 manajer. Karena kadang masih terhalang juga dengan beda prinsip ya.. mungkin satunya agama nasrani, satunya muslim..tapi kalau di sini sih, setau saya ada yang non muslim pun ikut berbuka puasa. Artinya, ikut menghargai lah.. kita menghormati sesama agama lain.tapi ada juga kadang-kadang manajer muslim pun, nggak hadir. Gt lho.. kadang-kadang kayak gt..begitu juga sebaliknya.. kita punya acara natal gitu ya.. kemudian ada acara natal itu di sini gt ya... kita undang seluruh manajer yang ada. Mau agama nasrani, mau yang tidak.. ternyata juga tidak ada yang hadir semua gt lho.. ada yang hadir, ada yang tidak. Termasuk kadang-kadang yang muslim pun tidak hadir.. atau kadang-kadang yang nasrani pun nggak bisa hadir.. gt. Kalau menurut saya event-event seperti itu bisa efektif, menurut saya nggak.. tapi kalau misalnya di saat-saat istirahat, santai.. kayak gt pun nggak bisa dikatakan efektif sekali.. nggak.. kenapa ? karena nggak mungkin kan kita selalu makan bersama-sama.. misalkan 15

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

orang.. kan nggak mungkin.. ya.. Cuma bedanya lebih efektif dan lebih bisa mengenai sasaran. Gt. Artinya, kalau kita punya masalah itu biasanya lebih dapat respon lebih baik gt lho..

Angel : Dibandingkan dengan di outlook, email gt ?

Agus : Kalau di outlook, email itu.. kadang-kadang kita nggak bisa katakan ok dan nggaknya..Karena persepsi orang itu beda-beda.. saya membaca tulisan ini dengan dia membaca tulisan..

Angel : Ow.. ekspresinya nggak sama ?

Agus : Iya beda.. kadang-kadang nulisnya biasa.. ini kenapa kok marah-marah.. kadang-kadang gt.. tapi sebenarnya dia nggak marah gt kan.. Cuma kata-katanya aja yang nggak bisa dibuat intonasi.. ya itu jadinya lain.

Angel : Jadi yang paling efektif ya interaksi informal itu ya pak ya ?

Agus : Betul. Kalau menurut saya gt.. untuk mendapatkan responsibility orang itu lho ya..

Angel : Iya. Dibandingkan dengan rapat komite pun ?

Agus : Rapat komite pun, saya katakana juga tidak dapat dikatakan efektif juga. Karena kadang-kadang kalau sudah rapat komite, sudah bawa laptop sendiri-sendiri, itu bingung sudah dengan laptopnya sendiri.. dia mau ngomong .. sudah karepmu wes..

Angel : Ow, mempersiapkan apa yang mau dipresentasikan ?

Agus : Iya.. kadang-kadang ketidaksiapannya salah satu departemen, dia bingung nyiapkan presentasi, dia ngomong.. biarin.. nggak didengerin gt kan ya.. kecuali kalau bener-bener.. meeting komite tidak boleh bawa laptop.. lha itu baru bisa..

Angel : Baru bisa efektif ?

Agus : Heeh..

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

**14 Mei 2009**

Angel : Kalau dari rapat, interaksi informal, dan keenam ini semua (menunjukkan 6 metode komunikasi horizontal ke Pak Agus). Pasti ada salah satunya itu untuk mengkoordinasikan tugas-tugas ya pak ?

Agus : Mengkoordinasikan tugasnya siapa ?

Angel : Masing-masing departemen. Manajer. Yang biasanya paling sering digunakan untuk mengkoordinasikan yang tugas itu pada metode komunikasi horizontal yang mana ?

Agus : Mungkin yang semacam kayak rapat-rapat komite, jadi sub komite gitu lho... jadi bukan antar manajer, tapi biasanya manajer ke supervisor.

Angel : Kalau untuk yang antar manajernya sendiri ?

Agus : Di rapat komite ini..

Angel : Kalau untuk membagi info perencanaan dan aktivitas, ada nggak pak ?

Agus : Itu di rapat sub komite.

Angel : Kalau untuk yang lainnya nggak ada ya pak ? telepon, nota gitu ?

Agus : Bisa, kadang-kadang kan nggak hanya instruksi yang sederhana, instruksi yang nggak terlalu urgent sekali sih biasanya pakek via telepon.

Angel : Kalau memo dan nota itu bukan untuk membagi info perencanaan dan aktivitas ?

Agus : Kalau memo dan nota, saya pikir mungkin kalau di tempat saya sendiri ya itu memang sudah jarang dilakukan. Bahkan hampir tidak pernah.. tapi lebih seringnya pakek via telepon itu. Misalkan contohnya kayak kalau ada suatu kasus tertentu, dimana kita harus mendapat penanganan tersendiri.. itu biasanya kita pakek via telepon.

Angel : Kalau “komunikasi” itu pak, yang tulisan bagian atasnya ada “komunikasi” itu digunakan untuk apa pak ?

Agus : Form komunikasi itu biasanya dilakukan antar bagian. Jadi misalkan ada semacam permintaan customer antar bagian. Misalkan customer saya kan produksi gitu kan ya.. biasanya dari produksi ada permintaan

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

apa.. ada permintaan di luar standart rutinitas.. biasanya kita pakek komunikasi.. atau mungkin komunikasi bagian lain yang berkepentingan untuk masuk ke departemen formulasi ya biasanya pakek komunikasi itu.. itu hanya menegaskan saja daripada semacam permintaan secara lisan atau telepon.

Angel : Itu seperti menjamin pemahaman yang sama gt ?

Agus : Iya.. jadi misalkan kayak.. contoh saya mau trial dari bagian product development. Saya mau trial product baru. Tolong disiapkan dalam kapasitas 2 kg an. Productnya A misalnya gt.. itu dia akan telepon, tapi lewat telepon ini hanya sekedar info. Tapi info ini akan diperkuat dengan komunikasi yang tadi dimaksudkan.

Angel : Ow, karena ada tanda tangannya juga ya itu ?

Agus : Iya, nanti itu kan.. bisa dipertanggung jawabkan lah.. kalau pakek telepon, nanti kita klarifikasi.. “tadi kan kamu minta 2 kg kapasitas” “wah saya nggak minta..”. lha kan nggak ada penguatnya..

Angel : Kalau dari metode komunikasi ini yang memecahkan masalah itu juga rapat komite ya atau bukan ?

Agus : Memecahkan masalah.. komite.. tapi komite ini sebenarnya pengertiannya sangat luas. Artinya, rapat-rapat komite ini kan rapat-rapat komite antar manajer ada, rapat komite antar manajer dengan supervisor di internal ada, rapat-rapat komite antar supervisor bagian ada.

Angel : Ow, ini rapat-rapat komite yang antar manajer..

Agus : Ya yang saya sampaikan itu..

Angel : Brarti yang terlibat antar manajernya saja ya pak ?

Agus : Heeh

Angel : Ada nggak pak, yang tujuannya itu untuk memberikan sokongan interpersonal ? jadi memberikan dukungan gt antar manajer.. dari metode komunikasi horizontal ini..

Agus : Memberikan dukungan.. dukungan dalam hal apa ini ?

### **Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)**

- Angel : Support.. secara interpersonal.. jadi bapak misalnya mensupport pak Widjat.. gt..
- Agus : Ow.. kalau itu sih sebenarnya sih nggak perlu di rapatkan kita sudah tau ya.. kita kan memang focus on customer ya.. jadi kalau misalkan, customer saya siapa sih ? ow ya produksi, ow ya pd, dan sebagainya.. tapi saya pun juga customernya gudang bahan baku. Jadi gudang bahan baku kan memang harus melayani, harus menservice permintaan yang saya butuhkan. Begitu juga saya akan menservice permintaan dari customer saya.. jadi semacam kayak rantai proses..
- Angel : Itu biasanya pakek fasilitas apa ? maksudnya media apa ?
- Agus : Itu ada memang medianya dalam bentuk semacam SOP (Standart Operasional Prosedur), yang di break down menjadi semacam kayak cross function.
- Angel : SOP itu dalam bentuk kertas atau ?
- Agus : Kertas.. jadi standart. SOP ini tidak bisa diubah-ubah, tapi bisa dilakukan improvement. Artinya dia bisa lakukan revisi sesuai dengan kondisi yang up date. Gt lho.. tapi biasanya, kalau SOP ini sudah dibakukan, ditanda tangani sampai dengan level yang top management, ya itu yang harus kita jalani.
- Angel : Ow.. kalau menurut bapak, kalau rapat komite itu kan untuk mengkoordinasikan tugas, membagi info kayak gt ya.. kalau interaksi informal ini tujuannya untuk apa pak ?
- Agus : Interaksi informal ini sebenarnya hanya untuk info tentang problem solving saja.. atau sekedar masukan atau info terbaru kita sedang ada project baru apa.. gt. Atau mungkin ada semacam kayak perlu adanya tim khusus untuk menangani suatu project tertentu yang tidak melibatkan seluruh bagian.. tapi hanya beberapa bagian saja.. itu biasanya kita lakukan secara informal.

### **Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)**

Angel : Kalau di informal itu pernah nggak.. maksudnya itu kayak untuk mengclearkan sesuatu gt ? ow, nggak maksud saya kayak gini..itu pernah nggak pak ? jadi sebelumnya itu salah arti, tapi dari pertemuan yang informal itu diluruskan kesalah pahamannya.

Agus : Ow.. ya itu biasanya kita luruskan dengan kita lakukan semacam rapat khusus gt ya.. artinya kita duduk bareng, duduk satu meja kita luruskan permasalahan yang dimana terjadi kesalah pahaman. Itu biasanya kita lakukan secara tentative lah..

Angel : Kalau untuk yang percakapan telepon ini pak ? digunakan untuk apa ?

Agus : Sbenarnya kalau percakapan telepon, gunanya hanya untuk pendahuluan saja sih.. jadi paling tidak kita ada gambaran.. “ow iya nanti kita akan ketemu ya jam 11 atau jam 12.. kita bahas masalah packaging punyanya SunPack atau apa” misalnya gt.. nah it.. paling nggak pendahuluannya ada.. gt lho.. nanti detailnya, kita akan ketemu. Lha ketemunya itu bisa dalam bentuk meja, tersendiri secara formal atau mungkin kita tidak perlu seperti itu, kita kadang-kadang lakukan informal. “nanti kita bahas ya.. sambil makan siang..”

Angel : Tus kalau misalnya dari aktivitas social , jadi dari kegiatan gt pernah nggak membahas sesuatu..

Agus : Kegiatan apa ini maksudnya ?

Angel : Jadi misalnya yang biasanya dilakukan di Garudafood antar manajer gt.. aktivitas social itu mempunyai tujuan tertentu nggak ? misalnya untuk saling mendukung atau mungkin untuk memecahkan masalah, membagikan info mungkin..

Agus : Kalau kegiatan social ya kita berinteraksinya mungkin tidak membahas masalah pekerjaan ya.. biasanya kita lebih focus ke apa yang jalani pada saat itu.. jadi kita tidak mencampur adukkan dengan kondisi.. oh ya saya misalkan ada masalah nih.. padahal pada waktu itu masih ada event.. di panti asuhan.

Angel : Jadi lebih focus ke eventnya ?

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

- Agus : Iya, ke eventnya..
- Angel : Kalau kelompok mutu yang SGA sama CFT itu sendiri pak ? secara komunikasinya, bertujuan untuk apa saja ? itu termasuk menyelesaikan konflik ya ?
- Agus : Iya.. menyelesaikan konflik secara detail..sampek bener-bener spesifik.. dia bener-bener sampek nanti arahnya kita bawa pada permasalahan ini ke dalam standarisasi proses.. jadi mungkin kita sudah punya standart.. standarisasi ya... proses.. tapi karena kita ada masalah ini, maka kita lakukan improvement, kita lakukan perubahan untuk membuat standarisasi proses ini lebih up to date.. gt lho.. dan bisa mewakili kondisi yang di lapangan pada saat itu..
- Angel : Itu termasuk pada waktu rapat bersama-sama saat SGA dan CFT itu termasuk untuk menjamin pemahaman yang sama nggak ? apa yang mau dibahas atau apa yang mau diangkat, solusinya itu gimana.. itu termasuk nggak pak ?
- Agus : Iya.. sama.. termasuk itu.
- Angel : Kalau bapak sendiri ada nggak pak yang rencana atau program yang ingin bapak kembangkan di sini, dengan menggunakan metode komunikasi horizontal untuk bisa menjalin hubungan antar manajer itu lebih baik ? jadi misalnya untuk aktivitas sosialnya dikembangkan atau mungkin rapat komitenya harus dikembangkan supaya antar manajer ini bisa lebih banyak berkomunikasi atau bertukar pikiran..
- Agus : Kalau menurut saya sih.. kalau untuk hubungan social, itu biasanya sudah ada yang mengkoordinir ya.. artinya dari tempatnya HRS. kalau untuk rapat-rapat komite, kalau kita mau berusaha untuk mengembangkan agak susah ya.. karena kita sebenarnya kan hanya sebagai anggota..artinya, ada orang yang mempunyai power, dia punya “kuasa penuh” untuk dia mau mengembangkan.. “ow yuk kita buat rapatnya di luar..” misalnya.. itu pasti motornya ada satu yaitu

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

di plant manager..gt lho.. kalau kita mau mengembangkan, saya kiranya sekedar ide saja. Apakah nanti akan dijalankan atau tidak, tergantung motornya ini..

Angel : Jadi nggak bisa mengubah rapat komite ya ?

Agus : Nggak bisa.. karena kita hanya sebatas sebagai anggota kecil, anggota daripada komite itu bukan sebagai ketua komite.. kalau ketua komite, dia mau mengubah “ow iya kita rapatnya di luar saja..” semacam kayak kebaktian padang atau apa.. ya nggak bisa ngomong.. istilahnya kekuasaan dari plant manager saja.

Angel : Kalau dari 6 ini pak (menunjukkan 6 metode komunikasi horizontal), yang bisa dikembangkan menurut bapak jadi bisa digunakan untuk meningkatkan komunikasi antar manajer itu yang mana pak ?

Agus : Nomer 2 menurut saya.. (interaksi informal pada saat jam istirahat)

Angel : Kalau misalnya dari ke 6 ini, yang menurut bapak paling efektif ?

Agus : Kalau yang paling efektif ya nomer 2.. (interaksi informal pada saat jam istirahat)

Angel : Selain itu pak ? maksudnya yang kedua ?

Agus : Yang kedua baru rapat komite..

Angel : Kalau yang ketiga pak ?

Agus : Nomer 3, kemudian baru 4, 6 baru 5.

Angel : Interaksi informal itu lebih apa pak kok yang paling efektif menurut bapak ?

Agus : Karena interaksi informal ini, dia lebih.. kita bisa merespon apa yang menjadi keluhan atau apa yang menjadi problem bagian yang terkait.. misalkan kayak.. orang ini punya problem.. dengan kita bicara secara informal, dia akan lebih bisa menerima, dia akan lebih bisa berkonsentrasi dengan apa yang dia keluhkan.. tapi kalau di rapat komite, itu saya nggak bisa yakin karena kadang-kadang mereka juga sibuk sendiri gt lho..

Angel : Ow dengan laptopnya ya pak ?

### Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

Agus : Sendiri-sendirinya ya itu yang saya alami kenyataannya yang ada di lapangan seperti itu.. jadi kalau.. “eh saya ada masalah nih..” “eh nanti-nanti.. saya belum selesai buat laporan nih..” jadi kita tidak dapat bisa menerima respon dari rekan kita gt.. karena dia sendiri nggak siap dengan presentasinya. Lha kenapa kok nggak siap ? karena kadang-kadang ini terkait dengan beberapa bagian lain yang dari sisi pelaporan itu cross gt lho.. “saya itu buat laporan tapi saya perlu data dari tempatnya finance..”, “saya perlu data dari tempatnya eksternal.. gt..” jadi kadang-kadang karena terbentur dari beberapa bagian itu, akhirnya dia nggak siap untuk mempresentasikan bagiannya.. nah sehingga pada waktu itu, sudah waktunya kita mau rapat, dia nggak siap akhirnya dia ngerjain pada waktu rapat itu berlangsung.. sehingga kita punya keluhan kadang-kadang kurang di respon..

Angel : Di responnya setelah waktu itu ya ?

Agus : Iya.. lha justru setelah rapat formal baru direspon.. mungkin pas jam istirahat.. “ok kita istirahat dulu.. makan dulu..” lha pada waktu saat makan itu, ditengah-tengah rapat komite itu baru mungkin bisa di respon

Angel : Jadi waktu rapat komite banyak yang nggak aktif berarti ya pak ?

Agus : Aktif, tapi aktif sendiri-sendiri..gt lho.. bukan aktif untuk menyelesaikan salah satu masalah yang ada di departemen. Contoh.. ada bagian produksi gt kan..bagian produksi punya problem.. lha problem ini pasti terkait dengan bagian teknik, dengan bagian QC. Nah 3 bagian ini, terkait erat dengan problem yang dimiliki oleh produksi.. tapi kalau bagian lain mendengarkan.. dia pasti nggak mudeng.. “ini kan nggak ada kaitannya dengan saya..” misalkan pembelian.. “ini kan ngurusin masalah mesin, mesin mau di setting, mesin mau diapain.. apa urusannya dengan saya.. wes mendingan saya ngerjain kerjaanku dulu aja.. sapa tau ada yang belum

### Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

lengkap.”, misalkan.. trus nanti ada bagian lain.. misalkan HRS.. “ow itu urusannya mesin. Apa hubungannya dengan HRS.. Mending saya ngutik sendiri saja..”

Angel : Trus pada saat apa pak, orang-orang itu katanya para manajernya itu memberikan masukan ? pada saat yang memang memperhatikan ?

Agus : Pada saat presentasi satu-satu.. kan akhirnya setiap bagian kan harus presentasi satu-satu tuh.. urut.. dari ujung sini sampek ujung sana gt to.. nanti ini presentasi di depan plant manajer.. yang paling banyak merespon ya plant manajer.. karena di memang membutuhkan daripada laporan dari departemen itu..

Angel : Tapi untuk yang manajer lainnya ?

Agus : Keliatannya nggak.. karena memang mereka ada yang terkait, ada yang tidak..

Angel : Kalau yang terkait mungkin yang merespon ya ?

Agus : Iya.. kalau yang terkait, dia masih merespon..

Angel : Untuk yang enggak, sibuk sendiri ?

Agus : Iya.. contoh misalkan.. produksi ada keluhan bahan bakunya timbangannya salah.. misalnya gt.. hubungannya mesti dengan formulasi.. nah dengan formulasi, dengan pd, dengan QC.. ya to.. bagaimana dengan teknik ? nggak ada urusan teknik.. mau bahannya kurang, nggak urusan.. seng penting mesinku sehat.. gt kan. Trus bagaimana dengan pembelian ? apa urusannya timbangannya salah..saya nggak ikut-ikut. Lha itu akhirnya mereka nggak konsen.. jadi mereka nggak mungkin mendengarkan.. kalau kita membahas lebih detail, yang permasalahannya ada di produksi masalah timbangan tadi.. pasti yang lainnya, yang tidak ada hubungannya pasti nggak nyambung.. gt lho..

Angel : Tapi yang ga ada hubungannya itu betul-betul nggak bakalan ada hubungan ya pak ?

### Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

- Agus : Pasti nggak ada.. karena kalau misalnya itu bahas, pasti nggak relevan..
- Angel : Trus gt dari plant managernya..
- Agus : Plant managernya memang fokusnya ini permasalahan dengan bagian tertentu saja.. jadi akan mendengarkan bagian itu.. nanti kalau misalkan ada.. “ wah ini ada masalah dengan harga bahan naik” urusannya dengan pembelian.. trus urusannya dengan saya apa ? nggak ada..
- Angel : Jadi nggak bakalan mungkin dimintai saran ya pak ?
- Agus : Iya.. misalkan dia mau teken kontrak dengan supplier berapa lama.. saya nggak ikut-ikut.. nggak mudeng saya.. (tertawa). Mau teken kontrak berapa lama.. apa urusannya dengan saya..gt kan. Jadi ya kadang-kadang ya saya cuma mendengarkan saja tapi tidak merespon.. karena mereka punya kapabilitas sendiri-sendiri.. gt lho.. lha itu bedanya. Mangkanya saya katakan, rapat komite itu tidak bisa membuat komunikasi antar manajer itu focus semua.. belum tentu..
- Angel : Yang paling bisa itu ya interaksi informal ya ?
- Agus : Interaksi informal.. interaksi itu dilakukan, karena terkait dengan problem yang ada di bagian yang bersangkutan.. itu akan lebih efektif.. tapi kalau itu tidak menemukan titik temu, tidak menemukan titik penyelesaian.. itu berarti nanti dia larinya ke plant manajer.. tapi apakah yang dating semua manajer ? enggak.. kalau saya ada urusan dengan QC ya berarti saya dengan QC maju ke plant manajer.. kalau saya dengan pembelian, berarti saya dengan pembelian saja.. nggak perlu yang lain.
- Angel : Kalau bapak sendiri di sini, yang biasanya rekan paling dekat, yang biasanya diajak untuk bertukar pikiran gt siapa pak ?
- Agus : Yang pasti saya.. produksi pasti, QC.. ini hubungannya erat sekali.. trus logistic.. terutama logisticnya itu adalah khususnya ke bahan baku saja.. trus kemudian ke pembelian.. kemudian ke teknik,

### Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

kemudian ke finance, kemudian ke HRS.. mungkin ya hampir semua.. karena sebenarnya di tempat saya itu jantungnya.. karena kalau tempat saya misalkan tidak beroperasi, di produksi tidak akan bisa berjalan..

Angel : Brarti mereka dengan bapak ini sering ya pak kayak misalnya interaksi informal di luar kantor ya pak ?

Agus : Ya.. mungkin interaksi informal saya dengan produksi lebih banyak di via telepon.. kalau di produksi lho ya.. karena kebanyakan.. “ow.. saya minta bahan baku nih.. saya kehabisan”. gt. bisanya lewat via telepon, setelah itu baru keluar komunikasi tambahan. Kalau dengan pembelian biasanya saya urusan dengan estimasi kedatangan bahan.. biasanya kalau dengan pembelian lebih banyak informal.. karena kadang-kadang saya membahasnya tidak langsung di kantor atau tidak hanya ditelepon.. memang di telepon juga iya.. mungkin informal pas jam makan siang juga iya.. trus kita bahas.. lha kalau dengan HRS, dia biasanya terkait dengan masalah performance dari masing-masing karyawan.. gt. Itu biasanya lewat langsung.. face to face.. tapi kalau yang dengan teknik, kebanyakan kita via telepon.. misalnya ada kerusakan mesin, apa dan apa gt.. nanti dengan finance ada pelaporan akhir bulan.. kalau pelaporan akhir bulan biasanya sih pakek via telepon sih..gt aja. Tapi kadang pula saya informal juga.. jam-jam istirahat.. trus yang satu lagi QC. QC biasanya lebih banyak ke via telepon. Biasanya ada komplain, QC telepon.. kita follow up lewat via telepon.

Angel : Kalau untuk yang yahoo messenger atau internet messenger itu jarang digunakan ya pak ya ?

Agus : Kalau chatting jarang.. karena memang sampai saat ini, belum mendapat fasilitas chatting.. ya.. dapat fasilitas outlook saja.. ya itu saja yang bisa saya gunakan.

Angel : Yang outlook sama email itu juga jarang digunakan ya untuk komunikasi gt ?

## Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)

Agus : Juga sering..

Angel : Kayak gt waktu apa ?

Agus : Biasanya ya sama.. penggantinya telepon lah.. misalkan telepon, kok sibuk terus sih.. outlook saja..

Angel : Ini yang terakhir pak.. kalau orang yang terdekat bapak, biasanya entah itu istri, entah itu teman, biasanya yang buat curhat, untuk mengutarakan isi hati semuanya itu siapa pak?

Agus : Kalau saya sih.. kadang gini ya.. kalau istri, kadang-kadang saya kuatirnya apa permasalahan yang di kantor itu dia nggak nyambung.. karena kadang-kadang terlalu spesifik dan istri itu nggak tau terlalu detail.. kadang saya bicara masalah mesin, dia nggak nyambung.. gt lho. Jadi kalau saya mau curhat sama istri, bingung juga.. curhat dengan istri paling hubungan dengan ya secara mungkin relasi dengan secara komunikasi.. “ow iya nih.. ada yang nggak enak komunikasi nih dengan bagian lain.. ini.” Cuma sekedar itu saja..kupasan kulitnya saja.. tapi sudah kalau arahnya ke detail.. “wah ini ada masalah nih..permintaan ini ini.” Dia nggak nyambung..

Angel : Trus gt bapak critanya ke siapa pak ?

Agus : Kalau saya biasanya critanya lebih ke arah bagian teknik.. kayak misalnya dengan pak Roni atau pak Samsuri.. saya bisa lebih apa ya.. bisa lebih cocok itu alasannya bukan karena saya itu satu agama.. itu nggak..bukan masalah itu.. tapi secara kedewasaan dia berpikir.. itu sama gt lho.. prinsipnya. Misalkan.. kita menyikapi suatu masalah ini.. mungkin di sikapi secara dewasa saja.. nggak usah secara anak-anak.. sampek harus gembor-gembor gt.. telepon.. sampek mendamprat di telepon misalkan.. gt kan nggak perlu..itu kita ada semacam kayak kesamaan lah.. kesamaan visi pribadi gt.. jadi trus kadang-kadang.. kenapa kok nggak dengan bagian lain ? karena saya liat di bagian lain ini kurang cocok gt ya.. kalau kita mau deket itu kadang-kadang “aku kok nggak suka ya sikapnya si A ini ya”

### **Lampiran 11 : Transkrip Wawancara Agus Soeprijadi, SE. (sambungan)**

misalnya orang produksi. Gt ya.. “sikapnya ini kok sedikit arogan gt ya.. sedikit sombong..” gt. Saya mau mendekati diri pun juga males gt ya..karena apa ? saya nanti kalau dekat dengan orang yang saya nilai arogan, sombong dan sebagainya.. lama-lama saya akan menjadi seperti mereka.. karena lingkungan itu akan membentuk.. cepat atau lambat pasti membentuk..lah..saya akan cari orang yang memang benar-bener sesuai dengan prinsip saya..saya orangnya nggak suka sombong misalnya.. saya nggak suka arogan, nggak suka koar-koar, saya nggak suka.. ngomong tapi isinya kosong.. lha saya akan cari orang yang sepaham dengan saya..

Angel : Jadi paling nggak yang menurut bapak sreg gt ya ?

Agus : Heeh. Bukan berarti kalau tidak sepaham dengan saya berarti kamu musuh saya.. bukan.. kita hubungan kerja tetap jalan..

Angel : Cuma nggak dekat ya pak ?

Agus : Iya. Tapi kalau ditanya lebih dekat dengan siapa ? ya lebih dekat dengan orang yang sepaham dengan visi hidup kita..

## Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom

**6 Mei 2009**

Angel : Sebelumnya, saya mau tanya Bapak sudah berapa lama di sini ?

Agustinus : Di garudafoodnya ? ato di gresiknya ?

Angel : Di garudafood gresik..

Agustinus : Kalau di garudafood gresik mulai tahun 2006

Angel : Kalau di garudafoodnya sendiri ?

Agustinus : Tahun 1999.

Angel : Itu memang memegang departemen yang sama ?

Agustinus : Nggak.

Angel : Ow beda-beda ? sebelumnya apa pak ?

Agustinus : Beda. Sebelumnya IT

Angel : Ow..

Agustinus : Iya bener dulu saya masuk di garudafood itu tahun 1999 akhir itu jabatannya IT manager. Sampek tahun 2006, saya pegang di PPIC logistic manager sampek sekarang. Nanti tahun 2009 pertengahan beda lagi.

Angel : Kenapa kok selalu pindah pak ?

Agustinus : Sebetulnya bukan selalu pindah sih.. tapi sebetulnya kalau bicara manajemen perusahaan yang baik, mestinya memang ada system rolling. Artinya, dari sisi.. kalau kita dari manajerial ya..harusnya kan bukan specialist ya.. harusnya lebih ke generalis kan. Di satu sisi keuntungannya, perusahaan butuh sumber daya manusia yang relative lebih punya skill di masing-masing bidang. Seandainya misalnya di perusahaan bilang “saya butuh orang IT”, masih ada si A yang bisa IT. Saya butuh orang yang bisa logistic..

Angel : Jadi nggak mengandalkan 1 orang saja ?

Agustinus : Ya

Angel : Saya tanya tempat tanggal lahir pak ?

Agustinus : Surabaya, 4 Desember 1968

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Angel : Ehm, gini pak.. kalau di garudafood, rapat komitenya, kata beberapa orang kan dilakukan 1 bulan sekali. Biasanya membahas apa saja pak ?

Agustinus : Pertama yang dibahas adalah pasti evaluasi performance yang sudah dilakukan di bulan sebelumnya. Karena, pada saat rapat operasional.. misalnya katakanlah sekarang kita bicara di bulan mei ya.. nanti kan pada tanggal 8 kan ada rapat operasional kan ? untuk review yang di bulan april kan ?

Angel : Iya

Agustinus : Lha pasti yang pertama yang di review adalah satu kinerja yang dilakukan selama bulan april. Kinerjanya diukur dari mana ? dari target yang sudah disepakati bersama. Lha targetnya berupa apa ? tentunya satu dari target financial aspeknya.. masuk atau tidak.. kemudian dari sisi prosesnya, kemudian dari sisi customer servicenya, dan learning and group.

Angel : Jadi tolak ukurnya dari 4 itu ?

Agustinus : Iya, 4. tapi masing-masing departemen belum tentu sama kpi nya.. tapi kalau kita ngukur.. jadi gini.. kalau kita bicara tentang struktur organisasinya kan pemimpin di Business Unitnya Gresik itu kan pasti plant manager kan ? nah dibawahnya plant manager kan ada departemen-departemen. Nah plant manager kan punya key performance indicator. Nah key performance indicator kan tidak bisa dicapai oleh seorang plant manager semata. Jadi harus di share ke tim ya kan ? nah nanti di share ke PPIC logistic, yang kaitannya sama apa.. misalnya sama service level pengiriman. Trus kemudian di share lagi yang kaitannya sama efektivitas, produktivitas, sama efisiensi ke produksi. Yang masalah turn over karyawan, di share ke HRS.. masalah pengadaan sumber daya di share ke HRS, masalah npl misalnya new product launching di share ke PD. Jadi

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

sebetulnya kpinya dia adalah kpi gabungan, jadi kalau kpinya kita semua departemen dikumpul jadi satu, itu jadinya pm (plant manager). Lha nanti dari departemen dibagi lagi ke bagian masing-masing. Nah kalau di PPIC logistic, itu kan ada PPIC nya sendiri ada wepos ada ekspedisi . lha service level pengiriman kan ngait.. barangnya ada banyak, tapi nggak usah dikirim. Nanti kan yang kena di ekspedisinya. Tapi kalau barangnya nggak ada, ekspedisinya nggak bisa kena dong ? yang kena di PPIC. PPIC ke production. Lha itu nanti di review pada saat akhir bulan. Nah, ada yang kita liat achieve atau tidak achieve. Kalau misalnya kita achieve ya sudah.. brarti staregi atau activity plan nya on the track. Kalau misalnya nggak achieve, pasti kan ada problem. Problemnya apa kan ? nah problemnya harus diidentifikasi. Setelah diidentifikasi, kita aksinya apa.. supaya kejadian ini tidak berulang lagi di bulan berikutnya.

Angel : Biasanya waktu rapat-rapat seperti itu, ada tidak yang memberikan masukan atau yang ikut juga memberi saran ?

Agustinus : Bisa iya..

Angel : Itu antar manajer atau.. ?

Agustinus : Antar manajer pasti.. atau dari plant managernya sendiri yang kasi masukan. Misal, contoh misalnya contoh kasus yang sudah kita pernah bahas beberapa bulan yang lalu tapi dampaknya sampai sekarang itu masih terasa manfaatnya. Contoh misalnya gini kalau kita bicra di logistic ya.. kita kan selalu ngirim product. Pengiriman product ini kan selalu constrain nya di ongkos angkut. Katakanlah gini, saya mau ngirim dari Surabaya ke Jakarta. Dari Surabaya ke Jakarta, ternyata biaya ongkos angkutnya adalah 3.200.000. ini misal saja.. saya bisa ngirim chocolatos sekitar 2000 karton. Ok. Clear kan ? nah ini kan sudah constrain kan ? nah pada saat rapat

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

operasional kita diberi masukan.. “pak, mestinya anda bisa dapat lebih dari 2000 karton. Caranya gimana ? caranya penataan productnya di armada itu di atur lebih baik.” Nah yang kasi masukan misalnya timnya QC. Dia kasi masukan.. ternyata setelah kita dikasi masukan, kita coba di lapangan bisa.. jadi 2100. akhirnya lebih untung kan kita ? harusnya kita cuma kirim 2000, ternyata kita bisa kirim 2100. Iha itu dari sisi penataan. Belum lagi gini, pernah buka yang.. kamu pernah makan yang punya Leo nggak ?

Angel : Leo ?

Agustinus : Iya produknya garudafood yang kripik kentang.. Iha itu kan enteng kan ? Iha kita liat masih ada nggak sisa dimensi yang masih bisa kita hemat ? misalnya ukurannya 55. misal nih ya.. dikali 45 dikali 30. ternyata bisa 50x45x30. saya hemat 5 cm kan.. Iha itu kubikasinya sudah berapa. Iha tapi yang bisa ngerjain ini siapa ? logistic ? bukan.. packaging development.. dibawahnya QC sama QA. Iha kalau dia bisa reduce jadi 50 cm, double impact. Impact pertama di ongkos angkut karena jumlah kartonnya itu lebih banyak, yang dikirim dengan kubikasi yang sama. Karena kan diturunin kan.. dari sisi pembelian biayanya pasti lebih murah to Ngel.. Kalau kamu dulu abis beli karton 10 ribu ton, sekarang cuma 9500 ton misalnya. Gara-gara saving itu.. setahun misalnya.

Angel : Brarti di rapat komite itu seperti kerja sama ya pak ?

Agustinus : Lho iya..

Angel : Istilahnya memberi yang terbaik atau mencari jalan keluar yang terbaik gitu ?

Agustinus : Iya.. feedback. Jadi pertama kita review, kalau pertama kita review ternyata kita punya problem.. nah problem itu kan di dengerin semua orang.. pasti di dalam suatu forum, rekan-rekan yang lain

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

juga diminta untuk kasih masukan.nah kalau ada idenya baik, usulannya baik pasti akan dicatat kan.. itu kan setelah rapat selesai kita lihat, kita tindak lanjuti visible atau nggak.. kalau visible ya kenapa nggak kita jalanin..

Angel : Pernah nggak pak, setelah dikasi solusi atau pendapat gt trus malah terjadi konflik di dalam rapat komite itu ? atau beda pendapat ?

Agustinus : Ow beda pendapat pasti akan terjadi.. Cuma permasalahannya belum tentu beda pendapat itu menjadi suatu konflik.. artinya gini, setiap orang itu pasti unique less, orang punya pemikiran beda-beda. Antara ibu dan anak saja bisa beda. Antara saudara perempuan dengan saudara laki-laki saja beda, kakak sama adik bisa beda. Apalagi ini bukan saudara.. ya kan ? perbedaan pendapat pasti akan terjadi. Tapi gini lho, kita harus bisa manage perbedaan pendapat itu menjadi satu hal yang menarik untuk disikapi bersama, sehingga tidak menimbulkan suatu konflik tapi menjadi suatu sinergi. Itu sudah masalah intinya.

Angel : Biasanya yang menetapkan jalan tengahnya kalau ada masukan-masukan gt siapa pak ?

Agustinus : Decision makingnya pasti di plant manager. Karena pimpinan tertinggi kan di plant manager. Ya kan ? orang boleh dong.. mengusulkan kan boleh.. berbeda pendapat juga boleh.. tapi dalam satu hal kan ada suatu bentuk kesepakatan. Bahwa kita sepakat untuk menjalankan atau kita sepakat untuk tidak sepakat. Pernah denger kan sepakat untuk tidak sepakat ?

Angel : Ya..

Agustinus : Misalnya gini, contoh si A perempuan si B laki-laki. Si A dan si B mau menikah tapi beda agama. Nah, bisa nggak dispensasi ? bisa to ? kalau di katolik kan bisa dispensasi.. ternyata kekeh.. gt kan.. nggak mau. Ya sudah kita sepakat untuk tidak sepakat. Saya nggak

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

mau ikut kamu, kamu nggak mau ikut saya.. ya sudah. Kita sepakat untuk tidak sepakat. Bisa-bisa saja tapi baik-baik. Itu suatu kesepakatan kan ? ini contoh kasus.. ini perumpamaan saja. Kita balik lagi.. ini kan analogi saja. Nah dalam suatu forum juga gt.. gt lho.. tapi enak nya, kalau tadi contoh kasus dua orang berbeda ini tidak ada yang menengahi, kalau di dalam forum ini pasti ada yang menengahi. Karena yang memutuskan plant manager.

Angel : Kalau menurut bapak dari rapat ini, sudah efektif belum sih pak ?

Agustinus : Kalau selama ini karena panduannya sudah jelas sih.. saya pikir sih nggak terlalu masalah.

Angel : Panduannya itu maksudnya gimana pak ?

Agustinus : Jadi rapat yang sekarang ini kan merupakan proses dari rapat-rapat yang pernah terjadi sebelumnya di beberapa tahun yang lalu.. gt kan.. berlanjut. Nah proses improvement ini, itu kan selalu berlanjut kan. Lha kalau diliat gt ya.. apakah sudah efektif ? ya kita liat efektifnya seperti apa.. gt kan. Kalau kita bicara sudah sempurna 100%, pasti saya bilang nggak mungkin. Kenapa saya bilang nggak mungkin ?

Angel : Karena pasti ada masalah terus kan ya ?

Agustinus : Gini lho.. sebetulnya ini prinsipnya hukum alam. Manusia itu adalah makhluk yang sempurna ciptaanya Tuhan.. gt kan.. tapi sesempurnanya manusia tidak mungkin sesempurna Tuhan. Jadi dalam proses hidup ini, yang namanya hari ini harus lebih baik dari kemarin, hari esok harus lebih baik dari hari ini.. itu kalau kita bicara, dalam bahasa yang lagi ngetrend.. itu kan cukup dengan 2 kata. Continues improvement. Artinya menerus kan.. mangkanya zero defect itu nggak pernah tercapai. Kesalahan yang 0%, itu tidak pernah terjadi. Bahkan kalau kamu belajar sigma.. kesalahannya itu bukan 0% targetnya.. 0,00000 sekian persen.. gt kan.. sigma yang

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

kedua 0,000000000.. gt kan. Karena apa ? ya karena kita ingin mencapai kesempurnaan. Lha tapi kalau kita bicara hari ini, rapat yang terakhir kita jalani apakah sudah lebih baik dari rapat-rapat sebelumnya ? saya bilang iya karena saya sudah ada 10 tahun di garudafood.

Angel : Jadi melihat perkembangannya terus ya pak ?

Agustinus : Perkembangannya, masih on the track.

Angel : Dari dulu ya seperti ini ?

Agustinus : Iya tapi focus pembahasannya itu tidak setajam sekarang.

Angel : Kalau yang dulu memangnya kenapa pak ?

Agustinus : Dulu kan kita nggak punya indicator, kpi nya kita nggak ada..

Angel : Ow.. barusan ditentukan beberapa tahun ini ?

Agustinus : Iya. Jadi dulu waktu saya masuk, belum ada performance indicator. Jadi misalnya saya mau masuk gaji berapa % gt.. 10 %, 15 %. Dari mana ? ya lebih dominant dari factor subjektifnya. Tapi kalau sekarang kan lebih objektif, karena apa ? ok saya liat nih indicatormu berapa..o ya kamu 3, sekian ya.. kalau kita bicara di kuliahan kan ip kan ?

Angel : Iya..

Agustinus : Ip kumulatifnya berapa.. ini kan pointnya.. dapat kpinya berapa..3,1 ; 3,2 ; 3,3.

Angel : Ow.. berarti berdasarkan hasilnya itu ?

Agustinus : Iya dan itu disepakati di awal targetnya

Angel : Jadi tiap-tiap departemen pasti mengusahakan lebih baik ya ? soalnya kan pengaruhnya ke pribadi ya pak ?

Agustinus : Ow.. iya.. ujung-ujungnya duit. Ya pasti... kan kalau saya kpinya 4, incrementalnya, increasingnya pasti lebih besar dong dibanding yang kpi nya 3 kan ? misalkan 3-3,5% itu 10%; 3,5-4% masa 10%.. ya nggak lah..

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Angel : 15%

Agustinus : Ya.. nah dulu, awal-awal garudafood belum ada. Pada saat saya masuk, belum ada.

Angel : Ini sekitar berapa tahun yang lalu pak barusan dilakukan ?

Agustinus : Seingat saya sih.. sekitar awal-awal 2004 / 2005. karena kan mereka gunakan kpi nya balance sportack.

Angel : 3-4 tahun ya berarti ?

Agustinus : Wah lebih.. 5-6 tahun. Wong saya di Bintaro saja, itu masih ada kok..

Angel : Ow, di Jakarta ?

Agustinus : Heeh.. lho..

Angel : Ow.. awalnya di Jakarta ?

Agustinus : Iya. Angel pikir saya di sini ? Saya 10 tahun itu di Jakarta, Angel.. awalnya.. kalau kamu liat garudafood dulu kan bintaro belum ada, sudah pernah kan denger cerita kan ?garudafood kan dulu bukan ada di bintaro kan ? dulu itu awalnya kantornya pak Sudhamek itu bukan di Bintaro. Di Bekasi.. di SNS Bekasi, HO.. Kita itu ndompleng.. garudafood itu ndompleng kantornya SNS. Yang punya kantor megah duluan itu SNS, bukn garudafood.

Angel : SNS itu apa sih pak ?

Agustinus : Sinar Niaga Sejahtera.

Angel : Itu apanya garudafood ?

Agustinus : Hehehehe.. kamu jadi belajar struktur organisasinya garudafood.. jadi gini, kamu ANGEL : pernah belajar struktur organisasinya ASTRA nggak ?

Angel : Ngga tau

Agustinus : Yang kamu tau system organisasinya siapa ? nanti saya bikin analoginya

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Angel : Kalau selama ini sih saya tahunya struktur organisasi yang bagian HRS saja..

Agustinus : Ow.. nggak-nggak.. ini struktur organisasinya corporate sebenarnya.. jadi gini.. Garudafood itu ya.. merupakan satu bagian dari the holistic company nya Tudung. Kan kita punya Tudung Group kan.. Tudung Group itu merupakan holding company nya dari Garudafood. Nah di bawahnya Tudung, selain Garudafood, yang berperan di manufacturingnya ada di distribution nya yaitu adalah SNS. Sinar Niaga Sejahtera. Yang kantornya kamu liat dulu ada di Ngelom, pindah ke Kletek kan. Lha di Kletek juga ada manufacturingnya. Garudafood sendiri merupakan f&b kan, food and beverage kan. Food nya kayak yang di biscuit, beverage nya yang kayak di jelly kletek. Nah kalau dibidang SNS dulu merupakan tempat di mana para Garudafood employee tinggal. Setelah punya duit dia beli, ya kan..kan sudah ada untungnya kan, margin nya sudah banyak gitu kan. Boleh dong beli satu tempat di Bintaro. itu jadi holding company nya Garudafood. Tapi sekarang Garudafood tumbuh lagu, punya holding company yang namanya Tudung. Jadi sekarang di Bintaro ada Garudafood, ada Tudung. Nah.. nangkep ya intinya.. lha kalau sekarang modelnya ASTRA, holdingnya namanya Tudung kalau di ASTRA namanya ASTRA international. Kalau bicara distribution nya, di ASTRA punya auto 2000. Di Garudafood punya SNS. DI Garudafood punya Garudafood, di ASTRA punya TAM (Toyota Astra Motor), ada Honda, ada Daihatsu, ASMO (astra mobil), ada juga yang lain-lainnya.. ya pengennya kan nanti mau ke sana. Ya maksudnya, bukan seperti ASTRA bisnisnya, tetapi mengguritanya bisa seperti dia. Ya kan kita artinya bicara spreading kan. Kalau dulu saya punya investasi 3

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

perusahaan, boleh dong 5 tahun lagi saya minta jadi 10 perusahaan.  
Berkembang kan.. memberi manfaat bagi orang lain.

Angel : Yang Bapak rasa, untuk rapat komite yang berlangsung ini sebagai rutinitas atau memang perlu pak ?

Agustinus : Pasti perlu. Perlu, tidak sekedar rutinitas. Jadi ini suatu keperluan yang memang menjadi rutinitas. Contoh pertanyaannya, saya senang istilah pakek perumpamaan Ngel.

Angel : Iya.

Agustinus : Kamu agamanya apa ?

Angel : Katolik

Agustinus : Sekarang saya tanya, kalau kamu misa Mingguan, itu merupakan suatu kewajiban atau kebutuhan ?

Angel : Pertamanya kewajiban trus akhirnya menjadi kebutuhan.

Agustinus : Lha, pada banyak orang rapat operasional pertamanya juga dianggap sebagai rutinitas, kedua kita anggap sebagai keperluan. Kenapa ? contoh gampang lah kalau kita ke Gereja misalnya hari Minggu kan.. kenapa kita harus ke Gereja ? saya cuma menyatakan syukur saya saja atas nikmat dan rejeki yang sudah saya terima. Nah kalau rapat operasional, saya cuma ingin menyatakan saja performance yang sudah kita raih, barangkali ada yang meleset, barangkali ada yang saya tidak ketahui, bisa diingetin orang lain. Sehingga, kalau saya seharusnya jalannya lurus, saya saat melenceng ke sini, diingetin balik lagi. Supaya apa ? business planning nya perusahaan ini masih on the track. Karena, kalau kita bicara analogi lagi lho kenapa sih saya mesti ke Gereja hari Minggu ? ya supaya kebutuhan, supaya saya jangan ditinggalkan oleh Tuhan. Karena Tuhan itu tidak butuh saya, tetapi saya yang butuh Tuhan. Sama saja, sekarang nafkah kita ada di Garudafood. Nah saya butuh Garudafood, seperti juga Garudafood butuh saya.

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Karena ini kan bukan lembaga social, ini adalah lembaga bisnis. Kalau perusahaannya ini semakin lama semakin ambruk, yang rugi siapa ? employee sama share holder. Supaya tidak sama-sama rugi, ya yok kita setiap bulan review sama-sama.

Angel : Kalau 1 bulan sekali itu, frekuensinya cukup atau nggak sih pak ?

Agustinus : Kalau untuk rapat operasional besar, saya rasa cukup. Karena detailnya sudah bisa kita lakukan setiap minggu.

Angel : Ow, bapak kan bilang rapat operasional ya pak. Apa bapak tidak ada rapat operasional sendiri dan rapat komite sendiri pak ?

Agustinus : Lho, kalau rapat operasional BU satu bulan sekali itu sudah cukup. Kalau keseringan nanti malah bingung, nggak kerja. Tapi, rapat bagian review mingguan itu tetap harus dilakukan.

Angel : Ow ada sendiri ya pak ?

Agustinus : Ow ada.. kita tiap minggu harus bikin laporan kan supaya ya ini tadi.. istilahnya nggak melencengnya terlalu jauh, karena kalau 1 bulan kan melesetnya terlalu jauh. Kalau mingguan kita nggak control.

Angel : Brarti yang dilaporkan ini dari mingguan digabungkan jadi satu ya pak ?

Agustinus : Ow iya.. jadi ada laporan mingguan, ada laporan bulanan.

Angel : Kalau laporan mingguan juga dengan plant manajer dan manajer yag lain ?

Agustinus : Ow nggak.. laporan mingguan hanya departemen ke plant manajer. Yang kumpul bareng itu hanya 1 bulan. Tapi hasil dari rapat mingguan kan jadi rapat bulanan kan.. kamu kan ga mungkin bikin laporan 1 bulan sekali kan.. harusnya setiap minggu kan bikin laporan kan.. tapi pada saat 1 bulan, kita kan rekapitulasi kan. Kalau sekonyong-konyong ada data bulanan ya aneh.. brarti setiap hari nggak di cek.

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

- Angel : Biasanya berapa lama pak ? kan saya lihat ada 12 departemen ya..
- Agustinus : 1 hari.. pagi sampek sore
- Angel : Biasanya kalau rapat gt pakek bahasa apa pak ?
- Agustinus : Bahasa Indonesia
- Angel : Formal, jadi bahasa Indonesia banget atau ada yang campur-campur?
- Agustinus : Ow. Nggak.. biasa-biasa saja. Yang penting sersan lah.. serius tapi santai.
- Angel : Kalau guyonan gt pak, ada ga ?
- Agustinus : Ya pasti ada lah
- Angel : Lho nggak tengang ya pak ?
- Agustinus : Ya nggak lah.. kalau tegang.. saya sih.. gini lho.. ya ini memang ada perbedaan lah.. mungkin Angel pernah ya di belahan dunia barat dengan di belahan dunia timur itu ada bedanya. Pasti. Kalau orang di dunia belahan barat itu kan kerja adalah kerja. Gt kan. Jadi mereka nggak akan mau diganggu dengan kerjaan di luar jam kerja tapi jangan bicara pribadi di jam kerja. Tapi orang timur kan beda. Orang timur itu kan sebenarnya ya dia nggak bisa seserius orang barat.
- Angel : Jadi pasti ada guyonan atau celetukan gt ya pak ?
- Agustinus : Ow iya., pasti ada.. nggak mungkin nggak lah.. ya sekarang kita gini, kita bicara serius atau nggak ?
- Angel : Ya serius tapi nggak sampek terlalu formal..
- Agustinus : Ya sama.. nanti dalam meeting juga kayak gt. Jadi ada ice breaking kan.. karena orang timur kan relative lebih ramah. Ya karena itu lah.. itu terbawa lah..
- Angel : Kalau selama ini ada nggak Bapak ingin memberikan masukan untuk rapat komite enaknya bagaimana ?

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Ow iya, pasti. Pasti. Misalnya gini, ya itu contoh lah.. saya sudah kasih contoh masalah publikasi kan. Ini misalnya OA per meter kibiknya gede, produknya murah. Kayak misalnya gini lho.. contoh gampang ya.. saya jual kripik kentangnya leo dan saya jual chocolates. Menurut saya pribadi lebih untung jual chocolates. Kenapa ? karena biaya persentase lebih dikit kalau saya kirim chocolates dibandingkan saya kirim leo. Kubikasi leo kan besar, harganya kan murah.

Angel : Nggak imbang gt maksudnya ?

Agustinus : Ya.. nggak balance.. Tapi kalau saya jual chocolates kan lebih untung. Tapi permasalahannya, ada konstrain lain.. masa sih kamu jual chocolates terus.. nggak mungkin. Harus variasi kan ? kalau chocolatesmu turun, ambruk, kamu nggak punya pegangan lain.. pilarnya cuma satu. Lha berarti kan harus jual leo. Gt kan. Tapi kalau dilihat, bisa nggak kita improve di leo nya.. ow ternyata sizenya masih bisa, kubikasinya bisa dkecilin. Itu kan siapa yang kasi masukan ? ya temen-temen kita di lapangan lah.. departemen lain kan pasti..

Angel : Setiap manajer itu dikasi kesempatan atau mereka..

Agustinus : Setiap manajer harus presentasi performancenya dia.

Angel : Kalau yang kasi solusi-solusi gt, itu mereka langsung utarakan atau giliran ?

Agustinus : Ow.. nggak.. ya pada saat orang itu presentasi lah..

Angel : Maksudnya, bapak presentasi.. nanti misalnya ada departemen yang mau menyanggah. Itu biasanya dikasi satu kali kesempatan atau terserah gt ?

Agustinus : Ow.. nggak.. ya terserah.

Angel : Dia berbicara pada saat bapak selesai presentasi gt ?

Agustinus : Iya..

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Angel : Kalau setelah rapat komite pun, kalau bapak ada hubungan dengan manajer lain pasti ada komunikasinya ya pak di luar rapat komite ?

Agustinus : Iya, setiap hari kan pasti komunikasi. Contoh misalnya.. besok tanggal 11 saya ada rencana staffing export. Saya koordinasi bagaimana kesiapan produknya, pasti kan saya ngomong sama orang produksi. Bagaimana design kemasannya, saya bicara dengan orang QC, packaging development. Bagaimana kesiapan supplier nya, bicara dengan purchasing. Kan itu komunikasinya nggak mungkin 1 bulan sekali.. telat..

Angel : Ya waktu dibutuhkan itu ya pak ya ?

Agustinus : Iya (mengangguk). Kapan pun lah waktu kita butuh kita harus komunikasi..

Angel : Bapak ada nggak pendapat sendiri tentang apa dan bagaimana rapat komite itu seharusnya dilakukan ? jadi bapak punya pendapat gt..

Agustinus : Maksudnya gimana ?

Angel : Misalnya.. ow kalau saya rasa rapat komite itu seharusnya seperti ini.. bapak punya pendapat sendiri seperti itu atau memang sudah sesuai apa yang ada di Garudafood ?

Agustinus : Ya sebetulnya sudah sesuai dengan yang ada di Garudafood, cuma kalau saya berpendapat lebih banyak sebetulnya persentasenya pembahasan lebih ke problem identification dibandingkan dengan achievement.

Angel : Ow, jadi membahas masalahnya itu sekaligus solusinya gt ?

Agustinus : Iya.. itu lebih banyak porsinya dibandingkan kita membahas achievement. Misalnya gini, Angel kamu punya target.. omzet kamu 10 M. OK. Sekarang realisasinya berapa M ? 11 M. OK. Good. Sudah, close nggak usah dibahas terlalu jauh. Tapi sekarang tanya ongkos angkutmu targetnya berapa persen ? 3%, realisasinya berapa ? 3,5 %. Ya ini yang kita bahas. Fokus to.. supaya nanti bulan depan

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

nggak kejadian lagi.. kan gt.. kalau sudah on the track kan sudah, ngapain dibahas lagi.. tapi review itu perlu. Tetep.

Angel : Cuma yang lebih perlu diperbanyak waktunya yang problem identification ya ?

Agustinus : Iya (mengangguk)

Angel : Kalau selama ini belum ada yang usul untuk seperti itu ?

Agustinus : Lho sudah.. sudah.. Cuma biasanya kan pada umumnya semuanya achieve achieve achieve itu kan.. yang masalah.. gini lho kalau 90% achieve, 10% nya kan jarang dibahas.. atau contoh gini lah.. saya paling senang kalau menjelaskan itu dengan suatu analogi. Contoh misalnya, kamu punya budget pengeluaran 1 bulan pasti.. misal saja 1 juta. Itu ada costnya kan.. kosmetik misalkan 30%, transportasi misalkan 30%, lain-lain katakanlah 40%. Ternyata realisasinya 1 juta seratus. Berarti kan lebih 10% kan ? kalau seandainya Angel masih punya tabungan di bulan sebelumnya, it's ok kan.. paling ga dibahas kan.. tapi kalau mau seharusnya kan dibahas to.. 10% ini jebolnya di mana ya..

Angel : Ow.. soalnya gimana-gimana kan sudah melebihi target ya ?

Agustinus : Iya.. atau jangan-jangan gini.. pengeluaran Angel cuma 900 ribu, tapi kalau di break down jatah kosmetiknya yang 30%, itu kamu 40%. Lebih banyak kan ? tapi tutup transportasimu itu bukan 30%, kamu cuma 10%. Nutup kan ? ya ajar 10%, wong Angel nggak banyak pergi, banyak di rumah.. kenapa ? ya lagi bed rest misalnya.. tapi aneh kan.. bed rest tapi kok bisa kosmetiknya lebih.. nangkep ya ?

Angel : Iya

Agustinus : Relevansinya kan di situ

Angel : Buat apa pakek banyak kosmetik kalau bed rest..

Agustinus : Lha iya..

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Angel : Tapi itu biasanya nggak dibahas ? kalau ada masalah-masalah seperti itu ?

Agustinus : Ya biasanya kan.. tadi kan targetnya 1 juta, kalau kamu sudah 900 ribu, sudah bagus lah.. biasanya gt..

Angel : Walaupun di dalemnya ada yang aneh-aneh itu tidak dibahas ?

Agustinus : Bisa jadi.. tapi itu gini lah.. itu sih alami ya.. ini analogi lagi.. pernah liat laut pasang dan laut surut ?

Angel : Tau..

Agustinus : Analoginya adalah laut pasang itu pada saat omzet kita tinggi.. laut surut pada saat omzet kita rendah. Pada saat omzet kita tinggi, pada saat laut pasang.. itu kan karang-karang tidak kelihatan. Anggap lah karang itu sebagai problem. Pada saat omzet kita turun, kelihatan kan karang-karangnya ? nelayan tidak megindahkan pada saat laut pasang kan ? tapi pada saat turun dia.. idealnya pada saat pasang pun kita harus waspada supaya nggak kejadian kasusnya Titanic.. pernah tau Titanic ?

Angel : Tau..

Agustinus : apa yang terjadi ?

Angel : Kena batu es kan ?

Agustinus : Iya kena batu es.. sebenarnya nahkodanya tau nggak itu kalau ada batu es ?

Angel : Nggak tau..

Agustinus : Tau.. sebetulnya dia tau.. radarnya sudah kelihatan.. tetapi dia punya kepercayaan diri.. di film lho ya.. dia punya kepercayaan diri bahwa kapalnya bisa tembus, tapi nggak tahunya kan es nya itu lebih dasyat daripada besi kan. Justru besinya kan robek kena es itu.. Lha coba lagi diliat di filmnya.. ya hikmahnya itu ada di situ.. ya sama.. tapi manusiawi nggak kalau seperti itu ? ya manusiawi..

Angel : Biasanya nggak kelebihan target saja gpp biasanya ya..

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Mengangguk..

Angel : Kayak gitu, manajer lain juga nggak konsen ke situ juga pak ?

Agustinus : Ya mereka konsen.. ya sekarang balik lagi.. apakah itu sebagai suatu titik..

Pak Agustinus menerima telepon melalui ponselnya.

**13 Mei 2009**

Angel : Kapanannya yang rapat komite itu gimana pak ? ada hal lain yang ditangani atau permasalahan yang sama ?

Agustinus : Lha.. rapat komite kemarin yang tanggal 8 itu sejauh ini sama.. nggak ada masalah.. masukan-masukannya sama.. Cuma malah kemarin tanggal 11.. lha ini.. tanggal 11-12 kemarin kan saya rapat training lah ya dalam “training dengan timnya pak Hendro Cahyo, Consultantnya Garudafood”

Angel : Ow, yang seharian itu ya pak ?

Agustinus : Dua harian.. itu membahas drill down..

Angel : Apa itu pak ?

Agustinus : Jadi kita mesti menggali lebih dalam, meskipun di permukaanya keliatannya tidak ada masalah..

Angel : Brarti seperti yang bapak bilang, walaupun achievementnya naik tapi kelihatannya aneh gt tetep harus digali gt.. kok bisa tetep kayak gt ?

Agustinus : Iya.. (mengulang 3x). ya memang harusnya seperti itu kan..

Angel : Tapi belum dilaksanakan ya ?

Agustinus : Iya.. tapi kan sekarang dipaksa.. utamanya untuk beberapa item yang memang tidak mencapai. Contoh misalnya begini.. yak an kemarin saya kasi contoh kamu 3 hal ya.. kamu punya budget 1 juta.. tapi kenyataannya kamu keluarin 900 ribu. Sebetulnya secara

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

average, kamu nggak jebol kan Angel ? lha tapi 1 juta itu untuk apa gt kan.. kemarin kan kita simulasikan yang menjelaskan bahwa itu harus di break down dulu.. kalau sudah, masing-masing itu kita drill lagi.. lebih dalam.. break down lah istilahnya.. kalau drill down sebenarnya istilahnya di IT.

Angel : Jadi memang bener-bener kayak perlu apa nggak gt ya ?

Agustinus : Heeh..

Pak Agustinus berbicara dengan bawahannya untuk membeli kopi dan menawarkan pada orang yang berada di ruangan lain apakah ingin memesan kopi juga.. kemudian, sambil berbisik mengatakan

Agustinus : Itu termasuk juga jenis komunikasi. Gini lho.. tips saja.. jenis komunikasi yang baik adalah nglibatin orang itu secara personal..

Angel : Maksudnya gimana pak ?

Agustinus : Jadi kalau gini kan respect to people.. itu akan membuat orang respect to people juga.. meskipun dia kan bawahan saya.. tapi komunikasi yang kita jalin, itu kan seakan-akan ada umpan balik gt kan.. jadi untuk dia itu mikir. Jadi kalau dia itu ada masalah, nggak takut mengutarakan kepada atasannya.. yang dikhawatirkan dia punya masalah, takut untuk mengutarakannya. Kita kan nggak tau.. nanti jadi problem ke kita..

Angel : Tapi memang selama ini mereka akhirnya kalau ada apa-apa, ya bilang ?

Agustinus : Iya.. dulu ya nggak.. dulu kan saya marah-marah.. ya kan orang harus berubah ya..

Angel : Iya..

Agustinus : Ok, balik lagi..nah berarti kan kita break down ya.. kalau istilahnya di IT itu drill down ya.. drill down itu karena drill down itu kalau di

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

computer, klik gini dia break down lagi.. itu namanya drill down. Tapi kalau bahasa umumnya ya break down.. nah.. contoh kasusnya kan seperti yang saya bilang sama Angel kan.. bahwa kamu punya 3 pos gt kan.. (sambil menggambar di kertas) di sini ada pos nya kosmetik, di sini misalkan ada posnya perawatan, di sini posnya transportasi.. di sini kamu budgetnya 400 ribu, di sini kamu budgetnya cuma 300 ribu, ini 300 ribu Realnya Angel, kamu di sini 400 ribu, ini cuma 200 ribu, ini mungkin cuma 100 ribu. Totally kamu cuma keluarin 700 ribu. Sebenarnya kan totally kamu keluarin 1 juta.. gt ya..secara average, kamu cuma 70%..

Terima telepon melalui telepon kantor..

Kemudian menandatangani berkas-berkas..

Agustinus : Saya itu dari awal kerja itu nggak pernah dapat begituan lho.. saya itu memang ditakdirkan untuk tidak mendapatkan lemburan..

Angel : Nggak pernah lembur maksudnya ?

Agustinus : Lho lembur sering.. tapi tidak pernah dapet uang lembur..

Angel : Dulu nggak ada uang lembur maksudnya ?

Agustinus : Tidak dapet..

Angel : Kok bisa nggak dapet ? bapak nggak ngajukan ?

Agustinus : Karena grade saya memang tidak memenuhi untuk dapat lemburan.. jadi gini.. waktu saya masuk pertama kali di perusahaan sebelumnya di Jakarta.. kalau di Surabaya kan saya self employee, saya kerja sendiri.. tapi kalau di Jakarta kan saya ikut orang.. nah waktu saya di Jakarta itu, pertama kali saya masuk, katakanlah gradenya itu grade 3. di perusahaan itu, grade 3 adalah pertama kali orang tidak dapat lembur.. grade 2 dapet. Jadi saya masuk itu sudah di grade 3. itu pertama kali saya tidak dapet lembur.. itu saya fresh graduate..

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

artinya saya punya pengalaman kerja ? ya saya punya pengalaman kerja, tapi pengalaman kerja saya kan sifatnya self employee kan.. lha itu dianggap sebagai nilai plus..

Angel : Mangkanya bisa langsung grade 3 ya ? nggak usah mulai dari bawah..

Agustinus : (Mengangguk) harusnya kan grade 2 kan.. sudah.. saya kerja di situ saya nggak dapet lembur.. padahal yang self employee kan saya nggak pernah dapet lemburan, namanya saya self employee mana ada..

Angel : Iya..

Agustinus : Trus saya pindah ke perusahaan lain, grade saya naik kan ? grade 4. grade 4 itu pengalaman kerjanya kalau nggak salah minimal 2 / 3 tahun. Grade 3 itu yang plus-lus tadi.. grade 3 di perusahaan yang baru itu, itu dapet lembur.. grade 4, nggak.. jadi saya tidak dapat lembur lagi..

Angel : Masuknya yang kebetulan nggak dapat lembur..

Agustinus : Iya..Ya sampek sekarang wes..

Angel : Sekarang ya nggak dapet lembur ya pak ?

Agustinus : Nggak..

Angel : Ow, lembur itu berarti kayak dari diri sendiri ya pak ?

Agustinus : Iya.. loyalitas.. saya kan terkenal pulang paling pagi.. karena pagi saya nggak bisa mikir..ya digangguin kayak gini-gini.. kalau malem saya bisa mikir.. maksudnya mikir untuk plan..apa yang mesti dilakukan.. sudah garis hidupnya kayak gini.. gpp.. ayo, kembali ke sini.. jadi ini.. nah kalau kamu liat, yang jadi problem kan di sini ya.. ini kan ? ini kan aneh..

Angel : Iya.. kok bisa sampek 400 ribu.

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Padahal kamu nggak pergi-pergi kok kosmetikmu lebih banyak.. harusnya kosmetik sama perawatan nyambung.. why ? lha ini harus di break down.. mungkin aja, memang bukan buat dirimu sendiri.. yak an ? eh ternyata ada saudara dateng.. kamu kan di rumah.. ada temen dateng.. “eh gua punya nih kosmetik bagus.. lu mau nggak ? ? kan bisa saja.. itu dijelaskan di sini. Sehingga kamu lupa bahwa sebetulnya budget mu 300 ribu doang.. lha ini yang disebut, nanti kita bikin yang namanya pica (problem identification and corrective action). Jadi permasalahannya ada di mana, akar penyebabnya apa , kalau kita sudah tau akar penyebabnya.. ya sudah.. contoh misalnya kasus ini akar penyebabnya ternyata Angel itu adalah orangnya royal.. seneng ngasi barang.. kenyataannya juga seperti itu di lapangan.. ya to ?

Angel : Heeh..

Agustinus : Kebaca Ngel..

Angel : Lho.. sampek iya-iya terus.. (hehehe..)

Agustinus : Nah.. sehingga nggak bisa ngerem, budgetnya jebol.. nah corrective actionnya apa ? ada warning systemnya..

Angel : Yang melakukan corrective actionnya siapa pak ?

Agustinus : Ya tergantung problemnya ada di mana.. kalau problemnya ada di tempatnya Angel, ya Angel yang harus bikin corrective actionnya.. akar penyebabnya ya maksud saya.. kalau akar penyebabnya misalnya “ya gimana pak, disuruh mami.. mami bilang Ngel kamu sudah punya, dikasi aja..” kan penyebabnya bukan di Angel kan, penyebabnya di mami gt kan.. ya mami yang harus beresin..

Angel : Jadi yang punya masalah ini..

Agustinus : Contoh gini lah.. yang punya masalah Angel, budgetnya jebol.. tapi akar penyebabnya bukan Angel. Akar penyebabnya adalah maminya Angel. Kenapa maminya Angel ? “Ngel, lu jangan pelit-

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

pelit poo.. tuh ada temennya mami.. kasih dong kosmetiknya..”  
Angel , “mi budgetnya jebol mi..” lha problemnya bukan di Angel kan ? tapi problemnya ada di maminya Angel. Akar penyebabnya ada di sini, brarti yang bikin corrective actionnya ya maminya Angel kan ? “lain kali mi..tolong.. aku nggak mau jebol budgetnya.. mami jangan royal..” tapi bisa juga problemnya ada di Angel.. ok. Ini analogi. Sekarang kita bicara ke dunia real nya.. ini kan perumpamaan. Bisa saja problemnya itu yang kena PPIC, tapi akar penyebabnya bukan dari PPIC.. contoh misalnya.. PPIC bertanggung jawab terhadap supply barang.. barang sudah diminta ke pembelian, tapi nggak dikirim barangnya.. sehingga produksinya nggak bisa jalan.. problemnya siapa ? suppliernya. Padahal sudah dikonfirmasi datang. Saya mengibaratkan gini.. Angel sebagai pembelian, saya sebagai orang PPIC. Angel, saya request 100 kg lem. Angel jawab dong, ok atau tidak ok ? ok, tapi hanya 90 kg. kamu dapet jawaban 90 kg dari mana ? dari supplier to ? kapan datengnya Angel ? tanggal 11-14. saya bicara di tanggal 15, barangnya belum datang.. problem nggak ?

Angel : Problem..

Agustinus : Yang masalah siapa ? akar penyebabnya di mana ? PPIC ?

Angel : Bukan..

Agustinus : Pembelian ?

Angel : Bukan.. supplier..

Agustinus : Brarti kan linknya ada di 2 ini kan ? kan 2 pihak.. nggak mungkin 1 pihak. Kalau ternyata produksinya mati karena ini nggak diminta ke pembelian, yang masalah siapa ? PPIC.

Angel : Trus, selain menengaskan kalau harus di break down lagi gt, apalgi pak yang dibahas waktu rapat kemarin ? seperti biasanya itu ?

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Ya seperti biasanya.. tapi kemarin kan kita lebih ditekankan untuk lebih kedepannya bikin management draft. Pak Hendro Cahyo itu konsultannya Garudafood. Fokusnya dia itu di optimalisasi, efisiensi.. karena kan kadang-kadang itu ada hidden cost, banyak yang nggak ketauan.

Angel : Training itu dilakukan kalau memang ada masalah ?

Agustinus : Ow nggak..

Angel : Setiap apa pak dilakukannya ?

Agustinus : Ya gini lho.. kalau kita bicara pelatihan, pelatihan itu nggak selalu pas ada masalah.. pelatihan itu juga dilakukan karena ada kebutuhan terhadap adanya suatu gap.

Angel : Gap maksudnya ?

Agustinus : Target dan realita tidak sama.. harapan dan kenyataan tidak sama.. sekarang saya tanya sama Angel, “what is problem ?” apa problemnya ? masalah itu apa ?

Angel : Masalah ? ya itu kalau targetnya sekian tapi nggak terjadi ya itu masalah.

Agustinus : Antara harapan dan kenyataan tidak sama.. harapannya Angel, pengen lulus kuliah 5 tahun.. misal.. tapi kenyataannya 4 tahun sudah bisa lulus kuliah.. problem nggak ?

Angel : Nggak..

Agustinus : Tapi kalau dibalik.. targetnya Angel kuliah 4 tahun, tapi jadi 5 tahun. Problem nggak?

Angel : Problem.

Agustinus : Atau jangan-jangan targetnya diturunin.. bukan 4 tahun. Karena sekarang kamu kuliah S1 bisa kurang dari 4 tahun. 3 ½ tahun pun memungkinkan kan ? karena nggak ada mkdu lagi..

Angel : Ow, ada..

Agustinus : Ya kan tapi nggak sebanyak saya..

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

- Angel : Iya mungkin ya..
- Agustinus : Lho sekarang sks nya ada berapa ? S1 ?
- Angel : 144 sks.
- Agustinus : Saya ? 160. itu 16 sks itu.. kan sudah 1 semester sendiri kan? mangkanya kalau nggak salah sekarang 8 semester kan ? bukan 9 semester.. saya 9 semester, Angel..
- Angel : Ow.. iya..
- Agustinus : Itu juga problem saya.. lho ini kenyataan. Saya lulusnya itu 10 semester.. kenapa ? karena saya punya 2 kepentingan yang bertolak belakang, nggak bisa nyambung.. karena saya sudah kerja mulai semester 1.. saya pengen tetep kerja..
- Angel : Tapi pengen tetep kuliah ?
- Agustinus : (Mengangguk), tapi kalau dipaksa dua-duanya nggak bisa.. waktunya yang habis..
- Angel : Jadi mesti ambilnya dikit-dikit..
- Agustinus : Ini ngambilnya dikit-dikit kan ? nggak selesai-selesai.. saya pengen dua-duanya jalan..
- Angel : Brarti nggak ada bedanya ya pak, rapat yang sebelumnya dengan rapat yang kemarin di jalankan itu ?
- Agustinus : Ada sedikit perbedaan.
- Angel : Tapi trainingnya itu setelah rapat komite ya.. telat dong ya.. kan rapat komitenya sudah duluan..
- Agustinus : Nggak telat.. ya langsung to.. (Pak Agustinus ambil kertas dan bolpen, kemudian menuliskan). Ini 8, ini 11. ini sudah bikin laporan, ini dievaluasi. Sama datanya, hanya yang membedakan format tampilan sehingga bisa di break down. Mau liat bocorannya..
- Angel : Gitu kok sampai dua hari sih pak ?
- Agustinus : Lho iya.. bahasnya satu-satu..

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Angel : Ow, satu-satu departemen dibahas gt ?

Agustinus : Iya.. ( pak Agustinus mencari file penjelasan pada saat training tanggal 11-12 Mei 2009 untuk ditunjukkan pada peneliti). Supaya kamu nggak penasaran, nanti kalau nggak bayanginnya susah.. langsung to the point nya saja, kalau baca ini susah nanti.. (sambil menunjukkan layar laptopnya, dan menjelaskan) ini drill down.. ini nge link nya ke mana, nge link nya ke mana.. jadi meskipun achieve, belum tentu yang dibawahnya achieve.. kalau ini nggak achieve, pasti di bawahnya nggak achieve..gt kan. Ini secara keseluruhan ok, tapi belum tentu secara satu-satunya itu ok. kalau ininya nggak ok, misal 1 juta seratus, pasti nggak ok. gampang kan ? kalau kemarin kan ibaratnya saya nggak bisa gambar ya kemarin ya.. (menggambar di kertas) kalau airnya lagi surut, keliatan kan ? tapi kalau airnya lagi pasang..

Angel : Nggak keliatan..

Agustinus : Sama kan ? kalau ininya tercapai, ini nya nggak akan keliatan kalau kita nggak mau meluangkan waktu untuk effort. Tapi kalau ininya turun, pasti keliatan.. mangkanya kalau keluarganya ok-ok saja, belum tentu ok. mungkin ada sesuatu yang tidak ok juga.. harus drill down.ow baik baik baik.. keluarganya baik gt kan. Bapak ini baik, ternyata di luar selingkuh juga.. ya memang di keluarganya sih ok semua.. tapi kan belum tentu..

Angel : Pribadinya masing-masing ok.

Agustinus : (mengangguk) drill down. Ini tugasmu nanti kalau kamu sudah punya suami..

Angel : Haduh.. kerangkeng ae pak.. aman.

Agustinus : Ow ya jangan.. jangan.. kalau istilahnya Khalil Gibran, sama anak ya.. “buatkan rumah untuk raganya, tapi tidak untuk jiwanya”

Angel : Trus maksudnya gimana ?

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Ini kan untuk anak ya.. kamu ga pernah Khalil Gibran ya ?

Angel : Nggak..

Agustinus : Ow, kamu baca Khalil Gibran..kalau ini untuk anak, bukan kekasih.. .. “buatkan rumah untuk raganya, tapi tidak untuk jiwanya” karena jiwa mereka adalah pribadi-pribadi yang bebas.. karena setiap orang itu unik. Unikanya dimana ? ya di sifat.. tapi kita sebagai orang tua harus menyiapkan infrastruktur buat dia untuk berkembang.. raganya kan harus kita modali.

Angel : Nggak membatasi apa yang dia mau gt maksudnya ?

Agustinus : (mengangguk) dalam batasan tertentu tentunya.. norma tertentu ya.. kadang-kadang orang tua, anaknya pengen jadi arsitek, orang tuanya pengen jadi dokter.. ini maksudnya ke sana.. bukan untuk yang lain ya.. malah belajar sama saya Ngel.. manajer lain nggak ngajari ? masalahnya kamu diajarinya skill.. harusnya soft skillnya perlu.. jadi ini contoh-contohnya.. kita harus break down dulu.. ini kenapa problemnya, ini kenapa problemnya, ini kenapa problemnya.. lha ini problemnya kenapa ? dari sini.. sebenarnya lebih jelas punyanya saya.. ini yang kelihatan jelas ini.. ini masalah ini.. target saya 95% kan ? keliatannya kan ok kan 97% kan ? tapi kalau dipretelin.. ada yang nggak ok ini.. jauh ini.. ada yang dibawah 94% ini.. tapi ketutup.. sama.. ini kamu cuma kelebihan 100 rb kan ? tapi ketutup.. ketutupnya di sini 400 ribu..kamu sudah menghemat di sini 100 rb, di sini 300 ribu, 400 ribu kamu sudah safing.. sehingga kamu di drill down menjadi 3 level. Level pertama, level kedua, level ketiga.. lha ini nanti bisa di break down lagi..

Angel : Ini pak, kalau selain rapat komite kan ada interaksi informal ya pak.. sejenis makan kalau istirahat, bercakap-cakap gt.. itu bapak sering nggak melakukan dengan antar maajer ?

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Saya pribadi lebih sering itu..kenapa ? orang Indonesia lebih senang informal dibanding formal, pengalaman saya..

Angel : Memang orang Indonesia itu lebih senang yang santai gt ya ?

Agustinus : Ya..pengalaman saya lebih senang informal dari pada formal.. tapi tetap formalnya tidak saya tinggalkan. Misal, saya punya masalah dengan product yang ada di gudang.. itu banyak product masuk yang statusnya itu perlu diperjelas.. lha yang punya hak untuk memperjelas status itu biasanya QC.. ini permisalan saja.. lha akhirnya saya ketemu sama manajernya QC, saya bilang.. “bos gua punya problem.. barang gua numpuk, tapi nggak ada statusnya.. bisa nggak lu bantuin untuk tambah orang sehingga proses checkingnya lebih gampang..”. “ok-ok gua bantuin” “ok kalau gt clear ya.. saya bikin komunikasinya..” setelah itu saya bikim komunikasinya kan ? request ke QC. Tapi pada saat orang dikasi request itu, tersinggung nggak ? nggak.. soalnya saya sudah tembusin..

Angel : Itu memang waktu makan siang ya pak ? atau janji di mana gt pak ?

Agustinus : Ya kita nyamperin.. kalau bisa janji, ya kita janji.. kalau urgent kita telepon..

Angel : Lho kalau nyamperin itu, walaupun manajernya ada di sana.. ya bapak ke sana gt ?

Agustinus : Nyamperin itu kan mendekatkan diri kan. Bisa dateng, itu lebih baik idealnya.. kalau tidak, apa yang dilakukan ? telepon to.. seperti seorang lelaki datang ke seorang gadis idamannya.. dia kan mengapel.. apel itu kan ketemu. Kalau nggak bisa apel karena dia ada di luar kota, ya telepon.. sama to.. saya sama istri saya juga gt.. kalau saya nggak bisa dateng, hadir di tengah malam bersama anak-anak, saya mesti telpon dari Jakarta “gimana kabar

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

rumah?” menunjukkan suatu kehadiran.. ibaratnya apa ? ibaratnya seperti misa.. kalau kamu orang Katolik ya.. misa itu adalah pada saat konsekrasi. Tau konsekrasi kan ? perubahan substansi dari roti menjadi tubuh, dari anggur menjadi darah.. itu kan menghadirkan kembali. Sehingga kita merasakan adanya suatu kehadiran.. apa yang diperoleh dari situ ? kita merasa menjadi lebih dekat.. ya sama.. ini kan hanya secarik kertas.. tapi dengan pertemuan, itu adalah menghadirkan.

- Angel : Sering pak melakukan interaksi informal gt antar manajer ?
- Agustinus : (mengangguk)..
- Angel : Gt yang dibahas masalah pekerjaan saja atau pernah masalah keluarga juga ?
- Agustinus : Nggak.. ya masalah hubungan saja..
- Angel : Ow, jadi nggak pernah bahas pekerjaan ya ?
- Agustinus : Tidak melulu pekerjaan., bukan tidak pernah membahas pekerjaan..
- Angel : Pernah bahas masalah keluarga juga pak ?
- Agustinus : Kalau saya pribadi sih jarang.. privat to..
- Angel : Jadi ga bahas ya..
- Agustinus : Jarang.. bukan ga bahas.. ada.. tapi saya pribadi sih jarang. Saya pribadi membatasi..
- Angel : Mungkin yang masalah-masalah keluarga nggak, cuma kayak anak-anaknya.. cerita.. gt ya ?
- Agustinus : Umum kan ? bukan privat to ? karena zona pribadi orang kan beda-beda.. orang kan ada yang introvert , ada yang ekstrovert kan ? ada yang sanguine.. nanti aja kamu pelajarin..
- Angel : Biasanya bapak paling sering sama siapa saja pak manajernya ?
- Agustinus : Ya yang paling seneng ngrokok saja.. paling sering.. karena tiap ngrokok kumpul kan..

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

(ada seorang bapak yang berterima kasih pada Pak Agustinus karena dibelikan kopi)

Agustinus : Saya sudah menghadirkan diri saya melalui kopi.. orang-orang tau kalau ada kopi pasti ada Agustinus.. contoh kasus lah.. ow saya ada tanpa harus datang kan..

Angel : Kebiasaan ya pak ? kebiasaan kalau ada Bapak langsung ditawarkan kopi..

Agustinus : Iya.. (tertawa)

Angel : Biasanya sama siapa saja pak ngrokoknya ?

Agustinus : Biasanya sih sama QCQA, Yosa.. itu kan paling sering ngrokok..paling sering ketemu dia, saya..

Angel : Ngomongnya ya waktu rokok dan ngomong-ngomong biasa.

Agustinus : Iya.. masalah improvement pun juga bisa kita bahas di situ..

(ada telepon di telepon kantor)

Agustinus : Lha ini kalau komunikasi mendekatkan diri.. contoh case.. kamu kebetulan di sini banyak case lho..

Angel : Iya kebetulan saya juga mau menanyakan telepon lho pak.. bapak lebih sering menggunakan telepon rumah, kantor atau handphone pak kalau telepon antar manajer ?

Agustinus : Ow, kalau telepon antar manajer saya lebih baik pakek ini (menunjuk pada telepon kantor).

Angel : Kalau di jam luar kantor ?

Agustinus : Kalau jam luar kantor saya pasti pakek handphone.. tapi jarang ya.. jarang ya saya telepon ke manajer lain di luar jam kantor itu jarang..

Angel : Ow.. emang di jam-jam kantor aja.. kalau kayak gitu itu ngomongin masalah apa saja ? masalah penting gt ?

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Iya.. kalau di luar jam kantor masalah penting.. tapi jarang.. kayak gini ini, ini kan koordinasi.. dia punya masalah.. lha ini contoh kasusnya.. dia punya masalah gudang, sebagai tim dia report ke saya.. “pak gudang saya penuh.. barang datang terus..” sekarang problemnya barang datang dia yang salah atau manajemen yang punya gawe ? kan bisa saja kan.. kalau dia yang salah ya dia yang dihajar dong.. lho kamu kenapa salah hitung.. kan gt. Tapi kalau manajemen yang punya gawe, pasti ada riset to.. mungkin harga tepung lagi murah.. stock saja.. kalau saya ambil sekarang.. ini itungannya.. kita bisa safing misalnya Rp 500/ kg, misal.. brarti kalau saya datengin 200 ton, saya sudah safing 100 juta.. toh tepung itu pasti habis.. Cuma yang punya barang tidak mau kirimnya nyicil. Kamu tak kasi harga segini, tapi entekno.. itu kan bargaininya mereka berdua kan ? manajemen dengan supplier.. kita kan cuma request saja.. padahal saya butuhnya cuma 100 ton lho Ngel.. ini contoh kasus..

Angel : Gara-gara itu tadi masalahnya ?

Agustinus : Iya..1 bulan saya butuh 200 ton tapi saya minta minggu pertama datengin 100 ton, minggu ke 3 datengin 100 ton.. ini contoh kasus.. itung-itungannya belum dibikin. Habis satu bulan.. tapi suppliernya ga mau.. minta 200 ton.. gudang ga cukup.. baru dihitung cost and benefitnya.. pasti lebih murah.. saya tau lebih murah, cuma kalau harganya saya nggak peka..

Angel : Kalau waktu telepon gt, orang-orang ya membicarakan tentang kerjaan semua ya pak ? kalau tau-tau membicarakan hal yang pribadi gt nggak ada ya pak ?

Agustinus : Jarang.. meskipun ada.. “kemarin lu nggak masuk ya ?” “anak lu sakit ya ?”

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

- Angel : Bapak menggunakan telepon itu kenapa sih pak ? Karena aman, cepat sampai karena timbal baliknya gt atau..
- Agustinus : Kalau lokasinya dekat, saya lebih baik dateng. Kalau lokasinya jauh, lebih baik telepon.
- Angel : Kan di sini ada messenger, outlook sama email..
- Agustinus : Betul.. messenger tidak semua punya..
- Angel : Yang punya siapa aja pak?
- Agustinus : Manajer to, tapi kan sudah koordinasi bisa semua orang to?! Kalau saya di luar kota, IM sayang bermanfaat.
- Angel : Kenapa?
- Agustinus : Masih bisa njangkau. Jadi kalau saya punya pilihan, pilihan saya 4, karena ada 4 fasilitas kan: kehadiran, telepon, email, sama IM, karena ini semua urgencynya sama kan. Kalau sangat urgent, maka semua datang. Kalau mail itu kan semua bisa baca pada saat bersamaan.
- Angel : Oh yang IM ini sekarang yang punya baru manajer ya?
- Agustinus : Kepala Departement dan beberapa supervisor.
- Angel : Kalau gitu yang dibicarakan di telepon sama yang di messenger itu apa ya pak?
- Agustinus : Sama, satu urgencynya, kedua masalah penting atau nggak pentingnya ya. Urgent sama penting sama nggak ya?
- Angel : Urgent itu mendesak.
- Agustinus : Urgent pasti important, important belum tentu urgent. Contoh, kamu ketemu saya itu urgent, karena kamu sudah diburu waktu, tapi penting buat kamu untuk lulus. Mana yang lebih mendesak? Ya ini kan. Karena ini salah satu syarat buat kamu bisa lulus kan. Lha penting nggak tapi ini?
- Angel : Penting. Gitu bahasanya yang dipakai juga bahasa ngomong biasa gitu ya pak?

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Iya.

Angel : Biasanya kan pakai logat-logat yang kalo gitu?! Bahasanya pokoknya sopan gitu ya pak? Indonesia nya Surabaya itu kan nggak teratur pak, kayak misalnya "iya ta?!" ta nya itu pak.

Agustinus : Bagaimanapun juga, itu dilihat dari kedekatannya. Jadi kita bicara netiket ya. Etiket tau kan? Kalau netiket itu dari kata internet sama etiket. Bagaimana berkomunikasi yang sopan pada saat kita di sini. Karena kita nggak tahu bagaimana kita pada saat itu. Ok saya bisa ngomong gini saya bisa tahu luapan emosi Angel pada saat ngomong. Tapi kalau di email, nggak bisa tahu apa yang terjadi pada saat itu. Orang tersinggung atau marah. Makannya penting kita belajar bahasa yang baik.

Angel : Kenapa, ada masalah sama mereka?

Agustinus : Oh ada. Ada orang tersinggung.

Angel : Tapi gini bapak pakai emo-emo gitu ya pak? Kayak tanda senyum.

Agustinus : Oh emo kan bukan saya yang ngasih.

Angel : Oh dia?

Agustinus : Dia.

Angel : Kalau dari segi amannya, amanan mana ya pak? Dari segi sini email atau?

Agustinus : Tergantung.

Angel : Maksudnya tergantung apa ya pak?

Agustinus : Tergantung apa yang dibicarakan. Kalau gini aman, ga ada masalah communication kan? Contoh gini. Aman nggak nya itu kan tergantung. Pernah ke JW marriot. Di situ ada lobby kan, ada pintu masuk ada pintu keluar. Lha x-ray ada di mana?! Di pintu keluar ada X-ray nggak? Why?

Angel : Karena yang masuk kan yang bakal jadi masalah.

Agustinus : Kenapa?

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Angel : Karena kalau terjadi sesuatu yang membahayakan, kan tidak terjadi di dalam gedung.

Agustinus : Siapa bilang? Bisa aja bom nya di sini.

Angel : Tapi kan di sini dulu pak?

Agustinus : Lha itu jawabannya, kan sudah terdeteksi di sini, ngapain lagi di sini.logikanya kan gitu. Kan mesti dilihat dulu kan akarnya. Apa di sini nggak secure, ya secure, kan sudah di xray dulu. Kecuali mau di inspection, pertama setelah booking, kedua sebelum booking dan mau masuk ke ruang tunggu, boarding.

Angel : Kalau di sini ya ngomongin tentang kerjaan.

Agustinus : Heeh. Ya ini campuran, kalau saya mau ke Jakarta, satu saya mau rovo, istri saya mau cuti.

Angel : Anaknya gimana ya pak?

Agustinus : Anak saya ada dua, yang gede saya tinggal, yang kecil saya bawa.

Angel : Lho ditinggal pak?

Agustinus : Kan ada orang tua saya. Anak saya nggak boleh tinggal di tempat lain. Dulu waktu saya tinggal di jakarta itu Angel, orang tua saya ada adik saya yang nemenin. Ada 3 bersaudara, saya anak pertama, adik saya yang laki di sumatra, adik saya yang cewek ada di surabaya. Lha 2 tahun yang lalu, hampir, orang tua saya sudah umurnya 70an ya, 2 tahun yang lalu adik saya married, dibawa sama suaminya pergi. Nggak tanggung2, adik saya yang pertama di sumatra, adik saya yang kedua di GuangZhou. Karena suaminya jadi supervisor di GuangZhou galangan kapal. Kosong kan? Jadi saya ditarik disuruh nemenin. Meskipun jujur istri saya agak keberatan gitu.

Angel : Biasanya memang enakan keluar gitu ya?

Agustinus : Bukan, lebih enak kalau orang tua yang ngikut bukan kita yang ngikut orang tua. Ngerti maksud saya? Masalahnya saya nggak

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

punya rumah di sini, rumah saya di Jakarta kan. Lha ini kan uang sewanya abis, mau perpanjang kontrak.

Angel : Kalau di sini memo sama nota nggak di pakai ya pak?

Agustinus : Masih dipakai, tapi kan dalam bentuk elektronik semua. Ini kan nota komunikasi.

Angel : Tapi ini diprint kan ya?

Agustinus : Iya ini diprint ditandatangani.

Angel : Oh, cuman ini di scan lagi ya pak? Memo notanya dalam bentuk komunikasi?

Agustinus : Iya, formatnya seperti ini.

Angel : Terus biasanya yang dikomunikasikan apa ya pak?

Agustinus : Lho macem-macem, masalah pekerjaan.

Angel : Untuk ijin gitu pak?

Agustinus : Kalau untuk ijin nggak. Ijin seperti apa ya?

Angel : Nggak tahu, seperti mesti keluar kantor yang perlu ijin atasan gitu? Jadi minta "oh mau melakukan ini dulu"

Agustinus : Bisa. Simple kan. Mana ya? Kemaren ada komunikasih mau minta....

Angel : Oh kalau bahasanya komunikasi pasti formal ya pak?

Agustinus : Lho iya, kalau komunikasi relatif formal. Ada masalah palet. Nah, kayak gini, pengajuan assessment.

Angel : Ini apa, outlook?

Agustinus : Outlook.

Angel : Terus yang membedakan antara komunikasi sama outlook itu? Kenapa kok harus pake komunikasi itu? Kalau gede diketahui plant manager gitu maksudnya?

Agustinus : Ya kan gini, approval itu kenapa penting? Tapi sekarang bagaimana komunikasi ini sudah ditandatangani kan, soulnya udah ada di sana. Ini sekarang perlu dieksekusi via elektronik,

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

kamu reduce cost, tapi komunikasinya tetep nyampe. Ini kan sama, kartu lebaran sama natal sekarang sudah nggak laku lagi. SMS. Tapi itu juga menunjukkan suatu kehadiran, karena nomormu unik. Itu adalah satu cara simple, karena itu dulu idenya yang bikin saya. Komunikasi discan itu kan idenya saya. Karena saya mau ngomong sama manajemen hematnya berapa. Project ini kan dituju kalau ada benefitnya. Ini adalah lembaga bisnis, bukan lembaga sosial. Setiap investasi harus ada acuannya, kalau nggak buat apa? Dengan menggunakan konsep ini, saya bisa bicara ke manajemen bahwa, ”bapak invest ke saya 500juta, saya kembalikan ke bapak 2 miliar. Setuju nggak?

Angel : Setuju.

Agustinus : Tapi harus diyakinkan kan. Saya kasih contoh. Ini kan komunikasi marketing ya ada di Jakarta kan. Coba kalau komunikasi ini harus difax, sudah berapa ratus ribu kan. Tapi harus nyampe komunikasi ini. Kalau email, pasti nyampe. Tapi kan kamu harus bayar biaya interkoneksi dong.

Angel : Tapi nggak semahal biaya kalau manual.

Agustinus : Teorinya gitu kan. Lha kamu harus buktikan, kalau nggak dihajar. Enak ngomong gitu, gampang. Tapi sekarang orang sudah bisa merasakan mimpi saya dulu. Ini mimpi saya dulu. Saya datang dulu di Garudafood pertama kali, tidak ada jaringan komputer sama sekali. Jadi kalau misalnya kamu mau komunikasi sama dia, ini komputer sama komputer ada, tapi nggak ada yang nyambung. Saya ngomong mengulah sejarah. Jadi dulu kan ada Pati.

<Telepon>

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Ini komunikasi bisa nyampaikan, tapi nggak ada confidential, sifatnya umum kan. Pake nota semua tau. Aman ya aman.

Angel : Kalau sama antar manajer itu lebih efektif mana ya pak?

Agustinus : Kalau deket gini ya, saya lebih suka telepon. Malah menurut saya lebih efektif. Kenapa?! Biayanya kan nggak ada, saya nggak perlu capek, simple. Tapi kalau yang di luar kota, pake IM ini. Kenapa? Karena ini kan nggak ada biaya. Saya kalau telepon kan ada biaya. Kecuali kalau sifatnya urgent ya.

Angel : Langsung telepon?

Agustinus : Heeh.

Angel : Kalau komunikasi itu disampaikan untuk ke beberapa orang gitu?

Agustinus : Ya artinya gini ya. Ini kan ada 4 ya, 4 ini pasti ada plus minus nya. Nggak ada yang plus semua. Saya yakin nggak ada plus semua, pasti ada minusnya. Sebentar ya.... Jadi ada plus minus nya. Artinya dengan satu telepon, dengan satu kehadiran, dengan satu email itu ada plus minusnya. Contoh, saya kan nggak mungkin ngasih data pada saat saya hadir. Saya hadir ke banyak orang kan nggak mungkin, saya kasih satu-satu. Tapi dengan email. Simple kan. Praktis. Komunikasi kan nggak bisa gitu. Tapi pada saat saya mau, lha itu saya datang kan.

Angel : Terus yang jadi negatifnya apa pak? Kekurangannya apa?

Agustinus : Ya kalau outlook kekurangannya dibandingin kehadiran ya yang tadi saya bilang.

Angel : Tapi kalau masalah aman atau pencapaian semua nggak papa ya pak?

Agustinus : Tergantung, telepon pun belum tentu aman ya. Kartu kredit teleponnya kan direkam sebagai bukti autentik. Aman dalam apa dulu? Nggak bocor? Nggak bisa. Kecuali kalau kayak gini, saya aman nggak? Saya direkam juga. Tergantung dalam kontek apa

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

amannya itu. Kalau menurut saya di dunia ini nggak ada yang 100% aman. Tapi mendekati ke sana bisa. Jadi gini, saya kirim email gimana orang lain nggak bisa baca. Jadi saya kirim email kasih password dan passwordnya saya kasih. Jangan sampai passwordnya saya attach juga di sini, sama aja bohong. Contoh, "Kirim email, ini adalah list gaji, passwordnya ABC" lha, konyol lu. Kirim email dikasih passwordnya di sana. Itu nggak secure dong. Filenya di password tapi ditulis.

Angel : Itu dulu pak sementara ya.

**25 Mei 2009**

Angel : Pak di Garuda food itu ada aktifitas social nggak ya? tapi yang untuk manajer saja.

Agustinus : Maksudnya aktifitas sosial?

Angel : Seperti kerja bakti, pergi olahraga begitu. Tapi cuma antar manajer saja.

Agustinus : Ow ada, tapi nggak antar manajer saja, tapi manajer pasti ikut.

Angel : Manajernya harus ikut? Itu apa?

Agustinus : Iya. Tapi tetep, sekarang lagi vakum. Dulu ada badminton. Hari Kamis.

Angel : Biasanya siapa aja?

Agustinus : Ow semua manajer datang. Hari kamis di Tenaru.

Angel : Itu memang dengan semua gitu? Harus?

Agustinus : Di Tenaru, lapangan tenaru. Di Driyorejo kota baru.

Angel : Tapi sekarang sudah nggak lagi ya?

Agustinus : Lagi vakum. Hampir 3 bulan.

Angel : Kenapa ya? sibuk?

Agustinus : Iya.

Angel : Kamis gitu setelah jam kerja berarti?

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Iya setelah jam kerja.

Angel : Selain itu ada lagi?

Agustinus : Yang rutin belum ada.

Angel : Kalau yang badminton itu siapa yang ngadain?

Agustinus : Perusahaan.

Angel : Sama plan manajer juga?

Agustinus : Iya semua ikut.

Angel : Menurut bapak perlu nggak diadakan acara yang rutin itu?

Agustinus : Loh iya, harusnya gitu, termasuk badminton itu bagus itu diteruskan tiap minggu. Cuma karena kesibukan aja sekarang nggak bisa lagi.

Angel : Gitu siapa ya yang mulai ngajak pertama kali?

Agustinus : Ya temen-temen manajer lah.

Angel : “ayo badminton” gitu?

Agustinus : Iya.

Angel : Kalau selain olahraga pak, kira-kira yang perlu apa? Kumpul bersama, makan bersama atau apa?

Agustinus : Makan bersama. Karena kalau orang Indonesia sama orang barat itu bedanya, for good so far. Itu lebih menghasilkan.

Angel : Kalau kumpul-kumpul, kalau olah raga kan setiap seminggu sekali ya pak. Kalau makan-makan gitu pak enak nya berapa bulan sekali atau berapa minggu sekali?

Agustinus : Untuk siapa?

Angel : Manajer saja.

Agustinus : Sebulan lah.

Angel : Kalau gitu enak nya perlu bawa keluarga nggak? Nggak usah anak lah, istri gitu.

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Yang pertama antar individu dulu ya, kalau antar keluarga yang kedua ya. kalau antar keluarga malah nggak kumpul-kumpul nantinya ya. Ngurusin anak sendiri-sendiri. Itu biasanya gitu sih.

Angel : Sejauh ini kayak badminton itu menghasilkan sesuatu yang lebih erat nggak?

Agustinus : Oh lebih enak.

Angel : Biasanya gitu ngomong tentang masalah kerjaan nggak sih pak?

Agustinus : Oh nggak.

Angel : Menang dan kalah gitu ya pak?

Agustinus : Iya, gojlok-gojlokan iya. Tapi kalau urusan kerjaan sih lepas.

Angel : Sampai malam ya biasanya pak?

Agustinus : Ya jam sampai 7.30 atau jam 8 an lah. Dari jam 5.

Angel : Lapangannya besar sekali ya pak? Kok bisa dipakai 12 orang lebih.

Agustinus : Nggak. Lapangannya itu kan, ada 3 lapangan, kita pesan 2 lapangan. Lha kemudian sekali bertanding kan dua orang. Kalau single kan nggak kuat nafasnya. Kalau dua kan sekali maen 8 orang.

Angel : Biasanya paleng sering menang siapa ya pak?

Agustinus : Pak Widi jago itu. Nafasnya lebih jago daripada saya. Saya tengah-tengah lah ya.

Angel : Pak Amin pinter ya pak?

Agustinus : Pak Amin paleng njedok.

Angel : Bu Samiati gitu juga ikut?

Agustinus : Ikut.

Angel : Perempuan sendirian gitu ya?

Agustinus : Nggak, biasa dia kan ada temannya.

Angel : Kalau kelompok mutu itu pak. Yang biasa disebut SGA sama CFT itu, tujuannya diadakan apa sih pak?

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Agustinus : Improvement. Sebetulnya kan gini, kalau kita bicara siklus. Siklus itu kan gini, siklus plan, do, check, exit. Nah, kalau kita bicara itu, kita bicara siklus ini kan siklus yang berkesinambungan. Sampai suatu ketika, apa yang kita rencanakan itu kan perlu ditingkatkan. Maksudnya, hari ini perlu lebih bagus dari hari kemaren. Bahasa kerennya kan continuous improvement. Sampai akhir bulan kita akan ketemu lagi, tapi bukan itu. SGO sekarang. Kita gulirkan, semakin lama semakin improve, kita bicara CCL. CCL itu standarisasi. Proses untuk mencapai standarisasi ini yang dimulai dari SGA. Jadi misalnya, kalau di tempat lain itu QCC. Contoh paling gampang yang dilakukan, mobil. Mobil dulu saya kan punya mobil LGX kan, ini 1,8 atau 1800 CC, sekarang ada mobil namanya inova, ini 2000CC. menurut Angel, pemakaian bahan bakar lebih boros mana?

Angel : Yang Inova.

Agustinus : Kenyataannya nggak. Ini saya 8Km/L, yang ini saya 9Km/L. artinya pihak Toyota ini standardnya adalah 8km/L. Kemudian mereka menggunakan improvement, entah itu SGA atau apa lah, mereka membuat terobosan mesinnya jadi 2000CC tapi pemakaian bahan bakarnya lebih irit. Jadi 9Km/L. Aneh kan?

Angel : Kok bisa? Oh ya gara2 improvement itu ya pak.

Agustinus : Lha ini contohnya. Apalagi misalnya di tempat kita ya, liat itu ada truk-truk yang banyak itu kan. Dulu standard awalnya kita publikasi itu cuman 29m<sup>3</sup> untuk busul. Untuk kendaraan. Kan kendaraan itu kita punya macem-macem. Ada jenis diesel, ada jenis busul. Untuk jenis busul, standardnya kita itu cuman 29m<sup>3</sup> per kendaraan, awal. Kemaren kita kan sudah bicara sama saya kan kalau kita mau ngirim caranya gimana, ya durasinya harus lebih ai ing, yang sisa 5cent. Sekarang kita harus bicara improvement

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

penataannya dulu. Dari segi penataan, ternyata di tahun 2008, kita bisa standardin jadi 30m<sup>3</sup>. Naik 1. Di tahun 2009 kita naik 31m<sup>3</sup>. Lha kok bisa? Ya bisa aja. Artinya kendaraan itu bannya kan kecil, mungkin dulu penataannya gini, ini improvmentnya anak-anak dari SGA. Lha ini kan ada improvement jadi standarisasi. Begitu ada standarisasi kita jalan lagi. Ini yang pertama. Nah ternyata ini harus juga punya konsekuensinya. Apa yang dilakukan untuk kemajuan ini satu adalah dorongan.

Angel : Dorongan apa maksudnya pak?

Agustinus : Dorongan kita ke pelaksana. Atau tekanan. Lha ini kan kita mau balancing antara dorongan atau tekanan. Akhirnya disepakati, cara yang paling soft dan memberikan dampak adalah memberikan insentif ke orang-orang ini. Kalau mereka menemui target kita kasih insentif 1200. Kalau nggak kita kurangi 1000. Ini kan reward nya berimbang. Tapi bagi perusahaan seandainya mereka ngeluarin 1000 rupiah, rugi nggak?

Angel : Nggak.

Agustinus : Karena 1m<sup>3</sup> average harganya 37000. Saya ambil 1000 saya masih untung 36000. Lha itu cara SGA sama CFT. Bedanya di mana? Kalau SGA untungnya lebih kecil, kalau CFT lebih besar.

Angel : Tapi sama-sama dilombakan ya pak?

Agustinus : Sama-sama.

Angel : Kalau yang CFT itu antar manajer ya pak?

Agustinus : Sebetulnya bukan antar manajer.

Angel : Departemen ya pak?

Agustinus : Iya. Sebetulnya kalau CFT itu antara departemen.

Angel : Jadi antara departemen yang terkait itu ya pak?

Agustinus : Iya. Tapi kalau kita bicara SGA itu lebih hanya di bagian permasalahannya sendiri.

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Angel : Kalau yang di CFT itu kan lintas departemen ya pak, berarti terkumpul dari beberapa manajer departemen ya pak? Kalau gitu komunikasinya jadi lebih enak nggak pak antar departemen? Atau beda ya pak?

Agustinus : Oh beda. Kalau CFT sebetulnya lebih ke arah problem solving ya. dari satu hal untuk melakukan lebih sistematis. Tapi ini sebetulnya kan bukan komunikasi. Ya teknik komunikasinya salah satu yang paling bagus komunikasi yang sifatnya relationship by personal maupun profession.

Angel : Kalau membahas CFT pak, biasanya di email atau?

Agustinus : Undangan.

Angel : Lewat mana pak?

Agustinus : Macem-macem. Bisa lewat telepon.

Angel : Kalau di sini ada nggak pak departemen yang khusus untuk menjaga mutu departemen? Jadi kalau departemennya melenceng keluar jalur.

Agustinus : Melenceng keluar jalur itu gimana ya?

Angel : Ya misalnya keluar target.

Agustinus : Agak susah ya itu, mendefinisikannya agak susah.

Angel : Ya mungkin cara kerja, atau pola kerjanya.

Agustinus : Mangkanya ini agak susah mendefinisikannya. Punya PDCA, itulah sebetulnya bekerja. Orang-orang itu yang bekerja. Misalnya PDC itu, itu kan yang menjaga perencanaan dan pelaksanaan. Kalau misalnya tidak sesuai dengan perencanaan, itu harus bisa dijelaskan. Lha itu seluruh departemen akan ke sana, tapi lebih ke arah program kerja. Tapi lebih ke arah targetnya apa, realisasinya apa. Lha ini PDCA. Kalau bicara system, harusnya ada quality insurance yang menerapkan procedure pelayanan terhadap proses. Pelayanan itu maksudnya ya, lapangan, sanitasinya. Ada satu

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

system yang diterapkan. Policynya ya QC ini. Misalnya ada temuan, product tidak standard, itu kan diserahkan ke QC ini.

Angel : Tapi kenapa diserahkan ke PTIC ya pak? Kenapa kok diserahkan ke bapak.

Agustinus : Oh ya mereka kan report ke saya. Reportnya kan yang ada di lapangan. Product tidak standard ini kan masuk ke gudang. Nah dari gudang direportin ke saya. Ada problem sehingga target yang seharusnya saya dapet 100 palet, saya cuman dapet 50 palet. Yang 50 palet sisanya masih dalam proses, karena ditemukan product tidak standard. Itu kan harus dimasukkan dalam gudang kan, tidak boleh sampai ke tangan konsumen. Nanti kita perlu lakukan sortir ulang kan sehingga pada saat ketauan, oh product ini yang seharusnya lempar ke pasar...

Angel : Makan waktu lagi berarti ya pak?

Agustinus : Semua makan waktu lah ya. Dunia ini adalah suatu konsekuensi. Contoh misalnya, pernah nggak melihat antrian panjang di bandara? Mereka semua pada ngantri untuk masuk ke X-ray mesin. Coba kalau nggak ada X-ray mesin. Cepet kan? Tapi apa yang terjadi?

Angel : Nggak bisa indentifikasi.

Agustinus : Tidak terindentifikasi dan tidak terlalu secure. Itu adalah standard. Artinya product yang saya jual ke pasar, itu harus benar-benar aman, terjamin. Kalau kita bicara 16 gram ya 16 gram. Kalau ternyata cuman 10 gram, seandainya kamu menerima itu apa perasaanmu? Kecewa kan. Lha kekecewaanmu itu adalah 100% ketidakpercayaan.

Angel : Oh itu yang dihindari ya pak?

Agustinus : (Mengangguk) Maka lebih enak lama.

Angel : Kerja dua kali dari pada pelanggan nggak puas.

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

- Agustinus : Itu adalah inti. Nggak bisa dinilai dengan uang.
- Angel : Berarti yang untuk menjaga mutu itu QC ya pak?
- Agustinus : Semua orang.contoh misalnya, kesadaran berlalu lintas apakah kalau ada polisi kita taat? Lampu merah nggak ada polisi ya kita berhenti. Ya sama aja. Misalnya ya gitu. Kita akan telusuri, misalnya “oh ini tidak boleh” makanya istilahnya QC or non QC, quality control itu bukan kerjanya QC saja, tapi tanggung jawab setiap hasil yang ada. Sama seperti keamanan berlalu lintas itu bukan tanggung jawab polisi semata, tapi tanggung jawab setiap pengguna jalan. Itu. Tapi pertanyaanya apakah itu sudah efektif 100%? Jawabannya adalah tidak 100%. Targetnya 0 Defect. Tapi nggak bisa. Kalau pertama 1%, nanti jadi 0.9%, nanti jadi 0.8%.
- Angel : Pokoknya maksimal walaupun 0,0000 nggak bisa mencapai yang 0 itu ya?
- Agustinus : Ya, do the best. Marilah kita berusaha yang terbaik.
- Angel : Kalau dari keenam metode ini pak, ka nada rapat interaksi informal, percakapan memo, dll, dari enam ini berdasarkan teori ada yang membagi info, memecahkan konflik. Menurut bapak yang mengkoordinasikan dari 6 ini apa ya pak?
- Agustinus : Rapat komite. Itu yang pertama. Setelah rapat komite baru memo dan nota.
- Angel : Ini yang membagikan lewat email itu ya?
- Agustinus : Artinya kalau kita membicarakan tentang tugas berarti harus kita sepakati di awal. Setelah disepakati di awal perlu memo dan nota.
- Angel : Kalau untuk yang membagi info untuk perencanaan dan aktifitas pak?
- Agustinus : Ya balik lagi memo dan nota. Urutannya ke sana.
- Angel : Untuk memecahkan masalah yang sudah terjadi pak?
- Agustinus : Kelompok mutu.

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

Angel : Ow yang SGA itu ya. Untuk menyelesaikan konflik? Jadi konflik ini antar manajer.

Agustinus : Itu lebih aktifitas social.

Angel : Ow jadi lebih enak gitu ya?

Agustinus : Iya. Tergantung waktunya apa dulu.

Angel : Di sini yang pernah terjadi konflik apa aja ya pak?

Agustinus : Konflik itu macem-macem. Kalau konfliknya lebih ke arah bisnis, pekerjaan, lebih ke arah komite. Kalau orang ekspedisi mintannya ditinggiin setinggi tingginya, karena kita punya kepentingan adalah menjaga ongkos angkutnya supaya tidak mahal. Kalau QC konfliknya gimana? Dia maunya... Produknya itu secure. Lha konflik kan.

Angel : Ow perbedaan pendapat gitu ya?

Agustinus : Bukan, perbedaan kepentingan. Kalau saya lebih mementingkan ongkos angkutnya, QC lebih mementingkan quality product. Kalau bisa jangan 31, 29 malahan. Lha kalau gini gimana, dibawa ke rapat komite.

Angel : Dari sana diputuskan ya pak?

Agustinus : Tergantung, kalau di level bawah sudah bisa, ya nggak perlu sampai ke atas.

Angel : Kalau yang selain itu pak? Konflik selain pekerjaan.

Agustinus : Kalau personal ya aktifitas social. Mungkin saya ngeliat angel aja mukanya sudah eneg. Tapi kan belum tentu seperti itu. Lha dengan aktifitas social itu ada pepatah tak kenal maka tak sayang. Karena factor like and dislike ini dihindari.

Angel : Kalau untuk menjamin pemahaman yang sama ya pak?

Agustinus : Pribadi? Personal? Kalau pekerjaan lebih baik di rapat komite sama memo sama nota, penjelasan.

Angel : Kalau yang pribadi?

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

- Agustinus : Ya aktifitas social. Interaksi informal, iya kan. Percakapan telepon.
- Angel : Kalau di sini ada nggak sih pak antar manajer memberikan dukungan satu sama lain gitu ?
- Agustinus : Ada ya.
- Angel : Biasanya pakai metode apa ya?
- Agustinus : Informal. Yang paling gampang. Apa lagi?
- Angel : Kalau menurut bapak yang paling efektif untuk komunikasi antar manajer dari tiga ini yang mana ya pak? 3 yang paling efektif.
- Agustinus : 1, 4, 2. Jadi paling atas rapat komite, memo dan nota, baru interaksi informal ya pak? ANGEL : Kalau di rapat komite itu penting ya pak? Bisa menyelesaikan semua?
- Agustinus : Bukan. Tapi di sana keputusan diambil bersama, dan semua orang bisa tahu. Nah kalau nggak kan repot.
- Angel : Kalau bapak ada nggak program untuk meningkatkan interaksi antara manajer itu?
- Agustinus : Ya aktifitas social itu.
- Angel : Tapi kalau sekarang lebih baik istirahat ya pak?
- Agustinus : haha ya nggak capek terus. Artinya balance ya. Kalau nggak balance ya repot juga. Artinya hidup ini bagaikan sekeping mata uang. Mudah-mudahan balance. Nanti kalau saya bilang angel ini... wah repot nanti.
- Angel : Yang menjadi orang terdekat bapak untuk bertukar pikiran itu siapa ya pak? Istri, atau teman dekat? Tapi bukan orang kantor
- Agustinus : Kalau saya istri ya. Belahan jiwa saya. Orang paling netral.
- Angel : Jadi kalau ada apa-apa bapak bisa bilang gitu ya.
- Agustinus : Ya tapi tergantung ya, kalau masalah pekerjaan ya dia nggak ngerti lah.
- Angel : Kalau masalah pekerjaan itu jadinya ngomong ke siapa ya pak?
- Agustinus : Ya tergantung.

**Lampiran 12 : Transkrip Wawancara Agustinus Winardi, S.Kom.  
(sambungan)**

- Angel : Kalau misalnya untuk cerita-cerita aja. Cuma sekedar cerita saja, biasanya sama siapa ya pak?
- Agustinus : Saya nggak pernah sih. Maksudnya curhat ya? Kalau curhat tergantung dulu. Mungkin saya nggak pernah ya. Kecuali masalah pekerjaan. Seperti, saya ketemu Yosa ya, saya punya problem, bisa nggak dibantu sama QC. Curhatnya kan masalah ini, jadi saya dia curhatnya.
- Angel : Kalau di kantor nggak pernah ya pak pribadi?
- Agustinus : Kalau saya nggak pernah. Mending di rumah sama istri saja.
- Angel : Pernah nggak pak pergi sama keluarga gitu?
- Agustinus : Nggak pernah. Karena ya seperti tadi, nantinya malah sendiri-sendiri. Kalau menurut pikiran saya loh ya, saya kan juga bisa salah.
- Angel : Kalau ini yang terakhir ya pak. Kalau yang di kantor ini orang paling dekat sama siapa ya pak?
- Agustinus : Dekat dalam apa ya?
- Angel : Hubungan relationshipnya pak.
- Agustinus : Sama ya. Saya nggak pernah membedakan.
- Angel : Kalau merokok gitu.
- Agustinus : Loh ya makannya, kalau temen dekat rokok ada. Tapi kan bukan berarti segala-galanya.
- Angel : Yang menurut bapak dari cara pikirnya dewasa ato sesuai sama bapak?
- Agustinus : Menurut saya itu setiap orang unik ya. Punya kelemahan dan kelebihan. Seperti pak Samsul, dia punya kelebihan interpersonal skillnya bagus. Kayak gitu.
- Angel : Kalau yang paling cocok istri ya?
- Agustinus : Ya yang itu jangan ditanya ya, itu belahan jiwa.

## Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri

**5 Mei 2009**

Angel : Namanya bapak itu siapa ya pak yang m itu ?

Samsuri : Marianus

Angel : Bapak dengan pak roni itu apa bedanya ? Manajer teknik sama-sama kan ya ?

Samsuri : Sama, ya gini. Asalnya kan aku ya seng memegang sini yang operasional. Lha trus banyak project to. Dari garudafood kan banyak berkembang begitu cepat dengan waktu yang relatif pendek sehingga aku kan harus menangani operasional dan project. Karena terlalu banyak. Sehingga diambil recruit lagi 1 pak roni. Pak roni menangani operasional. Dan akhirnya aku focus di project. Gt. Jadi project yang di kletek ada projectnya, aku ke sana. Nanti di bandung ada projectnya

Angel : Bagian jawa ta ? Semuane ?

Samsuri : Klo kemarin sih ngomongnya indonesia timur, tapi setelah diliat sih arahnya ke ini.. Ke biscuit. Kalo di timur sih ok, kayak di kletek itu kita bantu karena memang deket ya memang bagian timur. Cuma kan misalnya ke barat racekek, gunung putri atau nanti di makasar, itu arahnya ke *base on product*. Jadi ya biscuit ya saya ke sana.

Angel : Pokoknya semua yang biskuti ya bapak yang menangani ?

Samsuri : Ya begt saya yang bantu

Angel : Eh, ow tanya itu pak tempat tanggal lahir ?

Samsuri : Waduh (tertawa) tempat tanggal lahir buat apa ini ?

Angel : Ow gpp pak.. Buat biodata aja

Samsuri : Aku lahir di probolinggo, 8 desember

Angel : Ow tahunnya ga usah ya pak ya..

Samsuri : Iya tahunnya ga usah (senyum)

Angel : Mau tanya pak, tadi itu rapat apa pak ?

Samsuri : Tadi itu koordinasi untuk anu produksi. Jadi target minggu ini, itu ada apa.. Kan kemaren minggu.. Bulan kemaren itu kan ada yang ga nyampek di chocolatos..

### **Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri. (sambungan)**

Angel : Ow targetnya ?

Samsuri : Ya, kan kita ada utang sama sns. Jadi kalo sns order, buka to berapa gt ya kita harus penuhi. Lha yang terpenuhi itu jadi utang.

Angel : Ow..

Samsuri : Utang kan harus dibayar. Harapannya bisa terbayar dalam minggu ini.  
Gt

Angel : Gt yang terlibat semua manajer juga pak ?

Samsuri : Biasanya semua manajer, kepala departemen itu diundang.

Angel : Ow.. Ini termasuk rapat komite ?

Samsuri : Rapat apa ?

Angel : Rapat komite.. Apa termasuk tadi itu ?

Samsuri : Enggak lah.. Itu tadi cuma rapat operasional biasa. Jadi kalau ada masalah di apa..  
Ya kita kumpul.

Angel : Langsung dibahas .. Jadi gak ditentukan waktunya ya pak ya ? Ow..  
Jadi maksudte klo misale ada masalah langsung dibahas. Berarti dalam 1 bulan bisa lebih dari sekali ya pak?

Samsuri : Iya seminggu bisa 5 kali. Tergantung dari kondisi. Kalau bagus-bagus ya sudah. Paling 1 atau 2 kali gt.

Angel : Kalau rapat komitenya di sini itu ?

Samsuri : Bulanan itu ?

Angel : Iya

Samsuri : Ya sebulan sekali. Sekitar minggu pertama atau batas akhir sampek tanggal 10 atau 11. Karena kan plant manager harus meeting di jakarta to. Jadi hasilnya dari sini harus ada dulu baru .

Angel : Ow..jadi yang menyampaikan ke pusat ya plant manager ya pak ?

Samsuri : Iya plant manager

Angel : Kalau bedanya antara rapat-rapat operasional dengan rapat komite itu apa yang dibahas apa pak ?

### **Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)**

Samsuri : Kalo bulanan itu kan resume semua kinerja 1 bulan terus kenapa ga tercapai, nanti ke depan mau seperti apa

Angel : Ow rencananya, kayak evaluasi..

Samsuri : Iya evaluasi.jadi kita harus ada koreksi dari..

Ada telepon dari telepon kantor

Ow itu pak..

Ada telpon lagi dari hp dan telpon kantor

( mengenai tiket pesawat karena akan ke jakarta )

Mendengarkan hal tersebut, peneliti bertanya

Angel : Selalu mondar mandir jakarta gt ta pak ?

Samsuri : Iya ga mesti sekarang itu.. Soale kondisine podu barengan project e gt lho

Kapanane sini project. Trus rancaekek, bandung project ya

Angel : Ow. Brarti bapak ya muter gt ya ?

Samsuri : Iya sekarang itu gt e. Jadi dimana install mesin biscuit ya..

Angel : Ya bapak ke sana ?

Samsuri : Iya

Diam kurang lebih 1 menit lebih 20 detik karena pak samsuri sms dengan seseorang

Angel : Brarti kalau sudah ada rapat operasional, rapat komite. Brarti semuanya sudah dapat dikomunikasikan dengan baik ya pak ?

Samsuri : Ya kan begini. Dari masing-masing departemen sebenarnya kan sudah ada meeting mingguan. Seminggu sekali ada meeting. Trus produksi pun kadang-kadang itu.. Ya sering kali lah ya.. Kalo meeting sama anak-anak yang dibawah itu harian itu biasane.. Kalo hari ini dapet jelek atau gimana, besoknya kumpul lagi.. Terus apa yang kemaren terjadi.. Kumpul..

Angel : Ow dilaporkan ?

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

Samsuri : Iya.. Sehingga nanti pada waktu di sini kan sudah pasti sudah jelas masalahnya

Angel : Waktu rapat-rapat komite gt yang aktif satu orang ato semua orang pak ?

Samsuri : Hanya kepala departemen, seluruh kepala departemen itu presentasi satu-satu

Angel : Ow hasilnya gimana... ow durasi waktunya lama ya ?

Samsuri : ehm selama ini kita coba selama mulai jam 10 pagi paling jam 5 sore. Satu harian..

Ya kalau bias dipercepat.. Masih untung di sini.. Kalau di kletek bisa bersambung.. (hahahaha..)

Angel : Ow ga bisa sekaligus langsung gt ? Sekaligus satu hari gt ? Ga nututi ?

Samsuri : Tergantung masing-masing bu .kalo di sini sih harapannya jam 5 selesai sudah

Karena memang ada berapa departemen . Produksi saja ada 3, hrs, pdca, qc, pd , formulasi, teknik, pembelian.. 11..

Angel : 12 sih saya..

Samsuri : Lha iya.. 12 .itu harus satu-satu semua presentasi. Paling ya istirahat makan siang 1 jam lah.. Brarti sekitar ya 6 jam lah..

Angel : 1 harian terus ya pak, ga isa diganggu ? Brarti kan 1 orang sekitar ½ jam ..

Samsuri : Iya..

Angel : Kalau biasanya rapat-rapat gitu biasanya pakek bahasa apa pak ? Bahasa yang sehari-hari gt atau formal pak?

Samsuri : Hahahahahahaha.. Ya memang kita ga selalu formal lah ya.. Ya kadang-kadang itu nyletuk-nyletuk gt kan ya.. Pasti kan selalu ada. Ga selalu keliatan tegang atau serius..

Angel : Ow.. Ada guyonan berarti ?

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

Samsuri : Ya... gt kan.. Apa yang terjadi kan.. Kan bisa saja kayak waktu nerangin ini kan.. Mungkin alasan-alasan seng kadang-kadang membuat orang..

Angel : Ngguyu ?

Samsuri : Lha iya.. Trus kan ada komentar kayak gini..

Angel : Ow.. Gpp ya pak ? Tak bayangin serius dan tegang..

Samsuri : Ow.. Gak.. Malah serius itu yang bahaya.. Ga selesai-selesai.. Apa mbok pikir selama ini selalu itu... resmi ?

Angel : Iya.. Resmi, mendengarkan semua dengan baik..(hehehe) enggak ya pak ?

Samsuri : Hahaha.. (tertawa sedikit).. Enggak lah.. Mungkin.. Mungkin lho ya kalau di jakarta ga ngerti.. Kalau di sini sih ga gt..

Angel : Apa lebih santai ?

Samsuri : Ya. Di sini itu kalau aku liat .. Ehmmm.. Lebih ada kondisi ini.. Keakraban.. Ga selalu tegang.. Ga tau kalau *meeting-meeting* lain ya.. *Meeting-meeting* di.. Jakarta juga ditanyai ? Nggak to ?

Angel : Ow.. Nggak kok.. Cuma di sini aja.. Kalau bapak sendiri, kerasa untuk rapat-rapat komite ini sudah efektif belum ? Jadi kayak ehm.. Menyampaikan hasil evaluasinya.. Trus abis itu.. Dikasi masukkan. Itu semua sudah efektif belum pak ?

Samsuri : Kalau aku, cukup efektif.. Karena *guidingnya* sudah ada sebenarnya.. Jadi yang dilaporkan itu ini ini ini ini.. Jadi memang yang dibutuhkan gt lho.. Yang ga dibutuhkan kan ga perlu lah.. Ngapain dikeluarkan.. Sudah jelas.. Kpi, trus beritanya seperti apa, fish bone nya seperti apa.. Gt

Angel : Ow.. Kalau sudah cukup efektif, brarti bapak ga ada masukan untuk rapat komite ini enakya gimana gt ? Ada ga pak ?

Samsuri : Diam (berpikir)

Angel : Jadi misalnya itu rapat komitenya selesai dalam beberapa jam atau misalnya itu yang dibahas itu sebelum rapat mungkin hasilnya itu

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

sebelumnya dikasikan ke plant manager melalui outlook atau apa gt ?  
Nggak ya ?

Samsuri : Ya memang sebelumnya sudah dikirim ke *plant manager* ,  
dikumpulkan gt.. Cuma tetap kita harus presentasi kan gt... Kalau  
waktunya memang bisa dipersingkat ya dipersingkat harapannya..  
Cuma ga mungkin kalau semakin banyak orang.. 12 orang itu.. ½  
jam.. Sudah menjelaskan 1 departemen kan.. Ya wis ringkes-ringkes  
lah.. Kalau kepanjangan juga banyak yang negur.. Kesuwen gt ya  
nanti.. Yang lainnya kan nunggu..

Angel : Ow, disuruh berhenti gt ta?

Samsuri : Ya plant manager kan moderatonya.. “ayo ga usah sudah.. Ini kan  
sudah ga update ya..” Misalnya.. Ini sudah jelas, ya sudah ini lewat,  
ini lewat .. Gt

Angel : Ow, yang sudah jelas kira-kira itu dilewati..

Samsuri : Dilewati.. Koordinasi itu yang lebih banyak diperdalam..

### 15 Mei 2009

Angel : Rapat apa pak tadi pak ?

Samsuri : Rapat koordinasi product-product berikutnya..

Angel : Itu juga semua manajer ?

Samsuri : iya semua manajer..

Angel : Ow.. Ini pak mau tanya biasanya selain ada yang formal, interaksi  
antar manajer itu ada yang informal ya pak.. Misalnya jam kantor, jam  
istirahat atau apa.. Bapak sering nggak melakukan itu dengan antar  
manajer ?

Samsuri : Ya informal itu mungkin waktunya makan atau pas ketemu gt  
mungkin.. Kalau kita inget, ya langsung bicarakan.. Nggak perlu  
nunggu meeting..

Angel : Ow, kalau jam makan siang gt bapak sering dengan manajer-manajer  
lain ?

### **Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)**

Samsuri : Ya.. Nggak semua.. Kadang kan makan.. (terima telepon handphone).  
Ya sebenarnya paling enak waktu makan. Gt ya.. Cuma kan nggak semua orang itu bisa makan bareng.. Paling cuma orang-orang tertentu tok..

Angel : Biasanya paling sering sama siapa pak ?

Samsuri : Ya kalau yang sama-sama manajernya itu pak yono, pak roni, pak agus, pak agustinus..

Angel : Itu satu-satu atau berangkat bareng gt pak ?

Samsuri : Ya bareng-bareng.. Kadang sama pak widi juga.. Makan bareng..

Angel : Yang dibahas gt masalah pekerjaan atau ada masalah pribadi ?

Samsuri : Ow.. Ya nggak.. Ngomong-ngomong.. Kadang-kadang ada juga seng masalah pekerjaan kebetulan inget ya langsung diomongno.. Misalkan pak samsul gt ya..

Angel : Kalau masalah pribadi itu pernah nggak dibahas ? Masalah keluarga atau masalah bapak di pekerjaan gimana.. Jadi nggak untuk membahas masalah pekerjaan saja.. Masalah pribadinya bapak juga. Pernah nggak pak membahas itu ?

Samsuri : Ya kalau masalah pribadi, ya tergantung kondisi sih ya.. Cuma hal-hal yang ringan lah.. Masalah anak ya kalau yang banyak diomongin.. Gt aja..

Angel : Yang general ya pak ? Yang paling nggak orang lain tau itu nggak masalah gt ya ?

Samsuri : Iya..

Angel : Seberapa sering pak ? Kira-kira dalam seminggu gt berapa kali bapak makan siang, keluar dengan manajer lain ?

Samsuri : Kalau makan siang itu kan kita setiap hari makan siang, keluar.. Cuma orangnya aja yang nggak selalu sama mungkin..

Angel : Kalau di luar gt bahasanya juga langsung informal gt ya pak ?

### **Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)**

Samsuri : Sebenarnya kalau masalah bahasa.. Di pabrik pun juga nggak selalu formal gt.. Jadi kita ya mungkin keliatan akan lebih akrab gt.. Bahasa jawa, kadang ya bahasa campuran lah gt ya..

Angel : Kalau percakapan untuk di telepon pak ? Telepon rumah, telepon kantor atau telepon handphone gt pernah nggak anta manajer gt ?

Samsuri : Gini.. Biasanya sms.. Ya telepon ya kadang-kadang lah.. Tapi sering kali itu sms..

Angel : Ow, sms dulu.. Kalau telpon kantor gini jarang ya pak ?

Samsuri : Iya.. Kalau kita nggak bisa ketemu ya langsung ditelepon.. Gt..

Angel : Pakek telepon rumah juga pernah pak untuk telepon antar manajer ?

Samsuri : ya handphone lah ya..

Angel : itu ya hanya membicarakan masalah pekerjaan ya pak kalau pakek telepon gt ?

Samsuri : iya..

Angel : kalau yang curhat-curhat gt nggak ada ya pak ?

Samsuri : nggak ada..

Angel : apa menggunakan telepon itu ada tujuan tertentu agar kerasa lebih aman, cepat sampek.. Jadi crita-crita yang rahasia lebih aman di telepon ?

Samsuri : ya gini.. Masalahnya kan kita kalau nyari di lapangan kan susah.. Ya mau nggak mau.. Kadang kepala shift juga per telepon..supervisor nyari juga per telepon semua.. Itu kan lebih cepet selesai kerjaane..

Angel : kalau membicarakan hal-hal penting yang sifatnya rahasia gt gimana pak ? Telepon atau messenger, email gt..

Samsuri : ya nggak.. Diparani (didatangi). Ketemu orangnya..

Angel : kalau penggunaan memo dan nota itu masih aktif nggak pak di sini ?

Samsuri : itu hanya untuk berkas-berkas ini aja ya.. Mungkin kayak mengajukan apa, ditaruh di situ.. Orangnya nggak ada, ninggalin catetan..

Angel : cuma menuliskan pesan aja gt ya ?

Samsuri : iya..

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

Angel : (peneliti menunjuk pada memo yang bawahnya terdapat tulisan marianus samsuri, yang terletak di meja) kalau marianus samsuri ini memang bapak buat sendiri ya pak ?

Samsuri : kan kita dapet dari supplier.. Pembelian kan biasanya dapet gratisan.. “pak perlu ijinan-ijiran gt nggak ?” Ya dibuatkan, dikasi nama.. Semua itu yang perlu itu mungkin dikasi kok sama..

Angel : saya pikir itu bapak buat sendiri karena sering pakek.. Nggak ya ?

Samsuri : nggak.. Dikasi kok dari pembelian..

Angel : saya lihat, penggunaan memo dan nota ini jarang ya pak.. Kebanyakan sekarang sudah digantikan seperti outlook, messenger, email.. Gt kan. Trus yang dikomunikasikan di sana apa pak ?

Samsuri : ya pasti masalah pekerjaan tapi kadang ada guyonnya juga lah ya.. Kayak ucapan selamat atau apa.. Gt

Angel : ow.. Bapak juga sering pakek chatting gt pak ? Chatting-chatting antar manajer ?

Samsuri : messenger ? Ya.. Messenger itu biasanya kita kan dari outlook itu kan kelihatan dari messenger siapa yang sedang online.. Mungkin kita lagi butuh ya sekalian lah diomongkan..

Angel : kalau bedanya outlook sama email itu apa sih pak, pembicaraannya kan pasti sama ya ?

Samsuri : iya.. Sekarang gini.. Kadang-kadang itu kan kalau mungkin pakek outlook itu kan.. Outlook itu kan sama dengan email kan ? Yang beda itu kan, outlook sama messenger saja.. Kalau messenger ini kan kita dari pada telepon, ow kita liat lagi online.. Sudah langsung sekalian.. Bisa gabung jadi satu kan juga.. Gt lho..

Angel : waktu chatting bapak juga pakek tanda emo-emo tanda senyum gt pak ?

Samsuri : ow iya.. Kadang kasi animasi kan.. Kan gt ya.. Ada animasi ya dikasi..

Angel : biasanya yang pakek messenger ini cuma manajer saja ya ?

### **Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)**

Samsuri : nggak.. Semua yang punya computer.. Itu sudah ada messenger e seharuse..tinggal install saja kalau memang mau..

Angel : kalau nyambung ke semuanya itu ?

Samsuri : semua yang punye outlook itu punya kesempatan untuk messenger.. Tinggal dia mau gunakan atau tidak..

Angel : oe.. Nggak uma antar manajer saja ya ?

Samsuri : nggak.. Sebenarnya itu kan fasilitas dari perusahaan itu kan ada.. Wah kita kan perlu gt ya daripada telepon.. Ya minta diinstallno.. Sehingga kita bisa messenger sewaktu-waktu kalau kita keliatan kalau lagi online, kita langsung masuk..

Angel : kalau dari messenger, outlook sama email. Itu lebih formalan mana pak bahasanya ?

Samsuri : ya kebanyakan kan email ya.. Outlook juga ada yang formal.. Cuma kan tergantung dari kepada siapa kita ngirimnya.. Gt kan. Mungkin kalau kepada supplier atau mungkin atasan, atau mungkin lebih banyak tertuju kepada banyak orang.. Itu formal.. Tapi kalau 2 atau 3 orang ya..

Angel : kalau antar manajer gt pak ?

Samsuri : antar manajer bisa formal bisa nggak juga.. Tergantung juga masalahnya.. “kenapa ini?” Gt aja.. Nggak perlu kayak surat resmi..

Angel : kalau di messenger pasti santai kan pak ? Chatting biasa gt ?

Samsuri : iya..kalau di email juga sama.. Kadang-kadang kalau dia online gt, tak kirim langsung dibalesi..

Angel : ow.. Soalnya buka semua ya ?

Samsuri : iya.. Kan keliatan lagi online atau nggak..

Angel : menurut bapak yang paling efektif untuk komunikasi antar manajer telepon, messenger, email, outlook gt pak ?

Samsuri : sebenarnya kalau ngomong tentang efektif itu mestinya telepon atau messenger.. Karena itu langsung bisa dijawab. Sedangkan kalau outlook atau email itu seringkali.. Kalau kita sudah terima terlalu

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

banyak.. Satu hari bisa puluhan outlook atau email masuk.. Kadang-kadang kan kita harus memilih..

Angel : itu penting semua atau nggak sih pak ?

Samsuri : ya belum tentu kan.. Tingkat kepentingannya kan bisa beda-beda.. Bisa mungkin sekedar tau supaya mereka nanti kalau mutuskan ada pertimbangan ini.. Gt kan.. Di cc gt kan.. “ow dari siapa keliatane urgent gt ya..” Kita baca.. Mungkin yang lainne itu “ah nanti itu belakangan saja.. Nanti sore saja mbacanya..”Gt kan. Tapi kalau messengerkan mau nggak mau mesti dibales.. Lha wong ketauan.. Sama telepon..

Angel : messenger, walaupun bapak nggak ada di ruangan tetap online ? Busy ? Away ?

Samsuri : saya nggak pernah ngubah busy, away.. Nanti kalau lama nggak dipakek kan dia berubah kan ya.. Tapi biasanya kan masih nyoba-nyoba masuk nggak.. Kadang-kadang kan ditulis busy tapi orangnya kan masih di depan computer.. Lha paling nggak bisa tau kan.. Kalau itu memang perlunya penting kan dia njawab, langsung mbalesi..

Angel : kalau bapak sendiri, paling senang pakek media apa pak untuk komunikasi antar manajer?

Samsuri : ya kalau aku sih langsung tak telepon.. Langsung nyampek, langsung ada jawaban gt..jelas. Kadang-kadang itu nanti kalau lewat outlook itu ya telat.. Kadang sms itu juga kadang-kadang nyampeknnya.. Kalau flexy baru bisa 2 hari baru nyampek kadang-kadang.. Itu saya pernah juga.. Sms itu bahaya kadang-kadang kalau untuk hal yang penting..

Angel : bisa buat salah paham ya pak ?

Samsuri : iya.. Sudah terlajur dikerjakan, baru sms e masuk.. Gt. Padahal kita “jangan dikerjakan dulu, tolong ditahan..” Nggak masuk-masuk. Sudah terlanjur dikerjakan. Lha sms e baru masuk besoke..

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

Angel : kalau menurut bapak, dari yang telepon, email, outlook, memo, sms juga.. Itu kan pasti ada plus minusnya ya pak.. Kalau menurut bapak, yang menjadi minusnya dari tiap media itu apa ?

Samsuri : ya kalau memo kan kadang-kadang itu ditaruh di meja, kan banyak orang yang bisa baca.. Jadi nggak privat.. Trus juga email atau outlook gt kan.. Ya ini kembali orang usil gt kan.. Bisa aja orang usil itu kan bisa, nggak tau apakah itu dari orang mis nya, bagian computer.. Itu kan banyak orang itu.. Pengen usil, pengen tau, liat.. Bisa kan ? Dari server diliat.

Angel : ow bisa ya ? Bukannya kalau punyanya bapak ya uda punyanya bapak gt..

Samsuri : ya bisa.. Enggak, dari server bisa kalau mau liat outlooknya orang..

Angel : ow nggak ada pin code atau apapun ?

Samsuri : ya dia kan pasti tau.. Awalnya kan dari dia.. Pasti bisa. Pengalaman saya dulu di tempat lama dulu, bisa.. Walaupun nanti di anu, nanti bisa dibuka..

Angel : jadi percuma ya nanti kalau membicarakan sesuatu yang rahasia gt di email atau di outlook ?

Samsuri : ya memang kembali ke perilaku ya.. Attitudenya.. Kalau kita sudah ngomong percayakan ke dia.. Ya dia memang yang bertanggung jawab.. Nggak boleh buka. Kalau telepon kan sudah langsung hanya dia yang denger.. Kalau nggak, kalau memang hal yang rahasia.. Ya diparani.. Didatengi ketemu langsung..

Angel : kalau untuk yang messenger pak, apa kekurangannya?

Samsuri : messenger itu ya nanggung orangnya hadir di computer.. Gt kan. Kalau telepon kan.. Langsung..

Angel : jadi gimana-gimana enak telepon ya pak ?

Samsuri : telepon langsung.. Iya, sudah dapet.. Iya kalau memang dia nggak angkat, itu kan berarti ada kemungkinan dia sibuk, atau memang

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

nggak bisa diganggu.. Sudah. Kalau messenger kan nggak tau..  
Nunggu dia juga nyambung ke jaringan..

Angel : o iya.. Kalau “komunikasi”.. Yang biasanya tulisan “komunikasi” di atasnya itu pak , biasanya itu buat apa pak ?

Samsuri : ya itu untuk surat-surat resmi..

Angel : ow, beda sama outlook, sama email gt ?

Samsuri : kalau yang pakek form itu lebih dipentingkan formalitasnya..

Angel : bahasanya juga formal berarti ?

Samsuri : iya formal.. Kebanyakan kan mungkin dari hrs, pga, untuk seluruh karyawan ini ya.. Tujuannya memang..

Angel : general gt ?

Samsuri : iya.. Ya mungkin juga ditempel jadi pengumuman resmi.. Di situ kan yang baca banyak orang.. Gt. Sebagai dasar, policy dari perusahaan.. Itu kan harus ada resmi semua..kalau urusane produksi gt.. Ya sudah nggak usah pakek form-form gt.. Yang sifatnya it formal lah ya..dipentingkan nilai formalnya.. Itu memang harus pakek itu..

Angel : kalau nggak penting nggak usah pakek itu ?

Samsuri : iya. Surat keluar, surat ya hubungannya dengan spsi, atau keputusan..

Angel : kalau nggak salah dibawahnya itu ada tanda tangannya ya ?

Samsuri : iya.

Angel : tanda tangannya itu orang yang ngeluarin itu ? Hrs gt ?

Samsuri : iya.. Yang berkepentingan lho ya.. Yang bertanggung jawab dengan isinya itu..

Angel : pak, apa di sini itu ada aktivitas social ? Seperti olahraga bareng, rekreasi tapi yang antar manajer saja..

Samsuri : kalau manajer saja.. Nggak, mungkin ya.. Nggak mengkhususkan manajer saja.. Tapi kalo bareng-bareng tapi di arahkan ke outbond, sekalian itu kan juga refreshing bareng-bareng ya..

Angel : tapi nggak ada ya yang bener-bener untuk manajer saja ?

Samsuri : nggak ada..

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

Terima telpon melalui handphone nya

Angel : ujan terus ya pak ?

Samsuri : iya.. Ujan terus sekarang.. Hawanya jadi nggak enak.. Trus gimana tadi ?

Angel : aktivitas social untuk manajer kan ktanya bapak nggak ada..

Samsuri : ya.. Kalau itu, biasanya aktivitas social itu biasanya dikelola sama hrs. Kalau kita sendiri dari kalangan manajer nggak ada.. Boleh dikatakan nggak ada.. Karena itu atas nama perusahaan. Atau kalau yang lainnya dari kegiatan persekutuan doa atau kegiatan lain itu ada pas acara paskah, natalan..

Angel : komunitas saja ya ?

Samsuri : iya komunitas.. Gt.

Angel : kalau menurut bapak perlu nggak kalau manajer itu membuat aktivitas social sendiri misalnya..ya sekedar untuk merekatkan hubungan atau supaya komunikasinya lebih bagus gt ?

Samsuri : kalau kumpul-kumpul, iya.. Kalau kumpul-kumpul itu kita lakukan biasanya pas habis meeting atau apa gt.. Mungkin kita ajak makan barengan gt memang lebih membuat kita lebih akrab ya.. Lebih jadi satu.. Cuma kalau aktivitas social ini.. Sebenarnya sama ya.. Fungsinya untuk.. Kalau cuma untuk membuat akrab, mungkin ya cukup makan-makan.. Tapi kalau kegiatan social, saya lebih cenderung dikelola hrs.

Angel : jadi lebih nggak usah manajer saja maksudnya ?

Samsuri : iya..

Angel : semuanya langsung ?

Samsuri : heeh..

Angel : jadi menurut bapak, komunikasinya baik ya pak ? Jadi nggak perlu aktivitas social, antar manajernya sudah baik gt ya..

Samsuri : ya kalau saya sih masih ngomong di sini itu baik ya.. Hubungannya antar manajer. Kalaupun ada perbedaan pendapat itu kan hanya di

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

ruang meeting saja, tapi secara personal nggak ada masalah sebetulnya..

Angel : kalau menurut bapak, kelompok mutu biasanya sga dan cft, ada ss juga katanya.. Kalau itu untuk membahas apa sih pak ?

Samsuri : itu lebih mengarah ke improvement ya.. Perbaikan yang terus menerus.. Perbedaan sga, ss sama cft itu kan karena levelnya saja sebenarnya..

Angel : levelnya gimana ?

Samsuri : level dari.. Ow anak-anak di pelaksana itu masuk di ss, sga.. Nanti di antar departemen itu di cft.. Hanya itu saja yang membedakan sebenarnya..

Angel : manajer itu berkecimpung di sga, ss dan cft juga ?

Samsuri : manajer itu bisa jadi fasilitator di sga gt kan..

Angel : kalau di cft nya ?

Samsuri : cft nya itu kan gini.. Cft itu kan cross function team, jadi diharapkan makalah yang kita sampaikan itu meliputi ke beberapa departemen.. Sehingga akan terjadi kerja sama di situ ya.. Kalau cuma satu departemen itu nggak boleh.. Memang arahnya itu karena tingkat kesulitannya itu sudah melibatkan beberapa departemen mangkanya kenapa kok harus kepala departemennya yang ambil bagian di situ.

Angel : kalau sga itu cuma 1 departemen saja ya ?

Samsuri : iya 1 departemen, sama supervisornya..

Angel : kalau cft itu berarti gabungan dari tiap departemen yang terlibat ?

Samsuri : iya, yang terlibat..

Angel : kalau ss ?

Samsuri : kalau ss itu pelaksanapun boleh.. Memang diharapkan dari pelaksana..

Angel : ss itu nulis apa sih pak ?

Samsuri : sumbang saran.. Kalau misalnya kita di tempat kerja, “kok ini rasanya nggak enak atau mungkin ini kalau tak perbaiki akan lebih baik.” Nah.. Itu seng dimasukno jadi saran.. Misalkan ini dirubah ini..

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

Akibatnya apa kalau ini dirubah.. Ow ini akan lebih baik.. Lha itu, akan dapatkan point tergantung dari kualitas dari ss itu..

Angel : ow, sejenis kritik dan saran gt ta pak ?

Samsuri : iya.. Tap harus dia yang mengerjakan.. Awalnya itu sumbang saran memang asal isa ngomong gt aja ya.. “wes kamu komentar apa gt..” Tapi selanjutnya kualitasnya harus dinaikkan..

Angel : jadi nggak asal ngomong juga bisa ngerjakannya ?

Samsuri : iya.. Bisa ngerjakannya.. Itu perorangan..

Angel : kalau ss itu diserahkan ke siapa pak ?

Samsuri : di sini ada pdca bagian ini..

Angel : semuanya ini pdca atau cuma ss ini saja ?

Samsuri : iya.. Koordinatonya kan dari pdca..

Angel : kalau dari adanya sga, ss dan cft ini pak.. Komunikasi antar manajernya lebih bagus atau lebih sering gt atau sama saja pak ?

Samsuri : sebenarnya kalau pengaruhnya sga cft ini ya.. Kalau aku liat nggak terlalu signifikan ya.. Karena sifatnya lebih cenderung ke anak buah sendiri atau walaupun itu cft, itu belum tentu antar manajernya yang ketemu.. Itu kan justru kayak teknik, aku yang buat cft. Itu anak buahnya bukan manajer produksi atau manajer qc atau pd.. Nggak.. Itu bisa dari supervisornya produksi, supervisor teknik, supervisor qc.. Itu yang tak ambil jadi bagian atau kepala shiftnya.

Angel : lho pak, siapa yang menentukan jadi ketuanya cft itu ?

Samsuri : ya selama ini yang menjadi patokan itu manajer.. Gt ya.. Ada berapa departemen di sini.. Ada 10.. Ya setiap manajer harus bikin cft.

Angel : trus kok bisa departemen lain bisa digabung-gabung gt gimana pak ?

Samsuri : ya kita cari makalah atau problem yang keliatan melibatkan departemen lain.. Trus dilihat dari hasil yang kita dapatkan kalau itu diangkat, trus kualitasnya seperti apa gt ya..

Angel : misalnya bagian teknik sama bagian produksi gt ya.. Yang menentukan teknik dan produksi itu kerja sama siapa pak ?

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

Samsuri : kan gini.. Sekarang kalau aku ambil makalah di mesin wafer cream gt ya.. Trus ini untuk masalah safing energy. Safing energy itu kan nggak bisa teknik saja yang ngamati.. Itu pasti ada terkait sama orang produksi. Cara settingnya, cara jalano mesin ya.. Trus juga nggak bisa lepas dari orang qc karena kualitasnya kan harus dilihat, dipantau.. Kalau ini gasnya tak modifikasi gini, kualitasnya masih tetep atau berubah.. Jadi mau nggak mau kan harus ambil orang situ..

Angel : itu brarti nanti ajak gabung.. “ayo gabung untuk ngerjakan makalah ini..” ?

Samsuri : iya..nanti kita ngomong sama kepala departemennya.. Saya minta 1 orang untuk masuk di dalam timnya sini..

Angel : sga dan cft itu dilakukan setiap tahun itu pasti ya pak ?

Samsuri : ya mulai tahun-tahun kemarin sudah harus ada.. Karena ada target yang harus dicapai. Jumlah sga nya berapa, cft nya berapa. Targetnya dari perusahaan.

Angel : tapi kan harus melalui 8 langkah ya pak kalau sga, 6 langkah kalau cft ya.. Kalau untuk mencapai 8 atau 6 langkah itu, bisa nggak 2 kali sga atau cft dalam setahun ?

Samsuri : ya sebenarnya masalah bisa nggak bisa itu,itu kan sebenarnya tergantung dari masalah sng diangkat ya.. Perlu pengamatan berapa lama..dianggap stabil, dianggap berhasil.. Gt kan. Kalau cuma ambil pengamatan sebentar.. Ya masa bisa gt kan.. Kan nggak valid gt datanya..

Angel : trus biasanya kalau ada sga, cft gt biasanya pakek media apa pak untuk mengumpulkan gt ?

Samsuri : biasanya ya outlook, kalau nggak outlook ya langsung dihubungi secara langsung..

Angel : ow, langsung datang gt ?

Samsuri : iya.. Jadi dihubingin dulu, kadang-kadang pakek undangan.. Kertas kecil gt ya..

### **Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)**

Angel : buat sendiri ta ?

Samsuri : iya gt.. Kadang pakek email ya.. Trus telepon.. Kalau sudah mendekati gt koordinatornya teleponin orang-orang.. “ini nanti ada ini lho..” Gt.

Angel : kalau di perusahaan ini sendiri, ada nggak sih pak, departemen atau orang yang menjaga mutu dari tiap-tiap departemen ?

Samsuri : kalau dibilang ada secara formal di dalam struktur sih nggak ya.. Tapi kita sadar bahwa setiap departemen itu, punya tanggung jawab terhadap mutu.. Jadi nggak tersirat di situ.. Ya mungkin hanya tersirat dalam garis besarnya job desk ya.. Jadi kalau struktur sendiri, “ow ini bagiannya ngurus kualitas..” Nggak ya.. Tapi di dalam job desk itu kan nampak setiap orang itu terlibat di dalam kegiatan perusahaan, kualitas yang dihasilkan, efisiensi.. Kan juga sampai masuk ke.. Sampai tingkatan ini ya.. Yang kpi nya jelas itu ada.. Misalnya, berapa jumlah njp.. Barang yang ditolak qc ya, yang dikomplain ya.. Satu bulan berapa jumlahnya.. Nggak boleh melebihi dari itu..

Angel : jadi sebenarnya tiap departemen, tiap orangnya itu sudah harus bisa meningkatkan mutunya departemen itu sendiri ya ?

Samsuri : iya..

Angel : kalau menurut bapak, di media-media yang sudah ada.. Seperti di messenger, rapat komite, telepon, outlook, itu yang untuk mengkoordinasikan tugas itu yang mana pak ?

Samsuri : medianya ?

Angel : iya.. Jadi misalkan.. Apakah rapat komite itu untuk mengkoordinasikan tugas ?

Samsuri : iya

Angel : selain rapat komite ?

Samsuri : ehmm.. Ya setiap meeting kebanyakan koordinasi ya.. Masalah tugas-tugasnya masing-masing orang.. Kalau pertemuan-pertemuan biasa, yang selama ini aku tau ya paling cuma.. Yang nggak ada hubungannya dengan ini ya..pembagian tugas.. Paling ya gathering itu

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

ya.. Kalau pertemuan, trus manggil orang untuk pembicara gt kan.. Itu kan kumpul, tapi sifatnya ya nambah ilmu atau mungkin kumpul hanya untuk celebration misalnya.. Gt. Tapi yang namanya meeting bulanan, meeting koordinasi selalu hubungannya dengan tugas.. Pembagian tugas..

Angel : kalau misalnya mengkoordinasikan tugas lewat email, outlook atau messenger gt nggak pernah ya pak ?

Samsuri : lho.. Itu biasanya.. Bukanya nggak pernah ya.. Kita juga lakukan itu.. Cuma kalau tanya lewat email, jadi nggak terjadi diskusi..

Angel : jadi mendingan rapat ya ?

Samsuri : iya.. Kalau di email kan sifatnya nggak urgent ya ok. Tapi kalau sifatnya itu segera harus dilakukan, itu biasanya mesti panggil.. Rapat.. Langsung ketemu orange..

Angel : kalau untuk yang saling membagikan info perencanaan dan aktivitas, menggunakan metode komunikasi horizontal yang mana saja pak ?

Samsuri : email ya biasanya ya..

Angel : outlook juga pak ?

Samsuri : iya

Angel : kalau yang tujuannya untuk memecahkan masalah pak ?

Samsuri : memecahkan masalah.. Ya kita juga email.. Biasanya kan gini.. Masalah itu, kalau menyangkut masalah orang banyak pasti dilempar di outlook atau di email.. Dari marketing, dari produksi, atau dari qc. Nanti tinggal, rekan-rekan yang terlibat itu kasi komentar.. Gt. “dari tempat kita itu kayak gini..”

Angel : waktu rapat itu termasuk untuk memecahkan masalah atau nggak pak ?

Samsuri : rapat ? O iya.. Seharusnya memang lebih efektif itu rapat ya.. Kalau email sama ini kan, kalau terlalu banyak orang yang komentar itu..

Angel : bingung ?

### **Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)**

Samsuri : ya keputusannya itu yang mana.. Gt kan , hasil akhirnya.. Lebih nggak jelas gt ya..

Angel : apa di rapat, email, outlook, telepon.. Apa juga pernah untuk menyelesaikan suatu konflik pak ? Koflik antar manajer..

Samsuri : ya.. Sifatnya kalau yang terlibat nggak banyak orang itu, mestinya bisa ya.. Tapi kalau sudah yang terlibat banyak orang, itu wes mending kumpul..

Angel : kalau di sini, memecahkan suatu konflik itu secara professional atau kekeluargaan pak ?

Samsuri : professional ya.. Di sini ya.. Jadi lebih.. Tetep, kalau konflik itu ya liat konfliknya sih sebenarnya.. Kalau konflik masalah kerjaan, pasti professional.. Klau konfliknya pribadi ya beda..

Angel : kekeluargaan mungkin ya ?

Samsuri : iya..

Angel : apa bapak di sini itu juga merasakan antar manajernya itu saling mendukung pak ? Jadi memberikan dukungan interpersonal.. Jadi misalnya pak roni mendukung bapak..

Samsuri : ya selama ini yang saya rasakan tetep masih kompak ya.. Ngasi dukungan itu masih ada.. Dan sebenarnya itu kan bukan kita saja yang ngomong.. Dukungan itu sebenarnya kan dilihat dari hasilnya.. Kalau ngomong ada dukungan tapi nggak tercapai kan.. Ya sama aja..gt kan. Justru itu kan kita ngliat dari dalem kayak gt.. Orang luar pun melihatnya seperti itu.. Gt ya.. Jadi kekompakkan di sini itu terbaca dari luar.. Keliatan.. Dan itu dirasakan mereka orang-orang yang keliling.. Angel kan taunya di sini saja gt kan.. Kalau angel coba praktek di kletek, praktek di mana lagi, di garudafood yang lain.. Itu kan nanti kelihatan orang-orangnya seperti apa, budayanya, kebiasaan-kebiasaan kan beda..

Angel : kalau di sini memang kebersamaannya lebih erat ya pak ?

Samsuri : kalau saya liat gt..

### **Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)**

Angel : biasanya untuk support gt pakek apa pak ? Jadi medianya pake apa pak ?

Samsuri : ya kalau dilakukan selama ini ya dari email.. Kalau kita tau dari email, ya kita dukung dari email.. Gt ya.. Kita setuju atau gimana.. Kalau meeting, ya kita langsung ngomong..

Angel : kalau menurut bapak, ada nggak pak.. Bapak mengusulkan program atau rencana supaya komunikasi antar manjerna ini lebih baik atau lebih meningkat lagi gt ?

Samsuri : ya itu kebersamaan sih sebenarnya kalau aku ngomong ya.. Karena kalau cuma ketemu formal di kantor itu memang sifatnya atasan sama bawahan.. Gt ya.. Tapi kalau sudah non formal, itu sentuhannya beda.. Mungkin lebih santai, guyonnya lebih lepas.. Gt kan, jadi mungkin kayak makan malem bersama, habis meeting.. Gt kan.. Makan bareng di sana.. Itu kan sudah beda pasti suasanae..

Angel : kalau dari 6 ini (peneliti menunjukkan metode komunikasi horizontal) yang paling efektif yang mana pak untuk komunikasi antar manajer ?

Samsuri : ya kalau aku ngomong ya rapat komite karena kalau rapat komite ini kan pasti jumlahnya lebih lengkap.. Interaksi ini nggak selalu hadir, percakapan telepon ini juga.. Nota ini cuma satu arah.. Gt kan.. Aktivitas social ini agak susah lah waktunya, kelompok mutu ini juga tergantung yang terlibat.. Kalau rapat ini kan pasti harus hadir semua..

Angel : selain rapat komite, yang menjadi nomor 2 dan 3 nya yang mana pak ?

Samsuri : ya kalau menyangkut orang banyak atau orang sedikit jumlahnya.. Itu nomer 2.. Ini urutannya tetep bener ini.. 1, 2 ini bener.. Kalau percakapan telepon itu.. Memang efektif, lebih pas.. Cuma yang terlibat cuma beberapa orang.. Sehingga, kemungkinan perlu dukungan dari orang lain itu kan nggak mungkin.. Gt ya.. Karena yang bicara cuma 2 orang.. Tapi kalau interaksi informal ini kan masi bisa banyak orang masihan..

Angel : kalau di sini, bapak deketnya sama siapa sih pak ?

### **Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)**

- Samsuri : dekat sama pak widi (tertawa sambil menunjuk ruangan pak widi yang ada disebelahnya, hanya dibatasi oleh dinding dan kaca)
- Angel : maksudnya itu sama manajer siapa yang biasanya itu sering diajak keluar atau diajak makan ?
- Samsuri : kalau ngomongkan kedekatan hanya dinilai dari perginya makan.. Ya nggak.. Karena pergi makan kan.. Ya memang nggak semua.. Gt kan.. Paling pas saya sama pak roni, sama pak agus, mungkin pak agustinus, pak yono. Gt kan.. Ya tergantung dari ini.. Kalau ngomongkan kedekatan sih.. Kalau diartikan sebagai lebih akrab gt ya..
- Angel : iya maksudnya yang paling deket, yang paling sering diajak cerita, curhat, menanyakan solusi. Gt bapak biasanya sama siapa ?
- Samsuri : ya masalahnya gini.. Saya ngomong terlalu deket sekali sih nggak ya.. Ya biasa.. Kalau ngomongkan paling banyak hubungan ya sama pak roni.. Sama-sama dari teknik.. Gt ya.. Cuma kalau dari departemen lain ya mungkin yang banyak hubungan.. Ya paling sama pak yono.. Ya soae ada hubungan langsung masalah keuangan, masalah ini..
- Angel : jadi seringnya itu masalah pekerjaan juga ya pak ?
- Samsuri : ya.. Lebih cenderung ke arah pekerjaan.. Kalau ngomong teman-teman secara pribadi gt.. Ya podo ae..
- Angel : ow, nggak pernah ya pak kalau misalnya bapak denga pak roni keluar gt sekeluarga?
- Samsuri : nggak.. Nggak pernah..
- Angel : ow, cuma sebatas pekerjaan ?
- Samsuri : iya.. Sebatas pekerjaan.. Mangkanya itu kan sebenarnya dari dulu pengennya kita ngadakan gathering keluarga.. Gt kan. Cuma masih belum kesampaian.. Paling dulu waktu 17 agustus itu boleh bawa keluarga.. Tapi kan tetep nggak semua bisa bawa keluargae..
- Angel : memang nggak ada ya acara khusus yang untuk keluarga ?

### Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)

Samsuri : nggak ada.. Aku dulu pernah di perusahaan yang lama itu, setahun sekali biasane itu ngadakan acara semua keluarga suruh ajak.. Artinya ya nggak lah.. Suami istri..

Angel : paling ga istrinya tau temannya bapak..

Samsuri : ya hadir di situ..

Angel : kalau senadainya perusahaan ini membuat acara unuk antar manajer saja gt.. Perlu nggak pak bawa keluarga gt ? Mungkin istri saja..

Samsuri : mungkin perlu.. Cuma agak susah.. Belum tentu bisa semua.. Karena masing-masing orang kan istrinya juga kerja kan..ya kan ? Jadi istrinya kerja di perusahaan lain jadi nggak bisa diajak..

Angel : kalau orang terdekat bapak ini siapa pak ? Istri bapak atau teman lain ?

Samsuri : ow.. Itu.. Wil.. (tertawa)

Angel : nggak pak.. Maksudnya, misalnya bapak lebih deket dengan temannya bapak dibandingkan dengan istri.. Kan kadang istri nggak tau tentang pekerjaan suami ya pak.. Atau, memang apapun bapak critanya tetap ke istri ?

Samsuri : ya kalau aku sih secara pribadi.. Nggak pengen gt ya membebani keluarga lagi.. Kalau masalah pekerjaan, ya kita ngomong sama orang-orang di pekerjaan ae.. Gt ya.. Karena kalau ngomong ke istri juga dia nggak bisa ngapa-ngapain.. Paling dia nambahi beban malah mbingungi nanti ya.. Malah wah.. Kepikiran. Udah biarin kita aja yang tahu. Kalau memang harus curhat, itu curhat ke orang.. Pasti milih lah ya..gt ya.. Orang yang mungkin bisa memberikan solusi, lebih dewasa, nggak ngomong asal njeplak.. Itu kan kadang-kadang.. Salah nanti kita ngomong ini. Wah..sampek ke mana-mana.. Kadang-kadang gt ya..

Angel : nggak isa njaga rahasia ?

Samsuri : iya.. Gt.

Angel : istrinya bapak kerja juga pak ?

Samsuri : kerja..

### **Lampiran 13 : Transkrip Wawancara Marianus Samsuri (sambungan)**

Angel : ow, sama –sama kerja berarti ya pak ?

Samsuri : iya

Angel : jadi kalau istrinya bapak cerita gt, tentang kerjaan ?

Samsuri : nggak lah istriku.. Ya. Kadang-kadang aja.. Ngomong masalah.. “ow ini koyok ngene..”

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti**

Hari : Senin  
Tanggal : 4 Mei 2009  
Temuan : 1

Peneliti datang pukul 10.00. Peneliti menghubungi para manajer di PT. GarudaFood Putra Putri Jaya untuk menjelaskan penelitian apa yang peneliti lakukan, apa yang dibutuhkan oleh peneliti dan membuat jadwal untuk melakukan interview. Awalnya peneliti bertemu dengan Pak Samsul Arifin pada pukul 10.20 karena peneliti lebih mengenal Pak Samsul Arifin dibandingkan dengan yang lain. Pada pukul 10.40, peneliti tidak sengaja bertemu dengan Pak Marianus Samsuri sehingga peneliti meminta waktu untuk menjelaskan dan membuat jadwal interview. Kemudian, pada pukul 11.00 peneliti melalui telepon kantor, menghubungi para manajer. Pada pukul 11.25 peneliti bertemu dengan Pak Roni Susanto, pada pukul 14.30 peneliti bertemu dengan Pak Amin Hariyono, pada pukul 15.00 peneliti bertemu dengan Pak Agus Soeprijadi, pada pukul 15.30 peneliti bertemu dengan Pak Sujono. Dikarenakan pulang kantor adalah jam 16.00, maka peneliti memutuskan untuk pulang dan melanjutkan untuk menghubungi para manajer keesokan harinya.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Selasa  
Tanggal : 5 Mei 2009  
Temuan : 2

Pada awalnya, pada pukul 09.00 peneliti memiliki jadwal interview dengan Pak Marianus Samsuri. Akan tetapi, adanya rapat bersama dengan Plant Manajer dengan beberapa para manajer lainnya mengharuskan peneliti menunda jadwal interview. Pada saat menunggu Pak Marianus Samsuri, peneliti berada di ruangan yang bersebelahan dengan tempat dilakukannya rapat. Peneliti sering mendengarkan candaan dan tawa dari plant manajer serta para manajer yang ada di ruangan tersebut. Pada saat rapat berakhir, peneliti juga menangkap wajah para manajer yang terlihat santai dan tersenyum. Pukul 10.25 peneliti melakukan interview dengan Pak Marianus Samsuri di ruangannya. Di sela-sela interview, Pak Marianus Samsuri menelpon dari telpon kantor dengan kerabatnya membahas rencana kerja yang akan dilakukan. Kemudian, peneliti melanjutkan interview dengan Pak Widjatmono Martanto pukul 11.15 di ruangannya. Selama interview, peneliti melihat bahwa Pak Widjatmono Martanto adalah seorang manajer yang suka bercerita, bijaksana dan sabar. Selanjutnya, peneliti melakukan interview dengan Pak Roni Susanto pada pukul 14.00 di ruang tamu. Setelah itu, peneliti mencoba untuk membuat janji interview dengan manajer lainnya kemudian pukul 15.00 peneliti pulang.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Rabu  
Tanggal : 6 Mei 2009  
Temuan : 3

Peneliti datang pukul 10.50 karena akan melakukan interview dengan Pak Agus Soeprijadi pukul 11.00. Interview dilakukan di ruang meeting lantai 1. Pak Agus menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dengan tegas (tidak bertele-tele). Setelah interview, pukul 11.55 peneliti bertemu dengan Pak Mandala Yosa untuk membuat jadwal interview di ruangan kerjanya. Kemudian peneliti telepon Pak Agustinus Winardi untuk membuat janji, ternyata beliau dapat diinterview pukul 13.30. Pada saat peneliti ke ruangan kerja Pak Agustinus Winardi, ternyata beliau masih berada di luar ruangan. Ruang kerja beliau termasuk jauh karena berada di beda gedung. Interview baru dilakukan pada pukul 14.08. Selama Interview, beliau suka menggunakan analogi atau perumpamaan-perumpamaan yang memudahkan peneliti memahami apa yang dikatakan. Interview berlangsung cukup lama. Sebelum pulang, peneliti menelpon beberapa manajer lagi untuk membuat jadwal interview.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Kamis  
Tanggal : 7 Mei 2009  
Temuan : 4

Pada hari ini, peneliti akan melakukan interview dengan Pak Samsul Arifin dan Pak Agus Soeprijadi. Akan tetapi kedua manajer ini tidak dapat melakukan interview. Pak Samsul Arifin berhalangan karena sedang ada training di Tretes, sedangkan Pak Agus Soeprijadi sedang ada tamu. Dengan demikian, jadwal interview kedua manajer tersebut pun diundur di hari lain. Oleh karena peneliti tidak ada jadwal interview dengan manajer lainnya selain kedua manajer tersebut, peneliti tidak datang ke kantor.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Senin  
Tanggal : 11 Mei 2009  
Temuan : 5

Pada hari ini peneliti memiliki jadwal interview dengan Pak Agus Soeprijadi pukul 11.00 dan Pak Roni Susanto pukul 14.00. Akan tetapi, interview dengan Pak Agus Soeprijadi ditunda menjadi pukul 12.30 karena bertemu dengan tamunya. Sedangkan Pak Roni ditunda menjadi hari Rabu pukul 14.00. Interview dengan Pak Agus Soeprijadi dilakukan di ruang kerjanya. Selama interview, peneliti mengamati pemilihan kata yang digunakan oleh Pak Agus Soeprijadi yang kadang terkesan formal dengan cara menjawab pertanyaan yang informal yaitu santai dan disertai candaan. Setelah interview, peneliti telepon Pak Imam Gozali untuk membuat jadwal interview.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Rabu  
Tanggal : 13 Mei 2009  
Temuan : 6

Peneliti memiliki jadwal interview dengan Pak Agustinus Winardi pada pukul 08.30. Akan tetapi, adanya meeting dengan Plant Manajer dengan beberapa manajer lain mengharuskan interview ditunda hingga jam 10.00. Peneliti pada saat rapat diadakan berada di sebelah ruangan rapat dan peneliti melihat salah satu manajer yang mengikuti rapat tersebut adalah Pak Madala Yosa.

Pada saat melakukan interview dengan Pak Agustinus Winardi menerima beberapa telepon yang membahas masalah pekerjaan, selain itu juga *chatting* dengan beberapa manajer. Peneliti ditunjukkan pembicaraan yang dilakukan di ruang *chatting*, dengan tujuan menunjukkan bahwa yang dibicarakan pada saat itu bersifat santai tetapi tetap masalah pekerjaan yang dibahas. Beliau juga menunjukkan form komunikasi pada peneliti dan menjelaskan fungsinya. Hingga akhirnya pukul 11.30, peneliti melanjutkan interview dengan Pak Agus Soeprijadi di ruang kerjanya. Kemudian peneliti makan siang, peneliti bertemu dengan Pak Imam Gozali di kantin. Setelah makan siang, peneliti interview dengan Pak Roni Susanto di ruangan kerjanya. Interview dilakukan dengan santai, beliau juga menjawab menunjukkan form komunikasi dan menjelaskan.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Kamis  
Tanggal : 14 Mei 2009  
Temuan : 7

Pada hari ini Pak Agus Soeprijadi meminta peneliti agar interview dilakukan pada pukul 08.00 di ruangan kerjanya karena setelah itu beliau akan ada hal yang harus dilakukan. Interview selanjutnya dilakukan di ruangan kerja Pak Mandala Yosa pada pukul 14.00. Selama jeda waktu 6 jam, peneliti hanya dapat menghubungi para manajer untuk membuat jadwal interview dan membantu orang T & R, tempat peneliti biasanya berada apabila sedang tidak ada jadwal interview. Kemudian interview dilanjutkan pada pukul 15.00 dengan Pak Roni Susanto di ruangan kerjanya. Setelah itu, dilanjutkan interview dengan Pak Hafid Kustanto pada pukul 17.00. Sebelum interview, peneliti menunggu Pak Hafid Kustanto yang sedang rapat SGA dengan timnya. Berdasarkan pengamatan peneliti, beliau dan timnya membahas mengenai akar masalah yang akan dibahas dan di *break down* lagi. Suasananya santai dan bahasanya informal.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Jumat  
Tanggal : 15 Mei 2009  
Temuan : 8

Pada hari ini, peneliti memiliki jadwal interview dengan Pak Marianus Samsuri pukul 09.00. Ternyata, Plant Manajer mengadakan rapat dengan beberapa manajer lain hingga 11.20 sehingga interview dengan Pak Marianus Samsuri diundur hingga pukul 11.30. Peneliti melanjutkan interview setelah jam makan siang dengan Pak Amin Hariyono yaitu pada pukul 14.00 di ruangan kerjanya. Pada saat interview, peneliti juga mengamati sekeliling ruangan beliau. Terdapat beberapa penghargaan yang dipajang di lemari, di belakang Pak Amin Hariyono duduk. Ruangannya berada di lantai atas dimana beliau dapat mengamati produksi melalui jendela kaca yang ada di ruangnya dan dapat langsung ke bawah untuk ke ruangan produksi. Kemudian peneliti pada pukul 15.00 melakukan interview dengan Pak Sujono di ruangnya. Beliau adalah orang yang murah senyum dan suka bercanda, tetapi dapat juga menjadi orang yang serius dan tegas dalam menjawab pertanyaan yang diberikan peneliti. Selama interview, terdapat beberapa kali telepon dari manajer yang lain karena ingin menggoda beliau. Setelah selesai interview dengan Pak Sujono, peneliti melakukan interview dengan Pak Mandala Yosa pada pukul 16.00 di ruangnya. Peneliti melihat bahwa beliau belum pernah diwawancarai sebelumnya karena beliau tidak terbiasa dengan adanya *tape recorder* yang merekam selama interview berlangsung.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Senin  
Tanggal : 18 Mei 2009  
Temuan : 9

Pada hari ini peneliti diminta oleh Pak Hafid Kustanto agar interview dilakukan pagi hari yaitu pukul 07.30 karena beliau memiliki jadwal kegiatan yang padat di luar jam tersebut. Di tengah-tengah interview, Pak Hafid Kustanto bersama dengan anggota departemen *Product Development* mengadakan *briefing* pagi yang memang selalu diadakan. Di dalam *briefing* tersebut yang dibahas mengenai apa saja kegiatan dalam seminggu ini, apa yang harus diingat, apa yang menjadi agenda dalam 1 minggu ini dan apa yang harus diperbaiki. Selama interview, peneliti mengamati bahwa Pak Hafid Kustanto juga belum pernah diinterview sebelumnya dengan menggunakan *tape recorder*. Akan tetapi, beliau tetap membantu peneliti karena telah menjawab semua pertanyaan yang diajukan.

Setelah interview dengan Pak Hafid Kustanto, peneliti baru mengetahui alasan sebenarnya mengapa beliau meminta pagi-pagi sekali diinterview. Alasannya karena pada pukul 08.30 hingga 18.00 akan diadakan training kepada semua manajer dengan timnya Pak Hendro Cahyo, sebagai Consultant di PT.GarudaFood Putra Putri Jaya. Jadwal interview dengan Pak Samsul Arifin yang awalnya dilakukan pada pukul 14.00, dimajukan menjadi pukul 12.33 di ruangnya.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Jumat  
Tanggal : 22 Mei 2009  
Temuan : 10

Pada hari ini peneliti memiliki jadwal interview dengan Pak Imam Gozali pada pukul 14.00 di ruangan kerjanya, plant 2 plus. Akan tetapi, interview baru dilakukan pada pukul 14.35. Ruangan Pak Imam Gozali terletak di belakang dan jauh dengan manajer-manajer lainnya. Saat interview, peneliti mengamati bahwa beliau adalah orang yang tenang, sabar dan tegas. Hal ini dapat peneliti lihat dari cara beliau berkomunikasi dengan bawahannya dan pada saat menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Pada pukul 15.00, peneliti memiliki jadwal interview dengan Pak Samsul Arifin. Hanya saja, beliau sedang disibukkan dengan pekerjaannya sehingga interview ditunda hingga pukul 16.00. Akan tetapi, walaupun begitu sibuk dengan pekerjaannya, beliau tetap selalu tersenyum dan menjawab pertanyaan yang peneliti ajukan dengan baik bahkan menggunakan contoh.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Sabtu  
Tanggal : 23 Mei 2009  
Temuan : 11

Pada hari ini, peneliti hanya melakukan interview dengan Pak Widjatmono Martanto pada pukul 11.30 di ruangan kerjanya. Selebihnya, peneliti hanya menelepon beberapa manajer untuk konfirmasi jadwal interview yang akan dilakukan minggu depan.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Senin  
Tanggal : 25 Mei 2009  
Temuan : 12

Pada hari ini peneliti mengikuti *briefing* yang dilakukan di departemen *Human Resources & Services*, yang memang dilakukan setiap Senin. *Briefing* ini serupa dengan *briefing* yang dilakukan di departemen *Product Development* yang yang memsbahas mengenai apa saja kegiatan dalam seminggu ini, apa yang harus diingat, apa yang menjadi agenda dalam 1 minggu ini dan apa yang harus diperbaiki. Kemudian peneliti melakukan interview dengan Pak Agustinus Winardi pada pukul 09.00 di ruangannya. Berdasarkan dari interview dan pengamatan peneliti, Pak Agustinus Winardi adalah orang yang sangat menyayangi keluarganya dan menjadi orang yang berusaha membagi waktu antara pekerjaan dan keluarganya.

Saat jam makan siang, peneliti melihat Pak Agus Soeprijadi berjalan dengan Pak Roni Susanto, sambil berbicara menuju ke ruangan kerja mereka. Pada pukul 12.30, peneliti sempat mengetahui bahwa Pak Mandala Yosa dan Pak Hafid Kustanto melakukan training. Kemudian pada pukul 14.30 peneliti melakukan interview dengan Pak Mandala Yosa di ruangan kerjanya. Saat interview, peneliti mengamati beliau lebih sering menggunakan telepon handphone dibandingkan kantor.

Setelah interview dengan Pak Mandala Yosa, peneliti menunggu di ruangan T & R karena baru ada jadwal interview lagi dengan Pak Pendik Siswanto pada pukul 17.00. Pada saat menunggu, Pak Roni Susanto dan Pak Marianus Samsuri datang di ruangan T & R untuk bekerja sama dengan membawa laptop, membahas mengenai rancangan gambar. Kemudian, Pak Amin Hariyono datang untuk berbincang dengan Pak Roni Susanto dan Pak Marianus Samsuri. Pada pukul 16.30 Pak Pendik Siswanto memberikan kabar apabila interview ditunda besok karena ada rapat dadakan dengan Pak Agustinus Winardi dan Pak Imam Gozali.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Selasa  
Tanggal : 26 Mei 2009  
Temuan : 13

Pada hari ini peneliti melakukan interview dengan Pak Imam Gozali pukul 14.00 di plant 2 plus. Akan tetapi, pada saat peneliti datang Pak Imam Gozali belum berada di ruangnya dan pada saat itu sedang diadakan rapat SGA sehingga peneliti mengamati apa yang dibahas pada saat itu. Sesaat kemudian, peneliti diberi kabar oleh Pak Imam Gozali bahwa beliau sedang ada rapat dengan beberapa *supervisor* dan melakukan *training*. Peneliti juga sempat mengetahui bahwa sedang diadakannya rapat dengan Plant Manajer dengan beberapa departemen seperti PPIC *Logistic*, Pembelian, Formulasi dan *Product Development*. Rapat dilakukan untuk membahas *improvement-improvement* yang dilakukan untuk di PT. GarudaFood Putra Putri Jaya.

Pada pukul 16.00 peneliti melakukan interview dengan Pak Roni Susanto. Ternyata Pak Roni Susanto juga sedang melakukan rapat dengan tim SGA ya sebelum peneliti datang ke ruangan kerjanya. Peneliti sempat mengamati rapat SGA yang dilakukan secara informal tetapi serius tersebut. Pada pukul 17.00, peneliti melakukan interview dengan Pak Pendik Siswanto di ruangan kerjanya yang terletak jauh dari ruangan kerja manajer-manajer lain karena berada di plant 2.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Rabu  
Tanggal : 27 Mei 2009  
Temuan : 14

Pada hari ini peneliti memiliki jadwal interview dengan Pak Imam Gozali pukul 15.00. Pada saat peneliti berada di ruangan *receptionist*, bertemu dengan Pak Roni Susanto. Beliau menyapa peneliti, tersenyum dan menanyakan ada jadwal interview dengan siapa. Tidak lama kemudian peneliti bertemu dengan Pak Agustinus Winardi dan Pak Amin Hariyono. Mereka sedang berbicara santai. Melihat peneliti, kedua manajer itu menyapa dan menanyakan juga dengan siapa peneliti akan melakukan interview. Kemudian peneliti mencoba menghubungi Pak Imam Gozali melalui telepon kantor, ternyata beliau tidak dapat melakukan interview lagi karena sedang menangani suatu kasus yang mendadak. Selang beberapa waktu, Pak Marianus Samsuri melewati *receptionist* dan akhirnya digoda oleh Pak Amin Hariyono. Akhirnya ketiga manajer tersebut saling bercanda dan tertawa.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Kamis  
Tanggal : 28 Mei 2009  
Temuan : 15

Pada hari ini peneliti berencana untuk mengikuti rapat CFT yang akan dilakukan oleh Pak Mandala Yosa dengan timnya. Peneliti ingin mengetahui bagaimana jalannya rapat CFT. Akan tetapi, rapat CFT tidak jadi dilaksanakan pada hari ini.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Jumat  
Tanggal : 29 Mei 2009  
Temuan : 16

Pada hari ini peneliti memiliki jadwal interview dengan beberapa manajer, antara lain dengan Pak Amin Hariyono pukul 14.00. Pak Sujono pukul 15.00 dan Pak Samsul Arifin yang akan menghubungi lagi bisa atau tidaknya interview dilakukan pada hari ini. Ternyata Pak Amin Hariyono berhalangan karena ada sesuatu hal yang harus dikerjakan, sedangkan Pak Samsul Arifin sakit sehingga menunda jadwal interview. Akan tetapi, interview dengan Pak Sujono pukul 15.00 tetap dilakukan walaupun sebelumnya beliau sedang ada pertemuan dengan rekan kerjanya.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Kamis  
Tanggal : 4 Juni 2009  
Temuan : 17

Pada hari ini, peneliti memiliki jadwal interview dengan Pak Imam Gozali pukul 14.00 di ruang kerjanya. Pada saat interview, peneliti melihat bahwa beliau membantu departemen lain yang pada saat itu datang ke Pak Imam Gozali untuk meminta bantuan. Setelah selesai interview, beliau menceritakan kehidupan pribadinya yang dapat dikatakan menarik. Beliau menceritakan dengan antusias pertemuannya dengan sang istri sekitar kurang lebih 30 menit. Dari pembicaraan ini, peneliti dapat menangkap bahwa beliau adalah orang yang rendah hati, sederhana dan taat pada agamanya.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Senin  
Tanggal : 8 Juni 2009  
Temuan : 18

Pada hari ini peneliti mengikuti rapat komite yang diadakan pada pukul 09.30. Peneliti datang ke ruangan meeting 1 yang terletak di lantai dasar. Terdapat layar OHP di depan ruangan, terdapat meja yang berbentuk U dan pada saat itu belum semua manajer berkumpul. Unikny, terdapat makanan ringan dan minuman di meja para manajer. Para manajer yang pada saat itu sudah hadir, sedang disibukkan dengan materinya dan mempersiapkan koneksi antara laptop mereka agar bisa terhubung. Adapula manajer yang bercanda dengan manajer lain, diantaranya adalah Pak Samsul Arifin, Pak Mandala Yosa, Pak Roni Susanto dan Pak Amin Hariyono. Kurang lebih 40 menit sebelum rapat dimulai, semua manajer sudah siap.

Rapat dimulai pukul 10.40. Peneliti duduk di paling belakang. Suasana yang awalnya ramai dengan candaan, berubah menjadi tenang dan perhatian tiap manajer ke laptop mereka masing-masing. Ada yang masih harus membalas email-email penting, ada yang menyiapkan laporan dan materi presentasi. Rapat diawali dengan doa yang dipimpin oleh Plant Manajer. Doa dilakukan dengan berdiri.

Pada awalnya, Plant Manajer terlebih dahulu menjelaskan dengan presentasi di depan mengenai *achievement* dan *review* secara general yang terjadi di PT. C (PT. GarudaFood Putra Putri Jaya cabang Gresik). Kedekatan Plant Manajer dengan karyawannya tergambarkan melalui panggilan Plant Manajer kepada manajer, yaitu teman-teman. Pada saat itu, peneliti dapat menangkap wajah serius para manajer saat memperhatikan apa yang dipresentasikan. Presentasi yang dilakukan oleh Plant Manajer kurang lebih selama 45 menit. Pada saat Plant Manajer presentasi, peneliti melihat terdapat beberapa manajer yang memperhatikan presentasi dengan makan snack yang tersedia, misalnya Pak Roni Susanto, Pak Widjatmono Martanto, Pak Agustinus Winardi, dan Pak Mandala

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Yosa. Meskipun demikian, hal tersebut tidak mengurangi keseriusan yang ada di dalam rapat. Bahasa yang digunakan oleh Plant Manajer adalah bahasa yang formal, tetapi masih diselingi dengan beberapa guyonan yang dapat mencairkan suasana. Di dalam rapat komite Plant Manajer meminta para manajer untuk dapat menanamkan rasa memiliki kepada bawahan mereka. Setelah selesai presentasi, kemudian giliran tiap manajer yang presentasi.

Manajer pertama yang maju untuk presentasi adalah Pak Sujono, manajer *Finance & Accounting*. Pada saat Pak Sujono presentasi, hampir semua manajer memperhatikan dengan memakan makanan yang tersedia sehingga menciprakan suasana yang serius tapi santai. Suatu saat, ada yang janggal dalam presentasi Pak Sujono sehingga Pak Roni Susanto yang berkaitan dengan penjelasan Pak Sujono ikut membantu menjelaskan. Setelah presentasi selesai dilakukan, Plant Manajer memberikan masukan dan solusi akan permasalahan yang terjadi di departemen Pak Sujono. Peneliti melihat bahwa Plant Manajer dalam rapat komite berperan besar karena beliau yang memberikan masukan, menilai, meminta bantuan para manajer untuk berkoordinasi agar dapat mencapai target dan membagi tugas antar manajer. Walaupun demikian, ada manajer yang secara langsung mengeluarkan guyonan sehingga suasana rapat berubah menjadi ramai misalnya Pak Imam Gozali, Pak Hafid Kustanto, Pak Samsul Arifin dan Pak Mandala Yosa.

Keadaan yang sama terjadi di tiap kesebelas manajer lain pada saat presentasi dan sesudah presentasi. Peneliti hanya mengikuti 3 manajer lagi setelah Pak Sujono presentasi, yaitu Pak Amin Hariyono, Pak Pendik Siswanto dan Pak Roni Susanto. Akan tetapi, terdapat jeda selama 1 jam 15 menit untuk makan siang yang dilakukan di ruang rapat tersebut.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Kamis  
Tanggal : 11 Juni 2009  
Temuan : 20

Pada hari ini peneliti memiliki jadwal interview dengan Pak Hafid Kustanto pukul 13.00. Hanya saja, interview tidak langsung dilakukan karena beliau masih harus mengecek dan membalas email-email. Setelah semuanya selesai, interview dilakukan. Di akhir interview, Pak Hafid Kustanto bercerita sedikit mengenai kehidupannya dan keluarganya, serta menanyakan hasil interview dengan beberapa manajer. Setelah interview dengan Pak Hafid Kustanto, peneliti bertemu dengan Pak Amin Hariyono di ruangan lain yang pada saat itu sedang berbincang-bincang dengan rekan kerjanya.

Peneliti melakukan interview dengan Pak Amin Hariyono pukul 14.00 di ruangannya. Di sela-sela interview beliau menceritakan rapat komite kemarin yang baru selesai hingga jam 22.00. Kemudian peneliti melanjutkan interview dengan Pak Pendik Siswanto pukul 17.00. Pada saat peneliti datang ke ruangan kerjanya, beliau masih berada di tempat Pak Amin Hariyono, sedang melakukan rapat. Pak Pendik Siswanto datang ke ruangannya kurang lebih 15-20 menit kemudian dan langsung melakukan interview.

#### **Lampiran 14 : Catatan Harian Peneliti (sambungan)**

Hari : Sabtu  
Tanggal : 13 Juni 2009  
Temuan : 21

Pada hari ini peneliti melakukan interview dengan Pak Samsul Arifin pukul 11.00. Di tengah-tengah interviewm Pak Marianus Samsuri datang ke ruangannya Pak Samsul Arifin dan bercanda dengan Pak Samsul Arifin. Tidak lama kemudian, Pak Amin Hariyono sdan Pak Pendik Siswanto melewati ruang kerjanya Pak Samsul Arifin. Pak Amin Hariyono masuk ke ruangan dan bercanda juga dengan Pak Samsul Arifin. Sedangkan Pak Pendik Siswanto masuk ke ruangan untuk menyerahkan surat.

Di akhir interview, Pak Samsul Arifin bercerita tentang kehidupannya dengan keluarganya, bgaimana pertemuannya dengan sang istri, dan sifat apa yang dimiliki beliau. Sebelum peneliti keluar ruangan Pak Samsul Arifin, Plant Manajer datang ke ruangannya dan bercanda dengan beliau.