

Appendix 1. Interview Protocol

I want to thank you for taking the time to meet with me today.

My name is Pelly Sianova and I would like to talk to you about **Leader Role in Internal Marketing** from your experiences as the CEO of the company.

The interview should take less than an hour, around 30 – 45 minutes. I will be taping the session because I don't want to miss any of your comments. Although I will be taking some notes during the session, I can't possibly write fast enough to get it all down. Because we're on tape, please be sure to speak up so that we don't miss your comments.

I guarantee that your responses will not be identified with you personally & confidential. I promise not to share any information that identifies you with anyone other than for the purpose of complete my thesis for my master program at MMUI.

You don't have to talk about anything you don't want to and you may end the interview at any time.

Are there any questions about what I have just explained?
Are you willing to participate in this interview?

Interviewee

Witness

Date

Appendix 1. Interview Protocol (Continued)

PART I: PERSONAL INFORMATION

1. Gender: M F,

2. Age ____ years old,

3. Educational Background

- College (D1/D3)
- Bachelor Degree (S1)
- Master Degree (S2)
- Doctoral Degree (S3)
- Others, mention _____

4. Industry sector, mention _____

5. Number of follower working under leader _____

6. Time period of working experience

- < 5 years
- 6 – 10 years
- 11 – 15 years
- 16 – 20 years
- 21 – 25 years
- > 26 years, mention _____

Appendix 1. Interview Protocol (Continued)

PART II: QUESTION

<p>Construct & Key Point:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empathy & consideration • Benchmarking • Job quality & rewarding • Value & information sharing • Upwarding communication • Promotional activities 	<p><u>OPENING QUESTIONS</u></p> <p>1. Can you please describe in your own definition what does the term “Internal Marketing” mean to you?</p> <p>2. What does this stand for in your organization?</p> <p><u>MAIN QUESTIONS</u></p> <p>3. In what way you carry out your own vision to the organisation?</p> <p>4. Can you give me an overview as to the type of information your organisation give to employee? How does you receive this information (memos, email, newsletter, meeting & training)?</p> <p>5. How does the company motivate it’s employee? What steps that the company take so that the employee perform well to implement the correct organisation vision & goal?</p> <p>6. In this company, on what scale does employee rewarded for the performance?</p> <p>7. How does the company obtain the expectation of the employee?</p> <p>8. Can you give me an overview as to the type of information (feedback) that your employees give back? How does this happen (informal, survey, meeting, etc)?</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PART III: Closing

<p>Components:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Additional comments • Next steps • Thank You 	<p>Is there anything more you would like to add?</p> <p>I’ll be analyzing the information you and others gave me and submitting the report final draft to MMUI. I’ll be happy to send you a copy to review at that time, if you are interested.</p> <p>Thank you for your time.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Appendix 2. Questionnaire

Dear Respondent,

I am inviting you participate in a research project to study **Leader Role in Internal Marketing: employee's perspective**. Along with this letter is a short questionnaire that asks a variety of questions about Internal Marketing. It should take you about 3 – 5 minutes to complete this.

The results of this project will be used to complete my thesis for my master program at MMUI, Salemba, Jakarta. Through your participation I hope to understand the impact of leader in implementing internal marketing. I guarantee that your responses will not be identified with you personally [*confidential.*] I promise not to share any information that identifies you with anyone, only for the purpose of my thesis.

I hope you will take the time to **complete all question** in this questionnaire and return it.

Sincerely,

Pelly Sianova

DIRECTION: Please fill the blank and put \surd or **X** on the option that suit you the most

1. Gender: M / F

2. Age:

- < 25
 26 – 30
 31 – 35
 35 – 40
 41 – 45
 > 46

3. Educational Background:

- High School
 College (D1/D3)
 Bachelor Degree (S1)
 Master Degree (S2)
 Doctoral Degree (S3)
 Others, mention _____

4. Income per month:

- < Rp. 2.999.999
 Rp. 3.000.000 – Rp. 6.499.999
 Rp. 6.500.000 – Rp. 9.999.999
 Rp. 10.000.000 – Rp. 13.499.999
 Rp. 13.500.000 – Rp. 16.999.999
 > Rp. 17.000.000

5. Job Title, mention _____

Appendix 2. Questionnaire (Continued)

6. Organization Industry (sector):

- | | |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Government | <input type="checkbox"/> Media / PR / Advertising Agencies |
| <input type="checkbox"/> Business service | <input type="checkbox"/> Retail |
| <input type="checkbox"/> Energy & Fuel | <input type="checkbox"/> Telecommunication |
| <input type="checkbox"/> Financial service / Insurance | <input type="checkbox"/> Travel |
| <input type="checkbox"/> Healthcare / Pharmaceuticals | <input type="checkbox"/> Other, mention _____ |
| <input type="checkbox"/> IT/ Computer / Internet | |
| <input type="checkbox"/> Consumer Goods | |

7. Position in organization hierarchy (Now)

- Entry Level
- Middle Management
- Senior Management
- Top Management
- CEO/Owner (if you choose this, you can stop here)
- Others, mention _____

8. Time period of working experience

- < 3 years
- 4 – 7 years
- 8 – 11 years
- 12 – 15 years
- > 15 years

DIRECTION: Please put \checkmark or **X** on the option that suit you the most,
1= Strongly Agree & 6 = Strongly Disagree

		1	2	3	4	5	6
1	My direct supervisor always discusses our future career development in this company with us.						
2	My direct supervisor tries to understand what his/her subordinates think about the way he/she leads.						
3	My direct supervisor often pays attention to family life of his/her subordinates.						
4	We often can gain understanding on our company's policies and activities through participating in formal meetings such as division meetings.						
5	My direct supervisor makes efforts to become fully familiar with his/her subordinate's work performance.						
6	My direct supervisor makes voluntary effort to know whether we encounter problem at work						
7	My company regularly seeks information on what salary are provided by companies in the same industry as ours.						
8	My company regularly seeks information on what fringe benefits are provided by companies in the same industry as ours.						
9	My company tries to make our work content interesting.						
10	My company offers us good fringe benefit.						
11	My company is aware of employment rates in the same industry as ours						

Appendix 2. Questionnaire (Continued)

DIRECTION: Please put \surd or **X** on the option that suit you the most,
1= Strongly Agree & 6 = Strongly Disagree

		1	2	3	4	5	6
12	My company offers many opportunities of promotion.						
13	My company respect employees.						
14	My company has sufficient channel for vertical communication.						
15	My company is kind to employees.						
16	My company tries the best to give us comfortable work environment.						
17	My company provides us with good official channel of appeal.						
18	When we have any thoughts on our company's actions or our work, we can always express these opinions officially to our branch manager via e-mail or suggestion box.						
19	My company often announces new policies to us by means of explanatory seminars.						
20	My company often uses educational training to express to us the corporate values and goals.						
21	My company often tries to raise our commitment to this organization through various external activities such as press conferences or adopting a street to clean and improve.						
22	My branch manager often utilized branch meetings to deliver to us work-relates corporate policies.						
23	My company often uses regular meetings that honor high-performance employees to send out messages to us.						
24	My company often holds branch contests in an attempt to improve employee performance.						
25	My company often holds organization-wide sports events to increase chances of interactions between employees.						
26	My direct supervisor always gives us a feeling that we should work our best for him/her.						
27	My company often supports employees in their informal organization such as society clubs in an attempt to raise all employee's commitment to company						

THANK YOU FOR YOUR PARTICIPATION

Appendix 3. SPSS Output Demographic

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	13	43.3	48.1	48.1
	Female	14	46.7	51.9	100.0
	Total	27	90.0	100.0	
Missing	System	3	10.0		
	Total	30	100.0		

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26 - 30	6	20.0	20.0	20.0
	31 - 35	6	20.0	20.0	40.0
	35 - 40	10	33.3	33.3	73.3
	41 - 45	5	16.7	16.7	90.0
	> 46	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	High School	1	3.3	3.3	3.3
	College (D1/ D3)	2	6.7	6.7	10.0
	Bachelor Degree (S1)	19	63.3	63.3	73.3
	Master Degree (S2)	7	23.3	23.3	96.7
	Doctoral Degree (S3)	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Income

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rp 3.000.000 - Rp 6.499.999	7	23.3	28.0	28.0
	Rp 6.500.000 - Rp 9.999.999	8	26.7	32.0	60.0
	Rp 10.000.000 - Rp 13.499.999	6	20.0	24.0	84.0
	Rp 13.500.000 - Rp 16.999.999	2	6.7	8.0	92.0
	> Rp 17.000.000	2	6.7	8.0	100.0
	Total	25	83.3	100.0	
Missing	System	5	16.7		
	Total	30	100.0		

Appendix 3. SPSS Output Demographic (Continued)

Position

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entry Level	5	16.7	17.2	17.2
	Middle Management	23	76.7	79.3	96.6
	Senior Management	1	3.3	3.4	100.0
	Total	29	96.7	100.0	
Missing	System	1	3.3		
	Total	30	100.0		

Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 3 years	3	10.0	11.1	11.1
	4 - 7 years	12	40.0	44.4	55.6
	8 - 11 years	3	10.0	11.1	66.7
	12 - 15 years	7	23.3	25.9	92.6
	>15 years	2	6.7	7.4	100.0
	Total	27	90.0	100.0	
Missing	System	3	10.0		
	Total	30	100.0		

Appendix 4. SPSS Output Frequency

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E1	30	1	6	3.17	1.555
E2	30	1	5	2.67	1.155
E4	30	1	5	2.67	1.061
E5	30	1	6	2.87	1.196
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B1	30	1	6	3.60	1.380
B2	30	1	6	3.50	1.280
B3	30	1	6	3.23	1.223
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
J1	30	1	6	3.23	1.165
J2	30	1	6	3.13	1.196
J3	30	1	6	3.53	1.358
J4	30	1	6	3.30	1.179
J5	30	1	4	3.00	.830
J6	30	1	6	3.00	1.017
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
U1	30	1	5	3.17	.950
U2	30	1	6	3.13	1.042
U3	30	1	6	3.40	1.329
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V2	30	1	6	3.47	1.196
V3	30	1	6	3.30	1.442
V4	30	1	6	3.13	1.167
V5	30	1	6	3.33	1.373
V6	30	1	6	3.23	1.223
Valid N (listwise)	30				

Appendix 4. SPSS Output Frequency (Continued)

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
P1	30	1	6	3.30	1.179
P2	30	1	6	2.93	1.230
P4	30	1	6	3.13	1.167
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
eTOT1	30	1.00	5.50	2.8417	1.11511
pTOT1	30	1.00	6.00	3.1222	1.01515
vTOT1	30	1.20	6.00	3.2933	1.11878
BTOT	30	1.00	6.00	3.4444	1.20132
JTOT	30	1.00	5.33	3.2000	.97320
UTOT	30	1.00	5.33	3.2333	.97143
IM_TOTAL	30	1.09	4.76	3.1892	.92758
Valid N (listwise)	30				

Appendix 5. SPSS Output Factor Analysis

Correlation Matrix^a

		E1	E2	E3	E4	E5
Correlation	E1	1.000	.685	.297	.620	.606
	E2	.685	1.000	.336	.863	.841
	E3	.297	.336	1.000	.366	.359
	E4	.620	.863	.366	1.000	.942
	E5	.606	.841	.359	.942	1.000
Sig. (1-tailed)	E1		.000	.055	.000	.000
	E2	.000		.035	.000	.000
	E3	.055	.035		.023	.026
	E4	.000	.000	.023		.000
	E5	.000	.000	.026	.000	

a. Determinant = .013

KMO and Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.815
	Approx. Chi-Square	115.765
	df	10
	Sig.	.000

Component Matrix^a

	Component
	1
E1	.780
E2	.928
E3	.494
E4	.945
E5	.935

Communalities

	Initial	Extraction
E1	1.000	.608
E2	1.000	.861
E3	1.000	.244
E4	1.000	.894
E5	1.000	.875

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.481	69.619	69.619	3.481	69.619	69.619
2	.814	16.270	85.889			
3	.487	9.731	95.621			
4	.162	3.246	98.867			
5	.057	1.133	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	5

Appendix 5. SPSS Output Factor Analysis (Continued)

Correlation Matrix^a

		E1	E2	E4	E5
Correlation	E1	1.000	.685	.620	.606
	E2	.685	1.000	.863	.841
	E4	.620	.863	1.000	.942
	E5	.606	.841	.942	1.000
Sig. (1-tailed)	E1		.000	.000	.000
	E2	.000		.000	.000
	E4	.000	.000		.000
	E5	.000	.000	.000	

a. Determinant = .015

KMO and Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.797
	Approx. Chi-Square	113.073
	df	6
	Sig.	.000

Component Matrix^a

	Component
	1
E1	.786
E2	.938
E4	.952
E5	.943

Communalities

	Initial	Extraction
E1	1.000	.618
E2	1.000	.881
E4	1.000	.907
E5	1.000	.888

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.Extraction
Method:
Principal
Component
Analysis.
a. 1
components
extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.294	82.349	82.349	3.294	82.349	82.349
2	.487	12.164	94.513			
3	.163	4.070	98.583			
4	.057	1.417	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	4

Appendix 5. SPSS Output Factor Analysis (Continued)

Correlation Matrix^a

		B1	B2	B3
Correlation	B1	1.000	.859	.773
	B2	.859	1.000	.738
	B3	.773	.738	1.000
Sig. (1-tailed)	B1		.000	.000
	B2	.000		.000
	B3	.000	.000	

a. Determinant = .100

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.738
--------------------------------------------------	------

KMO and Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	62.565
	df	3
	Sig.	.000

Component Matrix^a

	Component
	1
B1	.948
B2	.935
B3	.899

Communalities

	Initial	Extraction
B1	1.000	.898
B2	1.000	.874
B3	1.000	.809

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.581	86.037	86.037	2.581	86.037	86.037
2	.281	9.372	95.409			
3	.138	4.591	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	3

Appendix 5. SPSS Output Factor Analysis (Continued)

Correlation Matrix^a

		J1	J2	J3	J4	J5	J6
Correlation	J1	1.000	.794	.790	.675	.392	.698
	J2	.794	1.000	.783	.729	.521	.709
	J3	.790	.783	1.000	.801	.550	.724
	J4	.675	.729	.801	1.000	.634	.777
	J5	.392	.521	.550	.634	1.000	.653
	J6	.698	.709	.724	.777	.653	1.000
Sig. (1-tailed)	J1		.000	.000	.000	.016	.000
	J2	.000		.000	.000	.002	.000
	J3	.000	.000		.000	.001	.000
	J4	.000	.000	.000		.000	.000
	J5	.016	.002	.001	.000		.000
	J6	.000	.000	.000	.000	.000	

a. Determinant = .006

KMO and Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.876
	Approx. Chi-Square	132.881
	df	15
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
J1	1.000	.726
J2	1.000	.784
J3	1.000	.825
J4	1.000	.808
J5	1.000	.506
J6	1.000	.785

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
J1	.852
J2	.885
J3	.908
J4	.899

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
J5	.712
J6	.886

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.435	73.912	73.912	4.435	73.912	73.912
2	.688	11.462	85.374			
3	.273	4.545	89.920			
4	.262	4.365	94.284			
5	.200	3.328	97.612			
6	.143	2.388	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	6

Appendix 5. SPSS Output Factor Analysis (Continued)

Correlation Matrix^a

		U1	U2	U3
Correlation	U1	1.000	.604	.492
	U2	.604	1.000	.832
	U3	.492	.832	1.000
Sig. (1-tailed)	U1		.000	.003
	U2	.000		.000
	U3	.003	.000	

a. Determinant = .195

KMO and Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.632
	Approx. Chi-Square	44.379
	df	3
	Sig.	.000

Component Matrix^a

	Component
	1
U1	.779
U2	.940
U3	.898

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Communalities

	Initial	Extraction
U1	1.000	.606
U2	1.000	.883
U3	1.000	.807

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.296	76.545	76.545	2.296	76.545	76.545
2	.549	18.291	94.835			
3	.155	5.165	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.837	3

Appendix 5. SPSS Output Factor Analysis (Continued)

Correlation Matrix^a

		V1	V2	V3	V4	V5	V6
Correlation	V1	1.000	.185	-.022	.339	.049	.336
	V2	.185	1.000	.796	.646	.784	.701
	V3	-.022	.796	1.000	.570	.853	.722
	V4	.339	.646	.570	1.000	.553	.654
	V5	.049	.784	.853	.553	1.000	.712
	V6	.336	.701	.722	.654	.712	1.000
Sig. (1-tailed)	V1		.163	.454	.033	.399	.035
	V2	.163		.000	.000	.000	.000
	V3	.454	.000		.001	.000	.000
	V4	.033	.000	.001		.001	.000
	V5	.399	.000	.000	.001		.000
	V6	.035	.000	.000	.000	.000	

a. Determinant = .012

KMO and Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.833
	Approx. Chi-Square	114.718
	df	15
	Sig.	.000

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
V1	.263	.927
V2	.902	-.075
V3	.893	-.321
V4	.786	.270
V5	.889	-.260
V6	.879	.147

Communalities

	Initial	Extraction
V1	1.000	.929
V2	1.000	.820
V3	1.000	.900
V4	1.000	.690
V5	1.000	.858
V6	1.000	.793

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.Extraction Method:
Principal Component
Analysis.a. 2 components
extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.859	64.325	64.325	3.859	64.325	64.325
2	1.131	18.852	83.177			
3	.409	6.809	89.986			
4	.281	4.691	94.677			
5	.185	3.087	97.764			
6	.134	2.236	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	6

Appendix 5. SPSS Output Factor Analysis (Continued)

Correlation Matrix^a

		V2	V3	V4	V5	V6
Correlation	V2	1.000	.796	.646	.784	.701
	V3	.796	1.000	.570	.853	.722
	V4	.646	.570	1.000	.553	.654
	V5	.784	.853	.553	1.000	.712
	V6	.701	.722	.654	.712	1.000
Sig. (1-tailed)	V2		.000	.000	.000	.000
	V3	.000		.001	.000	.000
	V4	.000	.001		.001	.000
	V5	.000	.000	.001		.000
	V6	.000	.000	.000	.000	

a. Determinant = .019

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.866
Bartlett's Test of ...	Approx. Chi-Square	105.453

Component Matrix^a

	Component
	1
V2	.904
V3	.910
V4	.772
V5	.901
V6	.868

	Initial	Extraction
V2	1.000	.817
V3	1.000	.828
V4	1.000	.596
V5	1.000	.812
V6	1.000	.754

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.808	76.157	76.157	3.808	76.157	76.157
2	.535	10.696	86.853			
3	.305	6.108	92.961			
4	.206	4.121	97.082			
5	.146	2.918	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	5

Appendix 5. SPSS Output Factor Analysis (Continued)

Correlation Matrix^a

		P1	P2	P3	P4
Correlation	P1	1.000	.490	.254	.672
	P2	.490	1.000	.479	.607
	P3	.254	.479	1.000	.467
	P4	.672	.607	.467	1.000
Sig. (1-tailed)	P1		.003	.087	.000
	P2	.003		.004	.000
	P3	.087	.004		.005
	P4	.000	.000	.005	

a. Determinant = .240

KMO and Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.718
	Approx. Chi-Square	38.249
	df	6
	Sig.	.000

Component Matrix^a

	Component
	1
P1	.775
P2	.822
P3	.667
P4	.885

Communalities

	Initial	Extraction
P1	1.000	.601
P2	1.000	.676
P3	1.000	.445
P4	1.000	.783

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.505	62.624	62.624	2.505	62.624	62.624
2	.772	19.308	81.932			
3	.441	11.021	92.953			
4	.282	7.047	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.799	4

Appendix 5. SPSS Output Factor Analysis (Continued)

Correlation Matrix^a

		P1	P2	P4
Correlation	P1	1.000	.490	.672
	P2	.490	1.000	.607
	P4	.672	.607	1.000
Sig. (1-tailed)	P1		.003	.000
	P2	.003		.000
	P4	.000	.000	

a. Determinant = .339

KMO and Bartlett's Test

Bartlett's Test of Sphericity	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.681
	Approx. Chi-Square	29.349
	df	3
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
P1	1.000	.717
P2	1.000	.659
P4	1.000	.806

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.183	72.753	72.753	2.183	72.753	72.753
2	.516	17.198	89.951			
3	.301	10.049	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
P1	.847
P2	.812
P4	.898

Extraction
Method:
Principal
Component
Analysis.a. 1
components
extracted.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.811	3

Interview Transcript (After Reduction)

Interview ID	Interview CEO 1
Location of Interview	Danareksa Building, Jl Medan Merdeka Selatan no. 14, Jakarta
Date of Interview	23 November 2009
Time of Interview	14.36
Interviewer	Pelly Sianova
Interviewee	Edgar Ekaputra, MM (CEO of Danareksa)
Witness	Terry
Voice Recording & Note Taking	Pelly Sianova
Transcriptionist	Felicia Yulianty

Pelly Sianova: Could you please describe in your definition what does internal marketing mean to you?

Edgar Ekaputra: Which internal marketing are you referring to? Internal marketing maksudnya between the employee?

P: Yes, between the employee.

E: Well, basically internal marketing means that we have to make the people happy, I guess. By providing them the proper information, by providing them the proper education, by providing them the proper tools for them to work, if we cannot import all of these usually the subject or the employees will not be able to work accordingly or perform in a manner that is satisfactory.

P: What does its stand in this organization? Is it something that is really important to the organization?

E: Yes, if it's under the corporate secretary, it is under also the helpdesk, because we have an internal helpdesk. In this situation if we want to provide information about the institution to the individual is through that helpdesk.

P: Can you please explain what does really internal helpdesk do?

E: It informs all sorts of new regulation, it informs all sorts of activities, it informs also what can and cannot be done in this institution.

P: Then how about your own vision??

E: The vision is always to be, to make the institution the prime choice in the market. So if they want to do something about capital market, the first thing they remember is Danareksa. Simple?

P: Other than that?

E: Do you need other than that? To be the prime choice company in the market? Kan itu aja.

P: To obtain those vision to be the prime choice in capital market, what do you have done to the company??

Appendix 11. Interview Transcript CEO 1 (Continued)

E: Not what I have done, what you need, what the institution need is three important pillars. It's called people, capital and reputation. If you are missing one, jadinya pincang. You have the people, you don't have the money or the reputation, or the capital, susah. You have the capital, you don't have the people, yah susah. You have the money, the capital, but you don't have the reputation yah susah juga, nobody believes in you. Kan begitu. So it's people, capital and reputation. Three pillars, those must be watched carefully.

P: About this vision, does all the employee informed, do they know it?

E: Some may know, some may not know. Depending maybe it's not in their level of importance. Contoh, if that only an office boy than maybe it's not too important for them. But I think from all the key people of the institution, they all know, I hope to know.

P: How does the message and the type of information in this organization flows?

E: Basic information goes through the virtual world, cyber space, from computers, from emails, from blackberry, from... basically it's computer driven, unless there are specific information that has to be provided than we call them up. It's like a cityhall meeting, jadi dipanggilin semua, in room, but with today's technology we don't really need that, actually.

P: What type of information that the company give to the employee on this kind of, maybe on the cityhall meeting?

E: Oh the cityhall meeting usually it's the basic direction, misalnya awal tahun, or akhir tahun, but we do have regular meetings, there are weekly meetings, there are monthly meetings, there are four early meetings, yang basically deliver all that.

P: At the first question, you mention you want to make the employee happy by the internal marketing, right? How does the company...

E: Not happy, informed, fully informed.

P: Fully informed, okay.

E: Because not all information are good information.

P: How does this company motivate those employee to do their job?

E: Usually, three. First is...First and foremost of course compensation. Second is education. And third is...wait, second is education and information. The third is basically the sense of belonging as a team and institution. Because without the teamwork it's going to be difficult. Sense of belonging means you have the sense of purpose, there's an ambience, that is conducive towards the working environment. Mainly, right now, we call it corporate governance. Corporate governance means you have transparency, you have independency, you have integrity and the rest.

P: Okay. If one of the employee doesn't implement the correct vision or goal, what does the company do?

E: We see it in two ways. One, it's matter that they want or don't want to do. Or the can or cannot do. Jadi satu kemampuan, satu kemauan. If it's because of kemampuan, tidak mampu, then you have to train them, you have to educate them. Tapi kalo masalah kemauan than that's a professionalism issue. You are suppose to do it, than you don't do it, than you have to be reminded. Disini standardny BUMN kan ada SP1, SP2, SP3. Gitu..

Appendix 11. Interview Transcript CEO 1 (Continued)

P: Okay.. In this company, on what scale does the employee rewarded for the performance?

E: When you mean scale, itu maksudnya apa?

P: Scale is when they do something, how did the company like...

E: Oh, we have performance indicator, namanya KPI. KPI itu K nya lupa tapi P nya Performance Indicator. So, six mothly and yearly akan dilihat whether they have reached, achieved their KPI capability atau tidak. If they reach, or they exceeded, yah tentu akan di compensate lebih baguslah.. Tapi kalau tidak harus di evaluate, kenapa tidak..

P: What about the expectation of the employee?

E: Hmm.. That you have to ask the employee then..

P: Does the company have something like they ask the employee about their expectation about working here, about environment

E: Biasanya sih when they're hired, that has been delivered, then you have it, we call it the red book, rapor merah. Your performance will be written down there, tapi both parties have to sign, the evaluator and the evaluatee. Harus sama-sama tandatangan, meaning it's not one way...ke bawah, tapi dia juga harus agree bahwa that is what they have achieved.

P: Can you please explain what is written in the red book?

E: Kayak rapor, jadi you have your targets in the beginning of the year, and then...

P: Every one got it?

E: Yes, kayak di SD, rapor, we call it the red book. Isinya basically the hard targets. Meaning hard target biasanya kalo bisnis tuh..... And then there are the soft target biasanya evaluate character, attitude and behavior. So you know, communication skills nya, team worknya. Attitude motivationnya tinggi atau rendah atau males-malesan. It's all in the red book.

P: Is there any test or like, they have to go through see psychologist or anything provided by the company.....?

E: Hmm tidak separah itu yah. Umumnya justru in the beginning if we need to have biasanya psychology test. Tapi disini if you want to be hired, you have to go through 6 interviews. So 6 interviews, and, usually if 1 interview aja terasa tidak comfortable, then.....

P: So it's all happen at the beginning?

E: Kebanyakan.

P: The feedback from employee, is it come from something informal, like talking between the supervisor and the employee?

E: The process is informal. Informal dalam arti kata mereka ngobrol, tapi everything is written down. So the thing that has to be written down are written down. Because, performance evaluation is basically the red book.

P: How often does the feedback come from the employee? Is it 6 months or every year?

E: The red book is once a year. Tapi, usually, we have an open environment

Appendix 11. Interview Transcript CEO 1 (Continued)

here. If you have the need to discuss with your supervisor you could do that. Anytime. Karena kalo the red book is once a year, just a little bit difficult if you have access to your supervisor once a year, ga mungkin? So they can come at anytime. And we do have an escalation system. Misalnya, you're my boss, I talk to you, i'm not satisfied, I can link one higher up. To make it a more open environment aja.

P: Are there any external activity the company does to raise the commitment of the employee?

E: Banyak. A lot. There are formal activity like education, training. Informal like sports, like gathering. We are a very ritualistic culture.

P: Ritualistic?

E: Iya, keagamaan, Christmas, apalah. Indonesia liburanya mungkin paling banyak dari negara-negara lain. 5 religion, 5 holiday.

P: About the new policy or new regulation of the company, is there, if there's new one, everybody is informed or it would be distributed level by level?

E: Because everyone has a computer here, it will be distributed directly. Biasanya. It would be distributed through computer, so if there's new regulation it will come up on your email Unless you don't look than that's something else.

P: What about the other branch?

E: Same. When you talk about computer you set something here, it directly delivered to all the branches.

P: Does the company know about the other company in this industry give benefit or give salary?

E: We look at the survey. Because there are surveys, misalnya Watson and Wyatt makes a survey on officers for capital market or security company we look at that. And we have also surveys that is done externally, external companies yang evaluate divisionals. Artinya, the service provided by each division to other division. Jadi misalnya Human Resource di evaluate sama the whole other divisions. So, they're ratingnya berapa. Are they service slow atau apa. Vice versa. Misalnya divisi operation juga di evaluate sama all the others. Yang bikin statistiknya external, bukannya internal sendiri. to be independent.

P: What about career development here? Is there any information to the employee about that?

E: Oh ya, be all you can be.. Whatever you want to be. Of course, yang ngasi Human Resource.

P: What do you think about your subordinate' viewpoint on the way you lead them or how they like mengira-ngira abaoou how do you lead them?

E: The best way is to ask them sih. Tapi so far sih..... Hmm.. So far communicationnya oke yah, kalo menurut saya sih. If we have to give a point 1-10, it's between 7 and 8. I'm usually a very straight forward communicator, ga pake bunga-bunga.

Interview Transcript (After Reduction)

Interview ID	Interview CEO 2
Location of Interview	Gedung The Jakarta Post, Jl. Palmerah Selatan 15, Jakarta.
Date of Interview	25 November 2009
Time of Interview	09.01
Interviewer	Pelly Sianova
Interviewee	John Daniel Rembeth, MBA (CEO of The Jakarta Post)
Witness	Dina Prawinantya
Voice Recording	Pelly Sianova
Transcriptionist	Ancilla Mariana Rampen

Pelly Sianova: Ok. I would like to know about uhmm, your own definition in term of internal marketing (...) employee (...) employee

Daniel Rembeth: Internal marketing? Define internal marketing

P: Uhmm, internal marketing here is uhmm, marketing-like program, implement in (...) company

D: Oh, ok. Uhmm, internal marketing meaning were inning to, to, uhmm, convince our stakeholder, meaning our employees, yea, people who are working in the Jakarta Post to support the company's program. That's internal marketing. We mainly do it through our Human Resources Department

P: Uhmm, how does it stand for in this organization? Is it something that important?

D: What does what?

P: It does stand in the organization

D: Oh yea, it's clear, it's very important, since you need to (...) the employee's confidence and employee's support, uhmm (...) each other program that you are, you are planning to do. They don't, they, they do not have to agree on that, but uhmm, some of them was skeptic, but it is how we convince the skeptic. That the end they can support the company's program

P: Can you please explain more about the skeptic employee, uhmm, what suppose to company to get (...), is it from their supervisor, or their direct supervisor, or...?

D: In what way...?

P: From the second question about what you say about skeptic employee, how did the company (...) to them?

D: Oh yea, first of all we, we use the, the, our human resources department to announce anything that we would like to, to have, internally, and then, someone's skeptic if they cannot be convinced (...). The most important is to, to convince the majority of them. When you (...) already have the majority of them

Appendix 12. Interview Transcript CEO 2 (Continued)

agree with you, then, there is always, uhmm, there is always some people who will not agree on anything with you, yea, anything at all

P: What is your own vision in this organization and in what way do you carry out the vision?

D: Vision? Ok. Our vision is to prepare the organization to (...) to be sustainable, yeah. And of course I would like to see the organization terrifying, yea, surviving and terrifying, uhmm, even if we have to transform, yea, we have to transform it from the newspaper corporation to, proudly, media company. And how I carry out, yea of course I work on it, I work on it and uhmm, I try to implement (...) plan including uhmm, convincing my colleague, as well as, as well as building the new organization structure

P: Can you give me an overview about the type of information your organization give to the employee?

D: We are pretty much an open organization. So uhmm, almost everything, yea, we share with, with the others

P: How did you receive the information message, from memo, e-mails, newsletter, or meeting, training?

D: Meeting, training, memos, and e-mail, internal communication

P: Is there anything else beside that?

D: Yea, of course a lot of one on one meeting, how to convince them yea

P: Is it often to do one on one meeting?

D: Sometimes, when the, when there is a major thing that we need to decide, we always involve the, the employee, therefore I need to talk to them

P: You talked to them personally?

D: Yea, personally. At least their leader, their leaders

P: Direct supervisor?

D: No, leaders, I mean doesn't have to be supervisor but leader

P: Leaders in the division

D: In division, yea

P: How does the company motivates the employee

D: Ok, we have employee gathering, employee's party, family outing, we also have training, we have, we have uhmm, I think basic, that's basic need yea, I mean openness actually, that's motivation, that's something to motivate the employees, being open

P: What steps does the company takes so that the employee performs well at implement the correct goal and vision?

D: Well, uhmm, we're not like factory, we don't have strict, uhmm, strict rules here, but we have guidance, we have we call peraturan perusahaan, yea, employee's handbook, yea, employment handbook, and then to ensure that everyone understand it, of course again the, the human resources department do the training. And every year we have two assessments

Appendix 12. Interview Transcript CEO 2 (Continued)

P: In this company, on what scale does employee being rewarded for the performance?

D: What scale? Uhhh, ok. Well, if you have a good performance and you'll, then you'll be rewarded

P: Is there any specific like guidance?

D: Yea, of course we have human resources to do that scale, through the uhhh, handbook, yea

P: Does any survey being done here by the HR?

D: Well, there is not survey but we have that, that (...) uhhh, what you called competence assessment. (...) assessment.

P: Can you describe more about this assessment?

D: Ok. Assessment, there are two things, yea? One is for the performance, working performance, and then the second one is how they are, employees can meet the competence standard. So every year, we have two assessments; one's to measure how good they execute the plan, that then the second one is how would they match the, the uhhh, the competence index

P: Ok. About the expectation of the employee, did the HR also in charge?

D: Yea, there is assessment, always dialogue

P: Dialogue?

D: There's always dialogue

P: So there's two way...

D: Communication

P: Communication, ok. Uhhh, I would like to know about the type of the feedback that comes from the employee, is it from uhhh, survey, meeting, or...?

D: Dialogue. It's a dialogue

P: Always dialogue?

D: Yea, always dialogue

P: Never written or recorded or...?

D: Some of them we can in, in writing and recorded

P: But always in dialogue

D: In dialogue. (...) we don't have to, to actually, put everything in recording. As long as we have (...) agreement, then, it'll be okay.

P: Ok. Is there any future career development here?

D: Yea, of course, yea

P: Uhhh, execute by HRD?

D: Yea, of course. By each division and recorded by human resources department. During the assessment, the assessment is a dialogue

Appendix 12. Interview Transcript CEO 2 (Continued)

P: Did the company seek for, seek for information on the salary or the fringe benefit in other company in the same industry

D: Not really, but sometimes we, we have benchmarking

P: Internal or outsource?

D: From others. External. Internal yea, we, we discuss it, but internally not as we have to, to find uhmm, other resources

P: Ok. About the new job being created in the same industry, uhmm, did the company, uhmm, like doing some research on that? new job created in the media industry?

D: Yea, we have to follow the track. human resource development do the research

P: What about the vertical communication here?

D: Weekly, we have a weekly meeting

P: Weekly?

D: Weekly meeting, and during that, I mean per division, I think they have daily meeting

P: Division, daily meeting?

D: Yea, progress meeting, yea

P: Is there any new policy in the company?

D: What kind of policy?

P: Uhmm, like new rule about the employee or about the...

D: There's always new rule

P: How did they, uhmm, the employee being educated about...?

D: Yea, they are being informed and we discuss the uhmm, the objective of the company, or the objective of the rules, we discuss yea, it's always discussion in dialogue

P: About the satisfaction of the employee and suggestion of the employee, how did the company take that?

D: Yea, well it's openness, I mean the (...) of dialogue is uhmm, sharing

P: Sharing?

D: Give and take, yea? We give something, we take something we need. It's always in form of dialogue

Interview Transcript (After Reduction)

Interview ID	Interview CEO 3
Location of Interview	PERURI, JI Falatehan No 4, Kebayoran Baru, Jakarta
Date of Interview	25 November 2009
Time of Interview	13.57
Interviewer	Pelly Sianova
Interviewee	Junino Jahja, MBA (CEO of Peruri)
Witness	Agus Sukoco
Voice Recording & Note Taking	Pelly Sianova
Transcriptionist	Ancilla Mariana Rampen

Pelly Sianova: Tentang internal marketing, dalam hal ke karyawan, antara karyawan di sini. Bagi Bapak, internal marketing tuh seperti apa sih?

Junino Jahja: Saya mau tanya dulu, internal marketing tuh apa gitu? Yang saya tau kan ada internal communication, apakah itu yang dimaksud? He'eh, jadi internal marketing tuh apa? Saya baru denger tuh ada istilah. Mungkin bisa dijelasin...?

P: Yang saya, yang saya teliti di sini sih internal marketing itu seperti halnya kita melakukan marketing uhmm, terhadap konsumen, tapi ini dilakukan untuk uhmm, di dalam perusahaan, kepada karyawan

J: He'eh. Apa tuh misalnya? Kan ada (...) yang saya tau kan ada produk yang dijual, gitu. Itu apa?

P: Produknya adalah pekerjaan itu sendiri. Uhmm, jadi perusahaan tuh menyediakan kayak environment untuk, untuk karyawannya, di mana dia bisa bekerja dengan baik, gitu. contohnya misalnya, misalnya untuk seorang akuntan gitu, dia perlu pengetahuan misalnya tentang pajak gitu, dari perusahaan misalnya ada training mengenai pajak, supaya dia bisa melakukan pekerjaannya dengan baik, gitu

J: He'eh, itu namanya internal marketing? Itu bukan human, apa, resource management ya? Bukan? Human resource development?

P: Jadi ada sedikit persinggungan antara marketing dan human resource development, uhmm, di mana keduanya itu kalau di bagian human resource, uh, resource department tuh lebih memikirkan kepada, uhmm, misalnya karyawannya itu sendiri, sedangkan di marketing-nya ini, ada tujuan di mana uhmm, karyawannya ini akan diberikan pendidikan mengenai goal perusahaan. Lebih ke gimana caranya mencapai itu dengan uhmm, apa, satisfying the job sehingga dia bisa perform dengan baik

J: Ok, ok, sementara itu dulu lah ya? Pemahaman saya gitu ya? Oke, terus pertanyaannya?

P: Pengertian dari internal marketing di dalam Peruri tuh seperti apa sih?

Appendix 13. Interview Transcript CEO 3 (Continued)

J: Terus terang ya karena ini istilah baru yang saya nggak ini ya, uhmm, pengertian di sini, ya pengertian di sini saya bilang tadi internal communication itu, yang artinya kita mulai dengan menyusun visi-misi, lalu menyusun apa strategi segala macam sampai ke sasaran kerja individu gitu. Nanti kan di situ ada, pasti ada lack-nya, kan?

P: Iya, iya

J: Nah lack-nya antara standar individu seperti apa, (...)nya seperti apa. Itu kalau pengertian saya itu kan human resource development itu, jadi bisa isi gap-nya gitu. Ya begitu kalau di Peruri

P: Uhmm, jadi sebagian besar itu semuanya dilakukan oleh human resource?

J: He'eh

P: vision yang ingin Bapak sampaikan untuk organisasi ini, perusahaan ini gitu. Uhmm, boleh diceritakan vision-nya itu seperti apa?

J: Visinya... ya visi kita ada, nanti saya kasih, saya lengkapi terakhir itu ya, corporate, uhmm, profile, company profile. Uhmm, visinya ya membuat perusahaan ini menjadi world class gitu, impiannya, world class company, jadi ya visinya itu. Misinya memproduksi barang-barang yang berkualitas tinggi untuk kebanggaan bangsa, gitu lah kira-kira misinya ya. Jadi, satu, uhmm, quality, yang kedua pride, tapi pride-nya untuk bangsa

P: Quality dan pride. Ini dari segi perusahaannya sendiri atau dari sesuatu yang dari pemikiran Bapak bangun atau memang sudah ada?

J: Iya, awalnya saya yang mengungkapkan itu, gitu. Walaupun terus diadakan semacam seleksi untuk mempertajam itu, kira-kira itu. Artinya dibahas oleh uhmm, berbagai fungsi ya di dalam sini, gitu. Jadi seakan-akan itu hasil kerja bersama begitu, walaupun saya yang men-trigger di situ

P: Bisa diceritakan lebih lanjut bagian apa sih biasanya yang, uhmm, apa, yang men-develop hal tersebut? Apakah hanya bagian senior management-nya...?

J: Aaah, sebenarnya ya waktu itu saya melibatkan sampai dua level di bawah direksi ya. He'eh. Eh tiga level bahkan, tiga level. Tiga level di bawah direksi. Level pertama kepala divisi, level keduanya kepala departemen, level ketiganya kepala seksi

P: Tadi Bapak ceritakan tentang internal communication, tipe informasi seperti apa sih yang biasanya perusahaan sampaikan kepada karyawan-karyawan?

J: Ok, Pertama ya lisan, pada kesempatan-kesempatan rapat, pada upacara, tujuh belasan, lalu kita juga punya, apa, penerbitan internal, ya lewat situ

P: Ok, newsletter gitu yah, Pak?

J: Uhmm, majalah per bulan

P: Secara garis besar, apa yang dibicarakan dalam majalah itu? Apa tentang penghargaan yang diperoleh perusahaan?

J: Antara lain, pertama untuk umumnya sih kegiatan perusahaan selama periode bulan itu. Lalu ya mungkin kalau di awal-awal, mengenai rencana kerja, gitu. Lalu, ya itu, penghargaan-penghargaan yang diperoleh, gitu. Terus juga, kemitraan, terus apa, pemikiran-pemikiran inovatif, gitu

P: Pemikiran inovatif datang dari karyawannya...?

Appendix 13. Interview Transcript CEO 3 (Continued)

J: Ya. Bisa dari siapa saja dari dua sisi, bisa dari saya, bisa dari direksi yang lain, bisa dari karyawan juga

P: Dari siapa pun yang ada di sini? Misalnya kalau sebagai karyawan, saya ingin menyampaikan sesuatu, itu disampaikan melalui departemen tertentu?

J: Kalau yang majalah itu sih seluruh karyawan, seluruh karyawan sampai komisaris bahkan juga pemegang saham, gitu

P: Cara memotivasi karyawan sendiri, apa yang biasanya umum dilakukan di Peruri?

J: Motivasi biasanya ya lewat tips, ke dua lewat apa ya, pelatihan atau ini ya, gathering ya, family gathering, terus ada pelatihan, pelatihan yang bersifat khususnya ke team building ya, seperti outbound gitu ya, team building, outbound gitu, dan itu dilakukan rutin di Peruri

P: Tiap tahun sekali?

J: Setahun sekali minimal, kadang-kadang bisa dua kali gitu. Minimal satu tahun sekali

P: Kemudian langkah-langkah apa yang dilakukan perusahaan misalnya, untuk menerapkan, tadi kan sudah ada visi-misi, sudah ada goal dari perusahaan sendiri, tujuannya apa gitu, supaya semua karyawan bisa menerapkan dan mengimplementasikannya dengan baik, apa ada panduan khusus bagi karyawan tersebut?

J: Oh iya, ada panduan khusus, panduan tertulis, lalu juga ada feedback ya, feedback kayak gitu ya

P: Feedback-nya seperti apa, Pak?

J: Uhhh, ya konseling. Karyawan kepada atasannya, dan sebaliknya juga ya, dua arah gitu

P: Ok. Maksudnya nih atasan, supervisor langsungnya gitu?

J: Iya. Tapi kadang-kadang juga langsung ke dirut juga sih. Lewat e-mail, atau lewat sms. Bisa ketemu juga langsung karena saya selalu membuka, ini, membuka akses, kepada seluruh karyawan gitu

P: Di perusahaan ini ada penilaian terhadap performance, dan ada, nanti ada reward untuk itu diukurnya berdasarkan apa?

J: Uhhh, selama ini tidak ada itu, boleh dibilang. Jadi, selama ini ya istilah kami tuh di sini sama rata sama rasa. Sekarang saya mulai menerapkan, dan mungkin baru tahun depan baru bisa, sekarang kita masih dalam proses penyiapan, dimulai tahun depan, pakai balance score card, sampai ke individu ya, jadi sasaran kerja perusahaan sampai ke individu. Nanti di situ diukur pencapaian targetnya, gitu. Cara mengukurnya ya gitu

P: Apa yang membedakan perusahaan pemerintah ini dibandingkan dengan yang lainnya gitu, menurut Bapak?

J: Yang membedakan ya kayak Peruri ini, monopoli, jadi artinya dijamin income-nya, uhhh, competitiveness-nya kurang gitu, terus juga mungkin ada privilege atau apa ya. Yah, punya kelebihan-kelebihan fasilitas lah yang dari, diberikan oleh pemerintah, gitu

P: Privilege-nya dalam bentuk seperti apa, Pak?

Appendix 13. Interview Transcript CEO 3 (Continued)

J: Ya antara lain monopoli tadi, terus misalnya juga terjadi kecurangan, apa, uhmm, kualitasnya sedikit di bawah standar itu masih tetep dibeli, kayak gitu kan. Kalau swasta kan udah ilang tuh kalau kayak gitu. Kayak gitu-gitu, jadi masih banyak, uhmm, apa yah, excuse atau apa yah, gitu lah, masih banyak kemudahan lah kayak gitu yah. Maaf gitu masih banyak kemaafannya gitu, apa namanya tuh?

P: Masih banyak toleransi?

J: Toleransi, yaa itu! Mulai dari kualitas, harga, ketersediaan gitu ya

P: Kalau untuk menanggapi hal ini Pak, kan tujuannya tadi disampaikan ingin menjadi jadi world class company, pasti ada sesuatu yang diperbarui, memperbaiki yang ada? Apa tindakan yang telah dibuat, Pak?

J: Salah satu, kita menerapkan ISO, ISO yang terbaru, sembilan ribu, satu, dua ribu, delapan ya? Kalau nggak salah yang terakhir tuh ISO. Kita menerapkan itu uhmm, lalu membentuk tim-tim kayak TQM itu ya, itu sih, terus juga ya fokus pada ini ya, mulai tahun depan sih, jadi lebih fokus pada quality, gitu

P: Uhmm, untuk hal yang dalam balance score card ini kan baru Pak, apa sudah disosialisasikan juga dari sekarang

J: Iya, sudah, sudah untuk semua lapisan karyawan

P: Sosialisasi dalam bentuk apa?

J: Training. Training sih terutama yah

P: Training-nya sudah berjalan gitu?

J: Sudah

P: Dari sisi karyawan sendiri, biasanya kan ada ekspektasi-ekspektasi yang ingin dia capai di perusahaan, apakah itu misalnya dalam career development, atau career path-nya dia nanti seperti apa, dari Peruri ada...

J: Sistemnya ada nggak? Nggak ada, belum ada. Jadi masih nggak jelas. Ada orang yang tiba-tiba bisa melesat ke atas, ada yang puluhan tahun masih di situ-situ juga, masih begitu. Masih like and dislike lah, boleh dibilang.

P: Bisa diceritakan Pak, tim marketing sendiri lingkupnya sampai mana?

J: Lingkupnya ya marketing strategy, lalu sales, jadi nggak dipisah kita, marketing dengan sales di Peruri. Jadi memang ada yang namanya strategi pemasaran, strategi marketing apa, marketing lah, satu marketing satu sales gitu, ada sendiri, bahkan ada direktoratnya sendiri

P: Kalau penggunaannya sendiri kan biasanya negara, itu sudah sesuatu yang tetap atau uhmm, apa, jumlah yang dibeli oleh negara kan misalnya tetap gitu, untuk pemesanan sekian-sekian, atau...?

J: Uhmm, karena berkaitan dengan penambahan penduduk yah, jadi ya naik terus tiap tahun, gitu. Dan itu mungkin sekitar, bisa dibilang sembilan puluh persen lah dari pendapatan Peruri dari situ, yang sepuluh persen baru dari di luar negara, Indonesia yah, karena kita ekspor juga ke negara lain, gitu

P: Pak, diekspor kemana?

J: Ke Nepal, ke Sri Lanka, ke Malaysia, uhmm, yang sekarang nih yah, sebelumnya ada yang ke Argentina, ada yang ke Thailand, ada yang ke

Appendix 13. Interview Transcript CEO 3 (Continued)

Bangladesh kalau nggak salah setau saya, ke Somalia, gitu

P: Dalam bentuk apa Pak?

J: Iya, ada bank note, ada passport, ada cukai, sama uang logam. Itu produk-produk utamanya Peruri sih sebenarnya

P: Kalau dari sisi promosi terhadap pekerjaan?

J: Sistemnya ada tapi nggak dipraktikin, gitu. Nggak dilaksanakan. Jadi cuma like and dislike aja.

P: Like and dislike maksudnya seperti apa?

J: Ya orang yang disukai ya bisa cepet karirnya. Yang disukai itu belum tentu disukai karena performance-nya gitu. Bisa aja karena personality-nya, kedekatannya

P: Ok. Uhhh, kalau dari sisi tunjangan yang diberikan perusahaan, pasti ada setiap tahun untuk karyawan-karyawan?

J: Maksudnya tunjangan itu gimana? Bonus gitu? Ada. Tapi bonusnya ya itu, sama rata sama rasa gitu. Jadi tidak tergantung performance

P: Untuk suasana kerja sendiri gitu Pak, apakah dari sisi internal perusahaan ada yang, apa, kayak men-trigger untuk membentuk suasana yang lebih kondusif untuk bekerja?

J: Ya usaha sih ada ya membuat tempat kerja yang nyaman, sehat, gitu, ya iya ada itu, selalu diusahakan aman, K3 ini, tuh benderanya K3 Kesehatan Keselamatan Kerja

P: Tentang peraturan-peraturan baru, apakah itu sering ada peraturan baru, atau gimana gitu?

J: Oh, sering sih nggak ya, rasanya kita konsisten, uhhh, ya sering lah yah, boleh dibilang

P: Uhhh, sosialisasinya dalam bentuk?

J: Oh ya, ya, sosialisasinya ya lewat media-media tadi Majalah, atau pengumuman, kadang-kadang di papan pengumuman, kayak gitu

P: Untuk regular meeting gitu Pak, uhhh, seberapa sering sih dilakukan kalau di sini gitu?

J: Minimal sebulan sekali. Iya. Sama tergantung urgensinya juga ya, bisa seminggu sekali

P: Peruri sendiri ada yang kantornya di sini dan ada yang di Karawang, apakah kedua karyawan dari tempat yang berbeda ini ada interaksinya, misalnya antara karyawan Karawang dengan yang di sini ngadain acara bersama?

J: Oh iya, ada

J: Marketing di sini ya. Marketing, sales, di sini. Karena ke, ini ya, mendekati pelanggan ya. Sisanya back office gitu

P: Ok. Biasanya Pak, cara-cara apa sih yang digunakan untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan gitu? Kayak semacam motivasi-motivasi untuk meningkatkan...

Appendix 13. Interview Transcript CEO 3 (Continued)

J: Ya, belum ada yang ini ya, belum ada yang konkret gitu. Makanya kita masih mengolah balance score card ini supaya jelas kan targetnya ini, sehingga bisa diukur pencapaiannya, gitu ya. selama ini belum ada yang ini ya, artinya belum ada sesuatu yang konkret yang, sampai bisa meningkatkan motivasi karyawan tuh belum ada, boleh dibilang gitu. Bahkan kadang-kadang kan, sekarang misalnya kita, oh kalau kita tercatat bisa jadi arsip ini bonusnya sekian, kan gitu kan?

P: Menjadi lebih semangat?

J: He'eh. Nah itu belum ada. (...) belum ada

P: Uhhh, kalau dari sisi benchmarking, apakah perusahaan ini melakukan itu terhadap perusahaan uhhh, pemerintah yang sejenis atau...?

J: Kita cuma satu-satunya dari, yah, dari, dari segi laba paling tinggi kalau di antara BUMN percetakan, kita paling tinggi, jadi, ya mungkin malah kita yang jadi benchmark. Tapi kita benchmark ke luar negeri, yang perusahaan sejenis juga, ya, nggak serius lah ya. Boleh dibilang gitu, benchmark-nya. Ya mulai-mulai tahun ini seandainya kita mau coba-coba ber-CSR, dari sisi gitu kita mulai melakukan benchmarking, tapi belum serius gitu ya, belum fokus lah

P: Uhhh, belum serius maksudnya hanya sekedar...?

J: Ya, sekedar misalnya gini, kita ikut tender di luar negeri, di situ kita, oh dia, apa, harganya sekian-sekian, menjadi catatan kita

P: Oh, ok. Kalau kayak tidak ada persaingan yang berarti gitu, uhhh, gimana caranya untuk uhhh, apa, dalam hal perekrutan atau untuk me(...) karyawan tuh lebih sulit apa lebih mudah Pak?

J: Nah pertama gini, uhhh, ya sekarang ini mudah ya, pengangguran kan banyak gitu ya, tapi dari sisi kualitas yah, boleh dibilang mudah gitu ya, walaupun masih di bawah rata-rata gitu. Kita baru ngadakan kajian nih sekarang, betul bahwa Peruri ini udah market oriented atau nggak gitu, belum, belum tau kita. Jadi kalau misalnya dibandingkan dengan BUMN di tempat saya kerja dulu ya jauh di bawah. Saya belum punya benchmark yang lain yah, tapi itu, kalau sesama BUMN ya beda jauh

P: Kalau perbedaan itu apa udah emang dari dulunya, atau tiap ini sebenarnya udah ditentukan dari pemerintah?

J: Oh nggak, nggak. Itu, itu, bener-bener keputusannya Peruri sendiri, bukan pemerintah

P: Keputusan masing-masing...?

J: BUMN. Yang berdasarkan pemerintah, sama komisaris, yang lain itu keputusan direksi

P: Pak untuk menyebarkan kuesioner untuk karyawan, jumlahnya tiga puluh, apa bisa Pak?

J: Sebenarnya bisa, cuma karyawan di sini tuh kan, apa ya, agak gitu ya. Tapi bisa aja, bisa aja, nggak, nggak ada masalah kok. Pernah kok beberapa, waktu itu M.M yang nyebar kuesioner di sini ya, tapi responsnya kadang-kadang mengecewakan

Interview Transcript (After Reduction)

Interview ID	Interview CEO 4
Location of Interview	Jakarta Realty Gedung Jacc, Jl. Kebon Kacang Raya, Jakarta Pusat
Date of Interview	26 November 2009
Time of Interview	13.13
Interviewer	Pelly Sianova
Interviewee	Hadi Satyagraha, Ph.D (CEO of Jakarta Realty)
Witness	Judith
Voice Recording & Note Taking	Pelly Sianova
Transcriptionist	Ancilla Mariana Rampen

Pelly Sianova: Menurut pendapat Bapak sendiri, internal marketing itu seperti apa Pak?

Hadi Satyagraha: Oh, kalau saya misalnya begini. Kalau kita punya program, ini misalnya nih, menjual gagasan ya saya, pengertian saya, gagasan misalnya aja contohnya uhmm, kita tahu misalnya kalau marketing kan memuaskan pelanggan luar kan? Ya? Tapi untuk bisa memuaskan pelanggan luar kan harus di dalamnya itu di-set up sedemikian rupa sistemnya, dan itu kan harus dijual ke dalam bahwa misalnya punya mindset service orientation, ya kan itu harus dijual. Misalnya, misalnya contoh lagi lah, kalau kita bilang mau apa, customer experience-nya sama kita itu bagus misalnya, kita harus jual juga sama satpam kita, sama bagian cleaning, security, segala yang terlibat, sehingga misalnya customer experience-nya itu untuk mendapatkan satisfaction itu, dan itu, orang yang terlibat tuh tau. Karena mereka kan nggak tau, satpam pikir ah tugas saya pokoknya saya harus kelihatan serem, misalnya kayak begitu. tugasnya bukan serem menjaga keamanan dan bisa ramah sekaligus, kan? Nah itu mungkin menurut saya itu internal marketing job juga dari seorang CEO. Bagaimana mengerahkan segenap jajaran di dalam, dalam rangka tadi, menciptakan sasaran bersama, yaitu customer satisfaction. Bukan hanya misalnya kalau dia beli produk, bukan hanya beli produk tapi total customer experience-nya kan. Mulai dia datang kemari, sampe pengalamannya (...) bertanya, itu menurut saya internal marketing, menjual gagasan bahwa kita ada di sini untuk melayani customer, gagasan itu kan perlu dijual di dalam. Itu, pengertian saya sih begitu

P: Di Jakarta Realty internal marketing-nya itu seberapa penting dan bagaimana?

H: Yah, saya kira, ya kita kan sebagian jual jasa ya, kita jual kios di sini. Nah di kios kan, kalau orang misalnya penyewa kios, pembeli ataupun tenant yang sewa itu nggak mempunyai pengalaman yang enak ya, itu susah. Memang kita tuh ada bagian customer relation, memang menurut saya, itu hal yang sangat nggak mudah dicapai gitu. Biasa kan orang menganggap wah udah marketing urusannya orang marketing, padahal every body mestinya harus ikut. Jadi saya kira memang itu perjuangan kita lah, kita mungkin masih jauh dari situ, masih ada orang yang sifatnya itu bukan urusan gue deh, kira-kira begitu. Ya itu, kan mindset itu harus dirubah, dan itu bukan hanya, internal marketing job-nya berat sekali menurut saya. Berat, dan jarang saya kira ya, perusahaan di Indonesia yang bener-bener, kecuali beberapa perusahaan kayak Astra, barangkali ya saya nggak tau ya, luar

Appendix 14. Interview Transcript CEO 4 (Continued)

biasa bagusnya, tapi mungkin kecurigaan saya, dugaan saya, sebagian besar perusahaan nasional itu nggak begitu. (...). Anda pergi ke bank, di kota, ya, terus lihat tempat parkir (...) direksi, direksi, direksi. Ya customer-nya di mana? (...) satu, ya. Dan itu kan meyakinkan si direksi dulu, bahwa kalau misalnya marketing kita mungkin, (...) parkir kita di mana itu hanya customer, customer, customer. Nah liat satpamnya. Satpam, customer datang tuh tampangnya tuh mengerikan nggak? Friendly kan kayak tadi saya bilang. Orang datang mau setor uang misalnya, coba dia lihat, (...) satpamnya udah kumisan, melotot lagi, itu menurut saya memerlukan internal marketing, bahwa ini customer kita loh, dia datang kemari membawa bisnis buat kita dan seterusnya dan seterusnya. (...) tadi pertanyaannya, kita masih jauh dari situ karena tadi, ada yang bilang bahwa tugas marketing tuh ya udah di luar keluar, dan marketing kan selalu eksternal kan? Nah internalnya gimana tuh? Orang marketing memang yang keluar kan, tapi di dalam ini, ya kan, harus di, ya tadi, kita harus melakukan internal marketing, bahwa tugas setiap orang itu adalah membantu tercapainya kepuasan pelanggan. Apalagi di sini, kalau dia nyewa, dia nggak puas, (...), dia bilang wah nggak enak lah di sini, nggak aman, nggak ramah, nggak nyaman, dia akan ngomong gitu, ada yang dibilang work of mouth communication, orang denger, kita mati dengan sendirinya gitu. Nah itu saya kira pertanyaannya (...) itu, sulit dan kita masih jauh dari itu karena emang budaya kita itu ya bangsa ini, ya budaya apa lagi, petinggi-petinggi kan menganggap masa saya harus melayani gitu, gitu saya kira ya, karena mungkin feodalisme juga, makin tinggi malah makin jauh dari, dari customer-nya. Nggak mau tau dia. Itu yang menghambat menurut saya

P: Bapak secara personal di perusahaan ini, pasti ada vision Bapak sendiri yang ingin Bapak sampaikan melalui perusahaan ini, itu seperti apa ya Pak?

H: Nah, kita kan di bisnis property tadi ya. Property tuh kita menjual atau menyewakan tempat intinya kan. Jadi visi kita tuh, kita ingin orang yang di sini, baik sebagai penyewa maupun pembeli, pedagang maupun orang yang tinggal, kan kita ada apartment ya, dia bisa mendapatkan tempat yang apa ya, istilah kerennya sih yang mempunyai nilai kan? Mempunyai nilai tuh didefinisikan tempat hunian atau tempat berusaha yang nyaman, yang aman tentunya, menyenangkan, dan menguntungkan. Cuma itu aja menurut saya. Dia dagang, nyaman aman aja nggak untung kan susah kan? Tapi untung nggak nyaman, itu kira-kira begitu mungkin secara singkat (...). Untuk mencapai itu, itu kerjanya jungkir balik itu kan? Itu kan nggak gampang bagaimana bikin dia untung, paling susah kan? Bagaimana bikin dia aman barangkali banyakin security kan? Bagaimana bikin nyaman, ya, menyenangkan gitu. Menyenangkan ya, nggak sekedar nyaman wah ini terang dan sebagainya, nggak. Menyenangkan, misalnya, orang bilang, bisa bilang bahwa it is a pleasure misalnya, tinggal di sini atau berdagang di sini. Itu mungkin saya kira sulit. Apalagi ada paradigma kan antara pedagang dan pembeli selalu kan mau main nggak win-win kan, tapi win-lose, saya harus dapet banyakan, nah salah satu korban. Kalau kita denger di koran, baca tuh, apartment ribut, pengelola mall ribut, sama (...), ya intinya begitu, nggak bisa, kita mesti menyediakan tempat yang itu ya

P: Kalau dari visinya sendiri, itu gimana dibawakan ke employee-nya di sini?

H: Nah itu memang, kita nih, belum sempet melakukan sosialisasi nilai-nilai kayak gitu, tadi yang dibilang, ni kita mau tempat begini, itu ya harus saya akui kita belum melakukan. Karena proyek ini pun macet tadinya, macet, kita baru selesai tahun dua ribu delapan, kita lagi beres-beres di dalam. Nah, kita ada mekanisme, itu kan berjenjang ya, nah di kita ada di rapat pimpinan, nah di sebagian rapat pimpinan tuh kita sudah menyadari semua, tinggal mungkin, itu yang tadi saya bilang, kasus, susahnyanya kan di situ, antara, jembatan antara visi dan nanti bagaimana merealisasikan visi itu kan. Itu yang saya kira, ya harus diakui kita belum ada program yang betul-betul integrated, tertulis, sehingga, kita lagi menyusun juga sekarang, kita akan masukkan intinya langkah kita adalah bikin dalam performance management system kita itu ada unsur-unsur itu. Jadi ada,

Appendix 14. Interview Transcript CEO 4 (Continued)

nanti ada key performance indicator ya, yang menterjemahkan hal-hal itu. Misalnya zero pencurian, kalau ada orang keluhan-keluhan ditangani dalam waktu tidak lebih dari lima belas menit, kayak gitu-gitu nanti ada itu. Dalam rangka itu. Jadi kita baru memulai sekarang performance management system baru sampai di tahap itu. Nah dari situ di-built in, ya kan? Ini kan harus diterjemahkan. Tiap orang itu kalau terjemahannya komplit, kalau dia melakukan tugasnya sesuai itu, maka terciptalah itu tadi. Nah itu sekarang urutannya ini gimana ukurannya, kita belum punya ukuran itu, lucunya gitu. Jadi masih kalau, kalau akhir tahun nih saya harus menilai kadang-kadang subjektif. Gimana dia ya? Oh kayaknya bagus nih kerjanya, gitu. Bagusnya bagaimana? Nah itu ada performance management system yang kita lagi bangun, setiap orang, saya juga harus buat dia bahwa dia tau nih, ya saya diharapkan misalnya nih, kalau ada customer complain, misalnya lagi kalau (...) kurang tuh kan customer complain, berapa banyak complain, nature dari complain-nya, response time, itu semua diukur. Dan satisfaction. Nanti ada orang yang ngecek. Kalau misalnya orang bocor, kan dia complain di-record, trus ada yang ngecek lagi pihak lain di (...) ke roangnya tadi, apa betul udah selesai kapan gitu. Nanti ada mekanisme kayak gitu, tapi baru ya, kita menyusun

P: Kalau misalnya informasinya, perusahaan ini kan pasti menyampaikan informasi-informasi kepada pegawai-pegawai, misalnya tentang, either itu tentang peraturan, policy baru, atau misalnya mau memberitahukan kita akan menggunakan performance management system gitu, itu bentuknya seperti apa, Pak?

H: Itu kita lewat ini, kita ada mekanisme meeting tentunya ya, ada regular meeting, rapat pimpinan yang dihadiri oleh CEO dan orang yang lapor kepada CEO, (...) itu, orang-orang yang lapor pada CEO itu mereka punya rapat namanya rapat koordinasi, di mana mereka rapat lagi ke bawah. Jadi itu disampaikan secara, lewat rapat koordinasi tadi, rapat pimpinan. Yang kedua, kalau itu penting, maka dalam satu tulisan atau kebijakan, misalnya surat keputusan gitu, dan edaran

P: Bentuknya jadi sangat berjenjang gitu ya, Pak

H: Berjenjang, kecuali yang sifatnya umum, misalnya cuti masal, (...) gitu ya, bahwa ini kita akan menghadapi ini gitu ya

P: Memo?

H: Memo

P: Ok. Kalau misalnya dalam bentuk training gitu untuk karyawan?

H: Training untuk karyawan, kita bikin training tapi yang kayak ini, ini performance management di-training mereka supaya ngerti, apa itu, ada training-nya. Jadi ada misalnya, apa itu, kenapa ada, apa yang dimaksud key performance indicator, kenapa ini logikanya, semua ada, ada training ke arah situ, iya. Bisa komunikasi lewat, itu tadi, kalau yang itu yang semuanya kita pake training, (...) cukup, kalau memang cuma bisa lisan ya, tergantung dari, apa

P: Urgensinya ya?

H: Uhhh, bukan urgensinya, tergantung dari kompleksitas masalahnya. Kalau masalah bisa disampaikan set, begini udah, ngapain training kan? Kalau itu kompleks, ya kita lewat training, lewat workshop gitu

P: Uhhh, terus kalau dari cara perusahaan ini memotivasi karyawan, apa yang biasanya dilakukan?

H: Oh iya, kita, kita ini, kita ada system reward kan, ada reward system, ada sistem bonus, sebagai contoh kita baru aja ngirim, akan ngirim besok sekitar dua puluhan lebih orang proyek kita pergi ke Bangkok, misalnya. Di samping ada monetary incentive ya? Insentif, mereka dapat bonus, mereka juga dapet, kalau orang

Appendix 14. Interview Transcript CEO 4 (Continued)

marketing tahun lalu pergi ke Korea, misalnya gitu, kita kasih gitu. Kalau teman-teman orang yang kerja di sini, yang bisa savings listrik dia dapat bonus, gitu. Jadi ada system reward-nya dalam bentuk moneter maupun yang non moneter

P: Saving listrik maksudnya?

H: Iya, misalnya kita, kondisi kita nih boros nih, diukur sama dia, tempat-tempat tertentu ternyata wah lampunya kebanyakan misalnya. Wah nanti dia bikin program, dikaji, kita ukur lampu ini terangnya berapa (...) misalnya. Oh kalau menurut aturan cuma dua puluh lima cukup, nih tiga lima, kita turunin lagi, mereka cari tempat-tempat kayak gitu. AC nggak perlu seingin ini, kalau orangnya masih sedikit, AC-nya nggak perlu gini, juga distel, kayak gitu, dan itu terukur sekali

P: Yang melakukan pengukuran dari internal apa eksternal, Pak?

H: Internal. Atasan-atasannya, karena kita ada ukuran, gampang kan, ujungnya kan ada bill-nya, listrik tuh adalah rekening listrik, ada kW/h, itu ukuran nggak bisa dibohongin, kW/h-nya dilihat, kW/h meter

P: Itu supervisor masing-masing yang melakukannya?

H: Iya, masing-masing, dan kelihatan pada waktu mereka nagih, bagian keuangan bikin summary, berapa, kelihatan juga gitu. Dan itu kan, PLN kan dasarnya itu

P: Per divisi ya Pak, biasa dibagi?

H: Per, ya, per divisi

P: Uhhh, kalau yang visi tadi, menurut uhhh, apa, jawaban dari Bapak tadi kan belum ada sosialisasinya tuh, uhhh...?

H: Ya artinya, secara formal terstruktur kita ngomong bahwa ini customer is, kita harus iniin, gitu-gituan, sering terjadi. Cuma sampai bentuk yang wah ada vision workshop, mission workshop, kita belum bikin itu

P: Tapi step menuju itu sedang diolah ya?

H: Ya kita lewat tadi, lewat tadi, forum rapat-rapat itu, kasuistik ya kan?

P: Kalau meeting-meeting tersebut Pak, tadi kan disebutkan regular, seberapa sering sih diadakan?

H: Seminggu sekali

P: Yang untuk rapat koordinasi juga sama?

H: Seminggu. Ya, tadi, waktunya lain. Waktu dan pesertanya yang lain

P: Uhhh, skala pengukuran terhadap reward performance tersebut Pak, ada susunan bakunya atau memang itu hanya di (...) di divisi tersebut?

H: Nah itu tadi. Yah, tadi kan saya bilang bahwa kita baru memulai performance management system, jadi selama ini subjektif kecuali proyek, karena proyek kan gampang diukur, total biaya. Ukuran proyek itu ada tiga, kita bilang BMW, satu biaya, apakah biaya sesuai dengan budget? Kalau proyek bisa diukur. Dua mutu, mutunya sesuai dengan, tadi, kepuasan konsumen (...), spesifikasi sesuai dengan rencana. Ketiga waktu, apakah waktu yang kita janjikan, menyerahkan apartment misalnya, sesuai apa nggak gitu. Itu bisa diukur. Nah yang lainnya agak sulit diukur, belum ada (...) kita bilang performance management system (...). Ya nanti setiap orang itu, setiap jabatan punya key performance indicator. Artinya dia harus tau kalau saya jadi orang bagian penagihan, maka sekian puluh persen (...) ini saya harus bagi misalnya dua puluh tiga setengah milyar, target, itu belum ada kita. Selama ini jadi masih banyak, terus terang aja, keputusannya jadi apa, negosiasi

Appendix 14. Interview Transcript CEO 4 (Continued)

antara kepala departemen, kepala divisi, dengan saya, gitu. Masih gitu. Karena tadi nggak ada kan yang objektifnya, kita baru mengarah ke situ

P: Kalau misalnya gini Pak, uhmm sebagai contoh kayak di perusahaan pemerintah itu kan ada (...)nya sama rata, sama rasa begitu. Apakah di sini juga ada begitunya atau emang beda-beda? Dibedakan?

H: Ada (...) beda, ada beda, tapi tadi, itunya juga masih kental, karena ukuran, semangatnya sih ada, tiap tahun tuh kita ya, walaupun tadi ya, kualitatif, itu mengkategorisasi karyawan tiga, lebih dari baik, baik, dan kurang. Istimewa, baik, kurang. Ada jadi bakat sama rata. Jadi waktu memberikan bonus, itu dasarnya itu. Misalnya kalau yang kurang, dia nggak dapet atau dapat separuh. Tiap tahun kita, formulanya kita ubah. Keadilan, feedback, kasian juga nggak dapet. Ada yang bilang kalau dia kerjanya nggak bagus kenapa harus dikasih? Orang yang dikasih, kita kan kerja untuk kerja normal, wajar, kalau kita wajar aja kan udah dapet gaji, nah untuk bisa dapet insentif kan konsepnya ya harus lebih dari wajar, gitu kira-kira. Nah itu, kita udah diskriminasi, orang yang kita lihat kerjanya bagus bisa di (...) kita akan kasih lebih. Indeksnya kalau seratus, dia mungkin dapat seratus lima puluh. Nah, sebaliknya kita juga adil, bagi orang yang dapet kurang, itu biasanya yang ngebelain atasannya, ini karena semangat kesukuan itu, departementalisme masih kuat, tentunya orang bagian A pengen karyawannya semua dapet, nah itu kalau ada yang menurut penilaian kita nggak dapet, dia boleh bela, tapi di forum rapat tadi, rapat pimpinan, jelasin kenapa orang ini nggak dapet. Misalnya C dia mau jadi B, kalau A yang istimewa, B yang baik, C kurang, misalnya.

P: Jadi dijelaskan apa yang dia lakukan?

H: He'eh, ya. Jadi kalau dia mau defens, terutama buat yang, kalau dapet lebih kan orang nggak marah dong, tapi kalau kurang atau nggak dapet kan boleh (...). Kita ada mekanisme, silakan kalau anda bisa buktikan kalau anda tuh gitu, ada. Tapi selama ini memang kita, terus terang, karena nggak ada, kalau ada KPI kan nggak bisa berdebat. Misalnya tadi, saya harus nagih bulan ini dua puluh tiga setengah milyar, kalau, kita batasin, bahwa di bawah dua puluh itu jelek, dua puluh tiga itu pas, di atas dua puluh lima istimewa, misalnya gitu kan. Ini kita nggak ada itu, akhirnya kita juga ya judgement, ya ujungnya pake judgement, ya, subjektivitas. Tapi ada, ada perbedaan. Dulu nggak ada, dulu, sebelum saya di sini nggak, tiap bulan orang, eh, tiap taun dapet aja empat belas bulan. Semua dapet. Orang yang jeblok, yang absen, juga dapet. Sekarang kita absensi, kita lihat kalau karyawan bawah kita lihat absensi. Kalau orang atas kan kita nggak lihat absensi, kita lihat kontribusinya apa. Sekarang udah kita jalanin semua. (...) orang kerjanya males, (...) kayak di, yah pegawai negri gitu

P: Kalau dari sisi expectation-nya karyawan sendiri, apakah perusahaan juga melakukan langkah tertentu?

H: survey, atau gitu-gitu? Kita nggak ada, kita pernah bikin, pernah, pernah sekali ada konsultan HRD, ya itu tadi, memang yang mereka harapkan memang dari HRD, kekurangan-kekurangan kita itu, komunikasi, tadi yang udah dibilang. Bahwa ada karyawan yang nggak jelas, komunikasi perusahaan, kayak tadi mungkin nggak cukup budaya tadi kan, ngomong (...) ngomong, ada pernah, pernah ada keluhan, salah satu komunikasi, kedua misalnya kebijakan yang nggak jelas mengenai hal-hal tertentu, ada ketidakjelasan, ada pernah. Ada sih surveynya, mana ya? Pernah ada. Jadi yang saya tangkep sih memang gitu, komunikasi kita, orang bawah tuh nggak ngerti, orang bawah nggak ngerti juga jadi kerjanya tuh diharapkan tuh, karena nggak jelasnya KPI, jadi ya nggak tau, saya nih (...) pekerja back up, gimana gitu ya. Itu ada. Nah itu men-trigger kita bikin performance management system

P: Survey-nya dilakukannya kapan tuh, Pak?

H: Uhmm, tahun lalu. Tahun lalu yah, oleh konsultan, jadi dia bikin, kesimpulan

Appendix 14. Interview Transcript CEO 4 (Continued)

saya mengenai ketidakjelasan, terutama karyawan garis bawah, ketidakjelasan dan kurang komunikasi. Jadi kemampuan-kemampuan kita ini di tengah-tengah ini sebagai perantara management ke bawah mungkin juga masih...

P: Berarti tuh termasuk dalam hal komunikasi vertikalnya ya, Pak?

H: Ya, komunikasi vertikal. Makanya kita itu bikin, akan membikin nanti di sini ya, kita lg godok programnya, one idea a week. Tiap minggu harus satu ide, termasuk ide itu, kalau dia nggak puas, usulin. Intinya tuh adalah demi perbaikan, jadi kita lagi, kita udah omongin sih, cuma kita belum tuangkan secara formal. Tujuan itu, jadi karyawan tuh akan, ber, apa, akan, intinya begini, apa aja yang anda anggap menghamabat, atau ada yang bisa dilakukan lebih baik supaya anda melakukan kerja yang lebih baik, organisasi jadi lebih baik. Tiap orang kita minta one idea a week, nanti ada reward. Kalau misalnya dibidang, Pak ini sebaiknya nih gini gini dan itu kita kaji betul, ya ada reward-nya lah, kita (...) formulanya. Kalau ada monetary-nya, (...) kualitatif dapet, akan kita, pertama, melibatkan orang, orang kan senang dilibatkan kan. Selama ini kan dia kerja, kerja, nggak dilibatkan. Sekarang dia punya hak menyuarakan itu, bahkan dipaksa, one idea a week. Jadi kita akan lihat juga, siapa yang paling banyak bikin apa, idea, siapa idea-nya itu paling menghasilkan, kayak gitu, kayak gitu, kita mau bikin kayak gitu. Bayangin aja tuh, tiga ratus karyawan, kalau satu seminggu, kaliin aja berapa minggu kan, pasti salah satu itu ada yang istimewa kan buat kita?

P: Kemudian Pak, kalau yang untuk sekarang nih, kalau ada keluhan atau apa, komunikasinya itu biasanya hanya ke supervisor aja?

H: Nggak bisa naik ke atas, bahkan sampai ke saya. Ini kemaren contoh, ada salesman, salesman tuh berapa level di bawah saya lupa, itu nggak puas karena dia belum dapet uang pameran. Bikin surat, surat kaleng sih, (...) bikin sms ke saya, gitu, saya juga nggak pernah mau melacak. Saya pikir nggak penting ngelacaknya, ngelihat apa isinya gitu, jadi saya nggak persoalkan siapa yang nulis. Saya panggil kemudian marketing director-nya, suruh selesaikan. Itu aja. Jadi ada mekanisme, karena saya bilang siapa pun boleh, kalau takut dateng bikin surat, surat kaleng boleh, sms kaleng boleh, boleh aja. Dan kita nggak persoalkan itu kaleng apa nggak formatnya tapi isinya. Isinya bener nggak? Kalau isinya bener kita perbaiki. Ada satu lagi, nih contoh lagi, ke saya langsung penelepon, salah satu agen, certain orang saya nggak bener. Orang ini memang udah dicurigai cuma kita belum tindak. Itu ditindak, langsung ke polisi, dapet, hanya seminggu, saya dapet seminggu lalu orangnya udah di polisi karena ngambilin uang dari pedagang. Nah itu yang saya bilang tadi, nggak nyaman dong orang kalau dimintai duit kan? Itu sampe buktinya tuh orang itu telepon dan ngomongnya keras sekali. Pak, saya yakin betul. Ok, betul nggak betul saya bilang, saya akan teliti. Bener dipegang nih ada uang berapa ratus ribu yang sekarang, yang dulu-dulu berapa?

P: Jadi kayak whistle blowing system gitu?

H: Iya, whistle blowing. Uhhh, sebenarnya nggak bisa blowing karena dia bukan karyawan kita ya. Orang luar yang ngeliat nggak beres nih pak, saya kasian sama bapak, orangnya namanya ini. Orang itu jelas identitasnya. Baik, saya bilang, saya kasih orang legal sama atasannya, ditindak, karena memang betul. Betul orang itu ngomong. Jadi ya ada mekanis, saya tuh nggak, nggak apa ya, saya pedagang bisa langsung ke saya, kalau ada apa-apa saya tau, karyawan juga bisa, lewat telepon, sms, gitu. Kita sih, ke level saya, dan saya juga bilangin sama bawahan saya supaya dia juga seterbuka itu, gitu. Supaya orang tuh, kan biasa nih kalau sama supervisor mentok di situ, nggak sampai ke atas kan, bikin mekanisme dia (...). Bahkan ke saya pun boleh gitu, termasuk salesman itu, salesman itu senang sekali karena langsung ditindak, jadi keluar uangnya, memang betul uangnya belum dikeluarkan gitu. Kayak gitu-gitu lah.

P: Kalau dalam meeting sendiri nih Pak, keluhan-keluhan dari karyawan itu

Appendix 14. Interview Transcript CEO 4 (Continued)

disampaikan ke Bapak juga atau hanya sebatas pekerjaan?

H: Nggak, biasanya, iya pekerjaan

P: Update pekerjaan ya?

H: Ya. Saya mikirnya begini, apa namanya, mereka ada rakor ya, jadi saya mesti (...), rakor itu rutin (...) levelnya di bawah saya. Saya bilang, ini masalah kalian, kecuali sifatnya policy. Kalau masalah-masalah karyawan ini gini gini gitu gitu, umumnya sih di level itu. Kecuali tadi ya, yang udah buntu gitu, udah buntu, silakan ya kalau mau diminum, kalau yang buntu tuh, mereka punya channel bisa langsung ke saya. Ada yang saya bilang, cerita, ngirim surat kaleng itu kan, ternyata betul, nggak semuanya betul, sebagian betul

P: Apakah pernah ada kejadian misalnya ada karyawan yang melakukan tipe komunikasi seperti itu ke Bapak tapi ternyata salah gitu, tindakan apa yang dilakukan?

H: Belum pernah

P: Oh belum pernah

H: Kalau saya ya kita lihat, kalau salahnya itu tulus ya, misalnya nih, ini hipotesis ya, kita jelaskan kalau dia salah. Tapi kalau salahnya karena itikadnya jelek, misalnya memfitnah ya terjerat surat peringatan kan. Kita lihat oh iya maaf Pak saya nggak (...) gitu. Kalau emang fitnah misalnya, ya dia memfitnah kan, nggak boleh memfitnah. Tapi, orang itu kan, saya nggak usut tuh yang ngirim, nulis surat, bagi saya nggak penting siapa yang nulis, tapi apa yang ditulis. Waktu itu dipersoalkan, ini serius atau? Loh apa gunanya sih diusut? Katakanlah dia ngomong bohong (...), kalau dia ngomong bener? Bagi kita kan yang penting isinya bukan siapanya. Dan bagaimana dia menulis. Kita tau di budaya ini kan (...) terus terang, dikerjainlah pesannya. Sama saya nggak, mungkin di bawah dia takut kan?

P: Sifat takut-takut itu masih...?

H: Wooh, masih (...). Kita lebih lagi, kan karena kita budaya feodal banget di sini. Mana berani sih bawahan ngomong sama atasan? Nggak usah ini, berdebat aja nggak berani apalagi mau macem-macem kan?

P: Uhhh, kalau dalam hal, gini Pak, future career development untuk para karyawan gitu, apakah ada pemberitahuan jenjang-jenjang?

H: Uhhh, sekarang, kita ya dengan performance management system itu udah jelas kan. Iya, sekarang belum mampu. Sekarang kita lebih bersifat apa ya, kayak sekarang kita hanya lagi mikirin supaya orang yang bekerja itu bisa bekerja dengan tingkat proficiency yang tinggi. Kita bisa training misalnya, kirim ke fakultas teknik UI ada sertifikasi untuk jadi mekanik apa gitu. Itu kita lakukan supaya dia jago di bidangnya

P: Untuk, sebatas pada kemampuan teknikal dia dalam perform?

H: Dan managerial. Kita baru aja bikin, manager sekarang. Manajerial, (...) yang penting, (...) karena delapan orang per hari, kita baru bikin, dan ini pake tutorial gitu, seusai di kelas, mereka di jobnya diikuti (...). Yang saya lihat adalah kemampuan teknikal tentunya selalu bisa diperbaiki tetapi kemampuan teknikal itu menurut saya secara umum lebih baik dari kemampuan managerial. Yang parah tuh managerial. Itu kita kasih training dan coaching juga. Ada trainer-nya yang pengalaman ya, pernah jadi eksekutif gitu, kita training. Dan nanti (...) tentunya kita juga bilangin ke mana nantinya, (...) performance, sistem performance management system-nya itu jalan

P: Coaching-nya itu dibentuk internal atau dari outsource?

Appendix 14. Interview Transcript CEO 4 (Continued)

H: Ada ini, trainer-nya ini, bukan hanya nge-train, dia nanti yang nanti bilang ini, ini loh cara anda mengontrol bikin corrective action kalau ada masalah di lapangan gimana, mana masalahnya, gimana dibahas, nah ini loh, training kita bilang gini, dipandu dia sampe bikin action plan misalnya. Action plan itu kan orang-orang bilang oke you mau begini, tapi kan cuma ngomong doang, gimana menuangkan secara tertulis, nah ada, ini (...) buku ini. Mereka dikasih formatnya, format yang sangat user friendly, kayak gini. Professional management system, ini lah (...). Jadi orang bisa bikin action plan. Misalnya nih, action plan, apa spesifik objektifnya? Mesti ada sasaran kan? Nih, pertama need analysis, terus standarnya apa, tuh objektif harus bisa diukur, kalau nggak, nggak tau kita. Misalnya objektifnya itu adalah bagaimana misalnya meningkatkan pengunjung setiap hari. Ukurannya berapa standarnya? Dari dua ribu ke tiga ribu, dari jam segini sampe jam segini. Action-nya, langkahnya gimana? Pertama, komunikasi, kapan jadwalnya siapa, budget-nya berapa. Ini kita, sampe begini kita bikin, supaya dia tau (...) mesti bikin. Dulu kan nggak, kalau ditanya kapan-kapan akhirnya pertama jadwal nggak pernah jelas, ini sampe ini, ini training-nya tuh, training-nya sangat hands on, jadi ada, ada, nah ini diikuti oleh trainer-nya, nih sekarang lagi ngikutin. Mana spesifik objektif you? Di, diajarin. Oh, ini kurang tepat, kurang, ya kayak gitu. Ini, nah teorinya nih segini nih

P: Itu untuk...?

H: Manajer, atas (...) system support managing organization, sama participants (...) ini referensinya. Jadi ada istilah-istilah, common vocabulary-nya, ya, bagaimana decision making tuh apa, tadi tingkat-tingkat strategi. Ya semuanya management lah, bagaimana mengembangkan strategi, bagaimana bikin SOP, prosedur, apa sih prosedur? Terus sampai management controlling, mengembangkan SDM, bagaimana memimpin sasaran pembelajaran nyata, nah ini referencenya ininya ini. Apa tuh? Ada prinsip, prinsip-prinsip management, ini, segala macam itu. Nah ini, ini buat khusus bikin action plan. Jadi kita, nah ini, baru kita bikin nih. Ini udah dua angkatan mungkin, udah ada mungkin sekitar tiga puluh orang yang posisinya managerial yah, mengelola sumber daya, anda tidak bekerja langsung sendirian. Kalau worker kan bekerja sendiri, dia bukan manager, tapi begitu you bekerja lewat orang lain menggunakan sumber daya organisasi, maka dia melakukan fungsi managerial. Dan itu yang saya lihat di Indonesia yang lemah

P: Itu tahapannya gini yah Pak, misalnya angkatan pertama udah selesai masa training-nya, dia akan ke bawahnya

H: Iya betul. Jadi yang langsung di bawah saya dulu, yang atasannya dulu, kalau ntar bawahannya lebih pintar yang atasnya nggak ngerti. Kita dari atas dulu. Dari atas, turun ke bawah (...) bahasa yang sama. Itu ada common vocabulary namanya, kita ngomong kalau diri kita maksud, ini kita maksud apa, itu ada (...), ada common vocabulary. Jadi ya kalau dia ngomong budget, apa sih budget?

P: Jadi ada kesamaan konsep?

H: Sama, persamaan, persamaan bahasa. Ada prinsip juga, misalnya kita punya (...) prinsip, prinsip dalam leadership apa sih? Nah ini, kita sama nih, waktu ngomongnya. Nah ini, apa yang dimaksud (...)? Comvob, common vocabulary. Jadi, penggunaan vocabulary yang sama, kita ngerti. Misalnya di sini contoh nih. Kalau nggak kan orang ngomong maksud gua gini, tuh, yang dibidang akuntabilitas apa sih? Yah? Yang dibidang approval, apa sih approval? Yang dimaksud dengan benchmarking apa, (...) coaching, budgeting, control system tuh apa? Kalau kita bilang controlling function, itu misalnya, pekerjaan dilakukan seorang manager untuk menilai dan mengatur pekerjaan yang sedang berjalan serta menilai hasil-hasil yang telah diperoleh. Controlling by evidence, sentralisasi tuh apa, decisions tuh apa, semua ada. Jadi, orang itu tinggal lihat, yang you maksud tuh apa sih? Yang kayak gini, struktur organisasi, apa tuh struktur organisasi? Ya kan? Apa itu performance? Performance appraisal tuh apa? Semua ada di sini, sehingga kita

Appendix 14. Interview Transcript CEO 4 (Continued)

ngomong bahasa yang sama gitu. Kalau nggak kan, kita kan suka lain-lain, you UI, ntar ada anak (...), ntar anak Binus, yak an? You pake textbook-nya lain-lain, ntar ngomong berdebat berabe. Kita samain bahasa dulu deh.

P: Iya betul. Kemudian Pak kalau dari sisi benchmarking, apakah berlaku Pak di perusahaan ini?

H: Oh, susah. Pertama data kita nggak ada. Nah itu kan ada benchmarking internal, yang dilakukan oleh kantor pusat. Misalnya benchmarking terpusat dia bilang gini, rasio-rasio yang diukur, rasio biaya promosi kita berapa persen, itu kita dikontrol oleh sana. Kita sendiri nggak punya, kita nggak punya ide

P: Kantor pusat maksudnya dari Pemda?

H: Bukan, dari ini, saya ini kan (...) ya, yang dominan tuh adalah Agung Podomoro Group. Agung Podomoro Group makin banyak proyek. Nah kita benchmark ke situ. Kadang-kadang kita nanya juga, saya suka nanya ke pusat, eh ini berapa ya? Ini berapa nih kalau dengan luas tanah segini ini berapa per meter persegi-nya biaya security berapa, biaya kebersihan berapa, kita benchmark ke situ

P: Jadi, secara internal aja yah Pak, bukan...?

H: Ya sebetulnya eksternal, karena ini kan, ini Podomoro, ini kita bicara (...), ntar ada di Kemayoran proyek kita, ada di Pluit, ada di Blok M, ini kan sebenarnya eksternal juga kan? Ya? Eh, kebetulan kita tuh ada saham di situ kan? Nah ini kita bandingin sama mereka juga. Kita bandingin. Termasuk penjualan kita pun kita monitor, kita jual nih bulan ini berapa? Penjualan orang lain berapa? Kita juga dapat (...)nya. Ya itu bukan benchmarking ya, kalau benchmarking itu tadi cost, per meter persegi, jumlah satpam tadi ya, kebersihan, (...) per meter persegi, gitu

P: Salary gitu? Salary karyawan?

H: Salary karyawan, betul. Salary karyawan itu termasuk yang kita perbaiki, ketidakpuasan karyawan juga, sistem salary yang nggak jelas waktu itu. Sebenarnya ada sistem, cuma sistemnya itu nggak dijalankan. Kedua sistemnya nggak dibikin dengan, apa ya, itungan-itungan yang masak. Kita baru panggil konsultan nih, baru selesai, sistem, sistem, salary system sudah berdasarkan standar internasional lah sistemnya. Namanya (...) point system. Itu ada konsultannya yang datang, sehingga kita menata, misalnya seorang marketing manager dengan finance manager, bobotnya berapa tuh. Kalau dia bobotnya sama, berapa gajinya? Bagaimana finance supervisor dengan sales supervisor gitu? Jadi ada job impact-nya, namanya. (...) detail lah, (...) job impact gitu, (...) job work, job work ada point, point tuh nah gajinya tuh minimum segini, medium segini, maksimum segini. Jadi orang tuh harus masuk range. Nah kita masih banyak yang berantakan, itu kita lagi tata supaya masuk sesuai dengan...

P: Ok. Kalau yang tadi itu, yang (...) system itu, rewarding termasuk diukur di dalamnya juga?

H: Diukur, termasuk. Karena yang kita ukur itu adalah penerimaan orang secara keseluruhan, nah itu juga nggak adil selama ini. Ada orang yang dapet di luar gaji ya, misalnya bonusnya, ada yang dapetnya, di sini ada yang (...) satu tahun gaji, ada yang dapet tiga tahun cuma enam bulan gaji. Kenapa gitu? Ternyata karena dulu tuh seenaknya aja bikin, nah itu kita tata ulang, kita lagi (...), itu udah enam bulan ini, kita udah tahap final ini. (...) kita tahan itu bonus, dua, atau tiga bonus terakhir. Ini akan keluar mungkin desember lumayan gede, karena kita tahan, kita alignment gitu supaya adil gitu. Sebab orang itu kan dapet di dalam perusahaan kan keseluruhan yang dia dapet, bukan gaji aja yang dimaksud, tapi terutama monetary incentive, harus mencerminkan kontribusi orang itu, dan orang dengan kontribusi yang kurang lebih sama, harus mendapat kurang lebih sama juga. Dengan index performance ya tentunya. Ini kan kalau dia sama-sama perform,

Appendix 14. Interview Transcript CEO 4 (Continued)

dapatnya harus sama. Nah yang perform lebih baik walaupun job-nya sama harus dapat lebih daripada yang performance-nya kurang, tapi ini ada, ada, ada sistemnya. Ini nggak. Bikinnya ya selama ini, karena didominasi oleh departemen, dua departemen tertentu di sini, orang-orang departemen itu waktu kita wah (...) itu tadi sukuisme lah, dijajah, misalnya dulu orang Jawa yang menjajah Indonesia, mungkin yah orang Jawa yang dapet (...), mungkin gitu. Tapi itu perlu dibenahi tuh resistensi luar biasa. Hampir setahun saya beresin tuh, Sembilan bulan lah

P: Resistensi dalam hal?

H: Ya dari orang-orang yang (...), sebab orang itu yang nggak mau dekat (...), lebih kan? Cuma masih ada sisa, dia nggak akan dapet lagi, selesai. Ya kan? Misalnya, misalnya kita punya spot seratus, dia mesti dapetnya katakan dua puluh, sekarang dia dapet dua lima nih, padahal belum abis kan? Nah iya, (...) kita stop, karena udah lewat. Kita kan nggak bisa ambil balik, nggak fair juga. Nah untung kita masih ada proyek lagi kan. Di proyek yang berikut kita koreksi, sehingga dia kita jaga jangan sampai lebih juga. Ada tuh, karena orang yang, ya dibikinnya nggak melibatkan departemen HRD, HRD-nya juga mungkin dulu nggak punya technical competence-nya tadi. Kan mesti dihitung ya? Jadi akhirnya main tekan tekan tekan, ya semua departemen dirugikan kecuali dua departemen aja yang bikin. Mereka yang bikin, tentu dong menguntungkan orangnya, kan? Pasti

Interview Transcript (After Reduction)

Interview ID	Interview CEO 5
Location of Interview	Midori Japanese Restaurant Jl. KH. Wahid Hasyim No. 106, Menteng, Jakarta Pusat
Date of Interview	30 November 2009
Time of Interview	21.23
Interviewer	Pelly Sianova
Interviewee	Hariono, MM (CEO of Bersih Sehat & Midori)
Witness	Rafika
Voice Recording & Note Taking	Pelly Sianova
Transcriptionist	Felicia Yulianty & Ling Sia

P: Tentang internal marketing. Menurut Bapak, internal marketing tuh seperti apa Pak?

H: Jadi menurut saya begitu internal marketing.. Market itu ada 2, market pasar luar, external, dan market internal. Market external itu misalkan saya punya restoran, tiap orang yang makan di restoran saya. Ya toh? Tapi pasar internal, itu adalah karyawan saya. Yang dimaksud karyawan itu apa? Mereka juga konsumen loh. Nah, rumusnya kan konsumen itu harus dipuaskan. Saya harus memuaskan karyawan juga. Dan mustinya yah agak berbeda dengan konsumen luar. Jadi menurut saya yang dimaksud internal bagaimana saya mengelola karyawan. Yah seperti pasar kan. Pasar konsumen luar itu juga harus dikelola yah, harus di maintain. Jangan mereka kabur, jangan mereka.. Nah, yang di dalam juga sama, harus di maintain. Lah kalo kabur mereka, misalkan, tukang masak saya kabur, lah siapa yang masak restoran saya? Nah jadi perlakuan kepada konsumen luar itu memang agak berbeda dibandingkan dengan perlakuan kepada konsumen dalam. Perlakuan dalam artian ini kan pegawai, memuaskannya kan beda dengan konsumen luar. Tetapi dua-duanya dalam pasar, mirip tapi tidak sama gitu loh.. Menjawab pertanyaannya mungkin begini, bagaimana caranya supaya konsumen puas. Nah kalo external, puas yah makanannya enak, servicenya bagus. Yang internal? Yah perusahaan itu memberikan service yang bagus buat mereka, ya toh? Ya memberikan gaji yang cukup, kesejahteraan yang cukup, ya itulah, pendidikan, itu penting.

P: Kalo di perusahaan ini sendiri Pak, internal marketingnya itu seperti apa sih?

H: Ya itu..Satu, memberikan pendidikan kepada mereka. Terus, memberikan kepastian jenjang karir kepada mereka. Jadi misalkan, yang sederhana aja seorang OB, dimungkinkan suatu saat dia menjadi cook. Terus, dengan pendidikan-pendidikan dia pintar, bukannya ga mungkin suatu saat dia akan menduduki kepala cabang. Dan itu, jadi ada pendidikan, jenjang karir, mustinya juga ada kesejahteraan yah, gaji yang cukup, ada askes, asuransi kesehatan, ada dana pensiun. Gitu..

P: Itu sesuatu yang penting untuk perusahaan ini Pak?

H: Oh iya..Amat penting.

P: Apa itu terjadi karena perusahaan Bapak ini bergerak di bidang jasa atau..

Appendix 15. Interview Transcript CEO 5 (Continued)

H: Nggak, kebetulan aja. Kalau saya misalkan suatu saat perusahaan saya manufacturing, sama aja. Saya akan bersikap seperti itu.

P: Kalau pendidikan untuk di perusahaan Bapak yang sekarang ini, di bidang jasa ini, pendidikannya seperti apa yang diberikan?

H: Hmm pendidikan ini, misalkan, ada pendidikan umum, pendidikan khusus. Pendidikan umum itu yah misalkan karyawan yang baru masuk, ini contoh aja yah, karyawan yang baru masuk misalnya, mulai dari situ, dididik yang umum, bagaimana cara memakai WC, bagaimana membersihkan WC, bagaimana etiket, bagaimana memberikan salam, selamat pagi, selamat malam, jadi harus memberikan salam, dia harus senyum, dia harus apa. Nah itu pendidikan umum. Kemudian, kalo si pegawai ini, kemudian dia kerjanya di pemijat gitu yah, ya dia akan diarahkan untuk pendidikan pemijat. Kalo dia kemudian ke arah restoran, ya akan ke pendidikan yang mengarah kepada cook, kepada apa.. Jadi pendidikan khusus gitu.. Misalnya dia pegawai salon, saya kan ada salon tuh, salon itu untuk mem-backup si Bersih Sehat itu. Nah salon itu ya dididik pelajaran salon tuh. Jadi mereka akan menjadi karyawan yang terdidik, baik dalam teknis kesalonan itu maupun mengenai etiket, memahami budaya perusahaan, apa yang boleh, apa yang ga boleh, apa yang harus.

P: Kalo tadi Bapak sebutkan mem-backup itu maksudnya dalam hal karyawannya sendiri atau secara...

H: Bukan, secara bisnisnya.

P: Unitnya yah?

H: Iya bisnisnya tuh. Orang kalo mijit tuh kan biasanya abis itu cuci rambutnya tuh di ini, nah daripada begini-gini sendiri, kita buka salon tuh bisa blow, bisa cuci rambut, gitu..

P: Hmm sekarang bicara tentang visi Bapak nih Pak, Bapak dalam menyampaikan visi Bapak di perusahaan Bapak ini seperti apa sih Pak?

H: Ya disampaikan mula-mula visi itu kan ditentukan dulu, ditulis, kemudian disebarluaskan. Misalkan ya dengan macem-macemlah komunikasinya ntar dengan karyawan, misalkan dengan rapat-rapat, dalam briefing, atau dengan tertulis.

P: Jadi dengan lisan maupun tulisan yah?!

H: Ya tertulis jelas yah. Terus kemudian itu diberikan secara lisan juga. Jadi tertulisnya juga, karena kita kan sudah pake ISO.

P: Boleh tau visi Bapak terhadap perusahaan Bapak itu apa? Apa masing-masing perusahaan beda-beda ato..

H: Beda, tapi miriplah, Jadi visinya itu adalah..saya agak lupa yah, ada sih karena itu sudah ISO. Kalau diperlukan nanti saya buat yang tertulis aja. Visi itu pokoknya kita akan menjadi usaha yang terbaik di bidang ini. Itu inget saya yah, yang Bersih Sehat. Ya ginilah, singkatnya tuh ya, akarnya tapi kalimatnya nggak begini. Bersih Sehat akan menjadi perusahaan yang terbaik di bidang pemijatan.

P: Untuk Bapak sendiri, itu tercapai ga sih? Sekarang ini?

H: Saya sendiri tuh maksudnya gimana?

P: Buat Bapak sendiri, Bapak udah merasa Bersih Sehat ini sebagai yang terbaik atau ada lagi yang harus Bapak...

H: Oh belum donk. Kalo untuk saya ya, saya tuh berpendirian begini, kita tuh yang namanya tujuan itu adalah..sebentar apa istilahnya..

Appendix 15. Interview Transcript CEO 5 (Continued)

P: Misi?

H: Iya..Tujuan yang..jadi gini loh..Bukan kita mau ke Blok M, terus sampe di Blok M, sampe gitu. Itu tuh berkepanjangan, selalu harus ada hal baru yang harus kita capai, jadi apa yah, sistem

P: Berkelanjutan?

H: Berkelanjutanlah.. Suatu mission yang berkelanjutan. Karena kalo saya merasa udah puas ya udah saya tiduran aja, saya itu kan ga bener. Sukses itu is a journey, adalah suatu perjalanan. Perjalanan itu yah namanya perjalanan ya ga nyampe-nyampe.

P: Kalo bentuk informasi di dalam perusahaan ini sendiri Pak, informasi yang disampaikan perusahaan kepada karyawan itu tipenya seperti apa sih Pak? Umumnya?

H: Ya itu saya bilang. Kita kan mempunyai rapat-rapat rutin. Ini tiap hari Senin kita tuh ada rakor. Terus di seluruh cabang-cabang itu ada yang namanya rapat koordinasi juga antar kepala cabang, seluruh cabang, sebulan sekali. Kemudian kalo di Bersih Sehat tuh ada rapat antar ibu-ibu, juga seluruh cabang.

P: Antar ibu-ibu itu maksudnya yang karyawan?

H: Jadi karyawan pemijat itu ada wakilnya. Nah wakilnya nih setiap bulan dikumpulin. Jadi kalo ada informasi apa-apa itu diberikan kepada mereka, terus kemudian rapat yang kita manager rapat rutin, terus ada itu, terus ada briefing-briefing khusus. Ada yang briefing cabang. Ya kita dateng ke cabang untuk memberikan briefing khusus itu sering banget. Misalkan kayak ada kasus flu babi, kita memberikan ini khusus, kayak pake masker, apa-apa, kalo ada kejadian yang memerlukan suatu informasi khusus yah kita memberikan, apa yah, briefing khusus. Tapi yang secara umum yah, ya itu tadi, dalam rapat. Terus setahun sekali kita juga bikin, jadi pertemuan itu ada yang mingguan, ada yang bulanan, ada yang 3 bulanan, ada 6 bulanan dan ada setahun sekali. Yang setahun sekali tuh seluruh cabang.

P: Kalo seluruh cabang diliburkan tuh Pak?

H: Cabang libur. Kadang-kadang itu kan bisa setahun sekali itu berupa penyerahan penghargaan di akhir tahun. Atau bisa kayak berupa piknik gitu. Penghargaan itu tetep ada setiap tahun. Terus tapi ada juga selingan, mereka setahun sekali juga piknik, seluruh cabang, libur.

P: Kalo training-trainingnya sendiri tuh biasanya rutin yah, yang masuk dalam bagian pendidikan tadi?

H: He-eh..

P: Kalo memo gitu-gitu Pak, ato ada surat selebaran untuk diedarkan ke karyawan.

H: Ada, ada. Majalah dinding aja ada. Mading itu loh..majalah dinding. Kalo memo buat disebarin ada, nanti itu ditempel di tempat-tempat pengumuman gitu ada.. macem-macem itu isinya. Mulai dari undangan kawinan, berita meninggal, bisa kan, apa..terus ya apa ajalah..

P: Itu jadi bisa berita antar karyawan ataupun berita dari perusahaan untuk karyawan juga bisa yah?

H: Hmm.. pengumuman yang jadi..pada karyawan yang apa..ingin anu..daftarkan ke kantor ato apa gitu.. ato misal kalo perlu karyawan, Bersih Sehat berencana membuka di Bogor misalkan, di Bandung atau, apabila ada karyawan yang memiliki saudara atau kenalan di Bandung boleh bisa daftar.

Appendix 15. Interview Transcript CEO 5 (Continued)

P: Kalo untuk memotivasi karyawan Pak, apa yang dilakukan Bersih Sehat atau Midori?

H: Banyak.. Oya saya lupa, mereka tuh setiap hari pagi dan sore, mereka itu buat rapat loh, yang rapat tadi, saya bilang mingguan, itu rapat harian.

P: Ada rapat harian?

H: Ada. Itu antar mereka loh.

P: Rapat harian itu apakah itu diminta dari Bapak sendiri atau..

H: Itu bagian dari peraturan dari perusahaan.

P: Kembali yang memotivasi Pak, caranya memotivasi tuh bagaimana sih Pak?

H: Ya begini, satu itu bisa dari peraturan perusahaan, ya memotivasi karyawan itu keliatan dari peraturannya, ada jenjang karir yang jelas, itu kan juga memotivasi. Terus kemudian ada reward and punishment, itu juga memotivasi gitu. Yang paling susah tuh kan menemukan, memergoki karyawan membuat prestasi, itu yang sulit. Nah tapi ada, jadi kalo membuat kesalahan kita hokum dengan kita kasi kartu kuning gitu, ya.. nah tetapi kita juga punya kartu hijau, yang diberikan kalo karyawan membuat prestasi. Gitu loh..

P: Itu memang ada kartu-kartunya itu?

H: Iya.

P: Yang bertugas memberikan?

H: Ya managernya, cabangnya atau managernya. Soalnya kan dilaporin ke managernya kan. Nah termasuk memberikan kartu merah, kalo udah kartu merah yah dikeluarkan berarti. Iya, kalo salah, yah misalkan kesalahan yang fatal lah. Korupsi kek, atau rokok. Kemarin baru ngluarin tuh karena rokok. Kan disini ketat, ga boleh rokok.

P: Di dalam ruangan ato maksudnya?

H: Di seluruh dunia, jam berapa aja, kapan aja. Di seluruh dunia. Jadi misalkan dia ketahuan rokok di Madura sana, ato di Kalimantan. Dikeluarin..

P: Memang dari awal perekrutan sudah disampaikan?

H: Hmm.. Baru aja kemaren hari Minggu kali, saya pulang dari Bandung, saya yang mergokin, malem-malem, dia rupanya nggak tau kalo saya mau dateng. Enak aja rokok disini.

P: Di dalam Pak?

H: Iya, udah di dalam, ...ga boleh, ya udah dia nyerah aja, dah tau dia mau dikeluarkan. Yang dikeluarkan juga banyak dulu-dulu. Yang lain sih udah kapoklah. Ya ga tau kemarin aja anak OB sih, mungkin anak baru kali. Itu ada efek jera. Nah, trus kemudian memotivasi tadi yah, kita berikan kesejahteraan yang cukup yah, trus dikasi askes, dikasi pensiun, nah itu kan memotivasi toh. Terus diperhatikan kalau berprestasi, terus ada jenjang karir yang jelas, di samping itu yah briefing-briefing jelas donk. Rutin itu, briefing itu rutin. Harus. Yang saya bilang, ada rapat mingguan, ada rapat bulanan, ada rapat 3 bulanan. Saya sendiri sering kok memberikan motivasi itu sering, dalam setiap kesempatan.

P: Langsung dengan karyawannya?

H: Langsung.

Appendix 15. Interview Transcript CEO 5 (Continued)

P: Kalo untuk tadi Pak, kan ada visi misi dari perusahaan, bagaimana caranya perusahaan ini membawa karyawannya supaya bisa sesuai dengan visi dan misi yang ada itu?

H: Loh ya itu, dikontrol, diarahkan, ya ada reward and punishment. Itu semua kan menuju arah situ. Nah kayak ada SOP segala. Kayak itu kan termasuk mengarahkan karyawan.

P: Kalo tadi kan disebutkan tuh Pak, yang ada reward dan punishment, nah dari sisi rewardnya sendiri itu penilaiannya berdasarkan apa Pak?

H: Macem-macem. Tar dia..yah membuat prestasi lah. Membuat prestasi kan macem-macem, tergantung dari jabatannya apa. Mustinya prestasi yang dibuat oleh seorang OB ya berbeda dengan prestasi yang dibuat oleh seorang sarjana, misalkan. Gitu.. Yah macem-macem, apa yah contohnya. Hmm jadi kira-kira gitulah.. Yang kamu maksud contoh rewardnya apa, Pel?

P: Eehh contoh.. bukan, pengukurannya gitu kira-kira, siapa sih nih yang berhak untuk memperoleh reward gitu.

H: Ya gini, gampang. Kalo tahunan yang paling gampang. Kita kan punya data, dalam satu tahun itu kita sort ya, ya kita print gitu, siapa dalam tahun itu yang paling sedikit absen. Yang masuk terus. Siapa yang tamunya paling banyak kalo Bersih Sehat ini. Siapa yang jam pijatnya paling banyak. Ada banyak criteria. Gitu. Siapa yang rajin tadi tuh. Nah terus kemudian kalo yang lain-lain yah sama. Tiap-tiap kepala unit tuh harus memantau anak buahnya. Begitu..

P: Ada berapa lapis jenjang sih Pak?

H: Hmm.. Berapa yah, dari saya, kemudian ke bawahnya manager operasional. Dari manager operasional lalu ke cabang, kepala cabang. Dari kepala cabang lalu, ya sudah, ke wakil kepala cabang, dan unit-unit. Unit dalam artian unit kecil, kayak sekarang misalkan di Midori, kepala cabangnya kan Rita tadi itu. Nah itu untuk Untuk apa, tapi kan ada kepala cabang si cook nya ada. Jadi mereka kan membawahi cook, yang ini membawahi Nah gitu. Jadi namanya itu berapa jenjang yah? 3 lah.. eh kalo dari saya 4 yah.. Saya, manager operasional, abis dari situ kepala cabang, terus yah itu kepala supervisi, misalkan kayak di tiap cabang tuh misalkan ya itu tadi ada cook, ada waiters,

P: Jadi yang berkewajiban tadi Pak kayak mengukur prestasi itu ya supervisornya langsung gitu yah..

H: Supervisornya langsung. Atau dari data, yang kayak tadi absen kan bisa ketahuan. Terus dari omset. Omset kan paling gampang itu. Kan mereka dikasi target untuk mencapai misalnya sekian. Tercapai nggak?

P: Kalo.. hmm.. omset sendiri dihubungkan dengan karyawan yang misalnya kontak langsung dengan konsumen gitu? Kan harusnya itu berbeda gitu, mereka melayani langsung konsumen dengan yang mencari pasar gitu misalnya marketingnya ato apa gitu?

H: Kita ga ada marketingnya.

P: Nggak ada?

H: Nggak ada.

P: Jadi dilakukannya gimana Pak?

H: Maksudnya dilakukan apa?

P: Untuk memasarkan Midori...

Appendix 15. Interview Transcript CEO 5 (Continued)

H: Ya memasarkan dengan macem-macem. Misalkan pasang iklan. Misalkan kayak kemaren saya kasih ceramah saya bagiin voucher. Kemudian, ya gitulah.....
Kemudian promosi yang diskon. Kemudian yang paling penting kita lewat SMS, lewat email. Banyak. Banyak lewat iklan begitu. Jadi bukan orang keliling, seorang marketer keliling gitu, nggak. Karena kita berprinsip perusahaan kita adalah perusahaan marketing. Dari direktur sampai office boy, sampai satpam, semua melakukan pekerjaan marketing.

P: Maksudnya seperti apa tuh Pak?

H: Yah seperti contohnya satpam. Satpam itu harus ramah. Harus bisa memberikan informasi yang jelas. Harus bisa memuaskan orang yang datang ke tempat kita. Itukan bagian dari marketing, sehingga orang senang. Wah baik nih, ramah ini. Coba satpamnya kalo galak, kalo apa. Saya dulu ya tertarik UPH, waktu anak saya SM..sekian itu, daftar. Saya tuh langsung bilang sama Niken, "Udah Nik kamu kuliah sini", karena sikap dari satpamnya. Jadi pada waktu saya nganterin Niken tuh saya parkir, saya didatengi satpam, saya kira saya mau diusir. Nah justru nggak. "Pak mohon maaf.." Ada tulisannya sih Parkir Dosen. "sebetulnya ini parkirnya dosen, tapi karena ini hari Sabtu dan hari libur jadi ga ada dosen masuk, Bapak silakan parkir sini, saya yang akan jaga." Nah itu waduh luar biasa. Saya udah siap-siap aja berantem, pasti diusir nih, ternyata justru malah dipersilakan. Saya lalu bilang sama Niken sudah sekolah sini aja. Nah itu kan si satpam itu melakukan tindakan marketing. Nah itu kalo saya tahu, dia kalo pegawai saya, saya kasi kartu ijo. Gitu.. Nah itu prestasi tuh.

P: Kalo dari sisi karyawannya, Pak, mereka kan biasanya punya prestasi, pengen misalnya naik jenjang ato apa gitu, ato punya keinginan personal yang berbeda-beda gitu, perusahaan tuh mencari tahu tentang itu ga sih? Ato emang dilakukan secara rutin mereka sharing?

H: Ya dilakukan kalo misalkan kita kan ada meeting sharing. Lah rapat bulanan yang saya bilang tadi. Itu kan bersama kepala-kepala cabang. Nah antar mereka kan ada harian, ada mingguan. Nah itu kan bisa berjenjang sampainya. "Bu ini ada usul bu" Misalnya ke kepala manager operasional saya kan cewe tuh si Ida, anak restorannya. "Bu ini temen-temen ada usul Bu, kita tahun ini pikniknya bulan ini aja deh, bulan depan aja, usulnya ke Taman Safari" misalkan begitu. Itu kan satu contoh aja. Terus ada usul misalkan hal-hal kecil lah, di cabang Puri tuh karyawan kalo mau ke kamar mandi jauh, gini-gini, bisa nggak dibikin kamar mandi yang lebih dekat, buat karyawan khusus. Gitu loh.. Macem-macemlah. Itu di Pondok Indah itu, Pondok Indah itu untuk karyawan kalo mau ke toilet kalo make toiletnya tamu ga enak kan, karena karyawan. Kalo pake toiletnya karyawan ada di atas, di lantai 4. Nanti kalo dia naek ke lantai 4, kan lama meninggalkan stationnya itu yah. Nah mereka usul bisa nggak dibikin kamar mandi di dekat mereka. Akhirnya dibikin.

P: Jadi bentuk-bentuk feedbacknya itu melalui meeting tadi, sharing-sharing tadi?

H: Ya, salah satunya.

P: Kalo survey gitu ada nggak?

H: Sebentar. Itu salah satunya. Kita masi punya, anu, sarana..hmm.. berita acara, harian itu.

P: Ada berita acara?

H: Ada. Kita masi punya yang namanya fact sheet. Fact sheet itu kalo menemukan sesuatu, baik pelanggaran maupun pujian ditulis disitu. Misalkan pelanggaran termasuk gini..hmm..ditemukan misalkan saya datang ke cabang Pondok Indah, terus saya menemukan ada keran yang ngocor terus ga bisa dimatiin nah saya bisa menulis kayak komplein gitu. Saya tanda tangani itu, nanti ditindaklanjuti.

Appendix 15. Interview Transcript CEO 5 (Continued)

P: ini bagian dari ISO juga atau mmh..

H: enggak kalo fact sheet itu karangan dari kita sendiri, karangan kita, nanti saya liat dulu.

H: yang ini mbak rita.....untuk berita acara..jadi kayak sekarang ini udah mau foto nanti begitu foto terus nanti mereka nandatangani berita acara apa yang terjadi hari ini, supaya besok kan enak toh.....banyak untuk sarana ini.....

P; semua ini terbentuknya sejalan dengan waktu yang makin bertambah bertambah ya pak?

P: survei-survei itu ada pak yg diedarkan di.....

H: ada dong, loh karyawan itu yah, kita kalo untuk tamu luar, eksternal konsumen kita tuh ada questioner,ada... telpon,sms, sampaikan keluar. Kalau karyawan itu ga bisa, dia bisa sms langsung handhphone saya,manager operasionalnya..tapi,ya kalau surat kaleng,telpon kaleng yah bisa aja langsung sms..

P: pernah yah pak?

H: yah pernahlah sekali dua kali setelah sekian tahun,tapi hampir ga pernah. Tapi yang pasti ya anak-anak itu kan langsung hubungan sama kita. Komunikasi antar perusahaan itu kan penting. Manager operasionalnya itu saya larang...bukan saya larang ya,tapi saya anjurkan untuk dekat sama anak-anak. Nah jadi kalau mau curhat itu yah kayak sama ibunya atau sama bapaknya. Kalau enggak gitu kan bagaimana mereka saling kenal?apa keinginannya karyawan?

P: Dari bapak sendiri pak,emh..bapak memikirkan tentang..ee..bagaimana karyawan melihat bapak dalam memimpin perusahaan ini atau bapak let it flow gitu, jadi ya berjalan aja?

H: maksudnya bagaimana? Kalau berjalan aja ga boleh..karena itukan kayak mencerminkan ga ada perencanaan. Ga boleh donk,kita kan harus ada perencanaan,jangka pendek..

P: hmm,maksudnya bukan dalam perencanaan sih pak,tapi maksudnya bagaimana dari cara bapak berkomunikasi dengan bawahannya atau gimana gitu,itu punya suatu kayak kerangka gitu?

H: ada dong,maksudnya itu..eemmhh,,nah ini bukunya nih,agak tebal yah..

P: arah pertanyaannya itu..emh..bapak sebagai leader dari perusahaan ini memahami cara dari bawahan bapak mengenai cara dari bapak memimpin perusahaan ini?

H: memahami gimana..emh,atau begini saja ,saya kasih jawaban gini. Saya ini memimpin perusahaan ini seperti apa adanya saya saja. Jadi saya ini melakukan apa yang namanya 'be your self' gitu. Jadi saya ga mau 'sok-sok-'an gitu jadi yah saya tuh kan orangnya misalnya sukanya lucu-lucu gitu kan, kadang-kadang suka lucu-lucu yang jorok-jorok kek, yang apa. Kadang-kadang suka ada karyawan jaim gitu,nah saya tidak..yah saya apa adanya yang saya sehari-hari. Karena kalau saya harus jaim, berat buat saya gitu loh. Itu yang kesatu. Terus yang kedua. Kalau saya kasih copy nanti ya, bagaimana cara orang memandang saya dalam memimpin perusahaan ini?ini adalah satu tulisan oleh pak Alberto Dania yang kemarin mewawancarai saya dan ini adalah hasil wawancara waktu saya di radio Pass FM, ini buat kamu, kamu baca, nanti mengenai simplicity, apa..saya simpel-simple aja kok. Saya tidak boleh dalam memimpin perusahaan ini karyawan itu kalau saya tanya berbelit-belit.atau saya itu kalau memberikan instruksi berbelit-belit. Nah saya tuh penganut buku yang namanya 'one Minute Management'. Nah itu kalau kita menyampaikan instruksi, nah itu kalau ditulis itu yah, kalau dibaca cukup satu

Appendix 15. Interview Transcript CEO 5 (Continued)

menit, jadi kan tidak boleh berbelit-belit. Karyawan juga gitu, kalau ditanya tidak boleh berbelit-belit, tidak usah yang terlalu imiah sehingga kita bingung itu apa maksudnya, straight to the point aja. Itu cara saya memimpin ya itu.

P: kalo dari sisi ini pak, industri. Perusahaan yang sama sejenis dengan bapak. Apakah perusahaan bapak itu melakukan research dalam hal seberapa sih mereka memberikan salary pada karyawannya atau benefit apa yang ditawarkan perusahaan tersebut pada karyawannya?

H: yah kalo research itu juga kita lakukan meskipun agak malulah kalo dibilang research, terkesan seolah-olah penelitian. Kita kan ngikutin aja arus, misalkan sebagai contoh, kita kan tidak memberikan gaji yang UMR ya, lebih tinggi dari UMR. Kita juga mengeceklah, misalnya ada kenaikan BBM, bahkan sebelum BBM naik, karyawan sudah kita naikkan gajinya. Terus kemudian juga, kita kan memberikan fasilitas-fasilitas pendukung seperti asuransi, jaminan hari tua, nah itukan juga semacam research juga yah, kenapa saya berikan itu, meskipun bukan research. Artinya, oh karyawan kalau saya berikan jaminan itu, kerjanya lebih tenang, jadi mereka enggak keluar masuk.....

P: mmh,,kalau dari suasana kerjanya sendiri pak, apa ada sesuatu yang khusus di midori atau bersih sehat tentang lingkungan kerja yang berbeda gitu?

H: saya nggak tau ada yang berbeda atau enggak, tapi untuk lingkungan kerja mereka itu dipaksakan atau di haruskan antar mereka itu harus bisa berkomunikasi, harus bisa bergaul. Contohnya, kalau ada orang berantem, ga ditanya siapa yang salah, dua-duanya keluar, kan mereka ga ada yang berani berantem. Jadi kalau ada orang yang ganas, yang suka cari gara-gara, temen-temennya ga ada yang mau ngelayanin, atau ada yang ngelayanin, jadinya berantem, ya dua-duanya jadinya dikeluarin. Jadi ya rata-rata begitu.

P: itu sudah termasuk dalam peraturan perusahaan yah pak?

H: iya masuk. Kalo berantem terus di keluarin itu masuk dalam peraturan perusahaan.

P: kalau soal itu tadi pak, komunikasi secara vertikal dari bawah keatas. Itu mesti melalui jenjang-jenjang tertentu atau kadang bisa loncat?

H; kadang bisa loncat. Kecuali kalau yang rutin-rutin yah harus ngikutin dong. Misalkan, seorang anak itu mau cuti itu masak langsung kesaya? Yah enggak dong. Tergantung masalahnya cuti yah kepala cabangnya, nanti kepala cabangnya naik ke HRD, kadang ke managernya, jadi enggak langsung ke saya. Tapi kalau ada hal-hal khusus yah boleh saja, saya kan sehari-hari juga ketemu mereka.

P: kalau antar cabang itu pak,apa ada acara khusus yang diberikan? Misalnya persaingan antar cabang gitu pak?

H; oh iya, tiap bulan itu kan kita membuka data omzet. Jadi kalau ada yang turun kan keliatan, kenapa kok turun bulan ini? Ada dong, nah setiap bulan itu.

P: kalau tentang peraturan baru pak di perusahaan, itu biasanya dibikin dalam bentuk seminar atau apa gitu pak untuk disebarakan?

H: ya anu yang seperti saya bilang, melalui kepala cabang.

P: oh berjenjang gitu yah pak untuk sampai kebawah?

H; iyah, kalo enggak repot dung? Kecuali yang urgent bisa telpon. Misalnya, telpon tuh semua cabang, ada ini, ini, ini gitu.

P: ada ini ga sih pak, misalnya antar karyawan itu ada perkumpulan-perkumpulan?

Appendix 15. Interview Transcript CEO 5 (Continued)

H: ada. Mereka ada koperasi. Perusahaan punya koperasi, antar mereka punya koperasi.

----- *memperlihatkan isi buku berita acara hasil rapat rutin yang dilakukan karyawan secara periodik*-----

H: nah ini saya kasih contoh, ini adalah berita acara. Semua yang terjadi itu ditulis disini. Jumat dapat voucher diskon...dari cabang anyer sebanyak 200 lembar, voucher diberikan saat tamu bayar selesai makan. Kalau tamu tersebut minta voucher lebih dari satu bisa diberikan misalnya dua,tiga, atau empat, lima per satu tamu. Sementara selama bapak di Jepang,diskon dikirim dengan laporan promo dengan up Irma. Jadi ini waktu saya ke Jepang. Jadi semua berita acara itu, nah kamu kan nanya tadi, bagaimana pengumuman itu nyampe ke mereka? Yah lewat ini ya,seperti ini ya. Saya kan kasih tau sama kepala cabangnya, eh sama manager cabangnya. Saya mau ke jepang, kalau ada laporan-laporan sampaikan lewat Irma aja. Irma itu salah satu staff disini, jadi nanti saya nanti enggak repot-repot lagi, saya tinggal hubungi Irma kan? Satu orang aja selama saya di Jepang. Nah datang surat edaran tentang ketentuan tiket dan libur idul fitri. Jadi nanti ada ketentuan tentang siapa yang libur, siapa yang masuk, siapa yang piket gitu, ini hasil rakor, jadi hasil rakor ditulis yah. 'Pak hartono tugas ke Anyer tanggal sekian, dengan mobil kantor, tiket lebaran bersama', ini karena mau lebaran. Jadi semua dianukan disini, di komunikasikan disini. 'Setiap hari jumat pagi tanaman yang punya bapak di palung, dijemur diatas ditempat senam bu Dewi'. Sebetulnya tanaman punya bapak ini, kadangan kepala cabangnya itu nakalan, sayakan ga punya tanaman, tapi dia tekenin gini nih supaya anak-anak takut, "ini punya bapak loh, nanti kalau bapak nanyain, kamu dimarahin" gitu loh. Nah, jadi semua komunikasi itu ada disini. Nah ini, saya sudah datang dari Jepang, 'mulai hari ini senin diskon malam dilanjutkan kembali ke bapak Hariono', 'pengumuman yang bertuliskan selamat Idul Fitri ditempel tanggal sekian', 'to supervisor, seragam supervisor yang baru mulai dipake tanggal sekian, dimulai dari yang warna hitam dua hari,selanjutnya warna coklat dua hari'. Jadi semua lewat sini.

H; kemudian kita punya yang namanya Fact Sheet, contohnya seperti ini dari Wahid Hasyim, 'kamar karyawan lantai 3 kotor', 'pintu dan kusen kamar mandi karyawan keropos', 'lantai bar gompal, semennya mengelupas', 'cangkir karamel kuning', 'tempat wudhu mushola karyawan keramiknya kuning, segera lakukan perbaikan', nah ini yang melapor Emi, jadi Emi ini yang melihat kejadian. Nah ini nanti akan ditembuskan kemana-mana, nah jadi kalau mereka tidak memperbaiki, mereka bisa kena gitu, akan ada sanksi, jadi harus segera diperbaiki, tindakan perbaikannya gimana?

P: ini diberikannya kepada supervisor?

H: iya, ini diberikan kepada, iya supervisornya tau. Jadi, ini misalkan, Emi itu bukan pegawai disini, Emi itu petugas penilik lah, pemeriksa, tugas dia keliling, jadi sewaktu dia disini, dia melihat kesalahan disini, sampai 5, jadi pemberi info-nya Emi, ini paraf, penerima info waktu itu yang ada siapa? Ini lta. lta yang terima, kemudian oleh lta nah kertas ini disebarakan disini, nah ini, lembar pertama dikirimkan ke pusat, lembar kedua untuk arsip cabang. Jadi ini untuk arsip cabang. Gitu nah ini juga, ini masalahny lain, urinoar bawahnya berlumut, jadi ini semua kecil-kecil ditulis, harus ada perbaikan. Ini yah, sudah dibersihkan, segera minta dibuatkan yang baru oleh bagian promosi. Jadi apa nih, kulkas di dapur pintunya kotor, table 9 dan 16 tidak..... Tempat pisang goreng di meja oven sudah jelek. Di laporannya dibersihkan, diberikan yang baru dan dipasang. Segera lapor Emi untuk dibelikan yang baru. Itu lalu ada tindakan. Ini boleh diisi siapa saja. Saya juga boleh. Bahkan misalkan tamu, kayak kamu kenal sama saya terus, "Wah ini nih saya komplein nih, anu sumpitnya sudah pada apa..gitu yah.." Kamu komplein. Atau ada karyawan kita yang jalan-jalan ke Pondok Indah, nggak ada tugas apa-apa, terus dia liat ada kesalahan, dia boleh nulis disini. Semua orang terbuka untuk nulis disini. Karena ini menyangkut kelangsungan hidup kita.

Appendix 15. Interview Transcript CEO 5 (Continued)

P: Kalo ini Pak, kan semuanya boleh menulis ini, tapi terkadang kan gini, ah tidak ada, mungkin dengan penulisan ini apakah ada reward atau sesuatu yang diberikan kepada karyawan atau itu memang udah jadi, mereka merasa kalo "wah perusahaan saya harus jadi yang baik jadi setiap ada kesalahan saya harus.."

H: Harus diperbaiki.

P: Lebih seperti itu yah Pak?

H: Lebih seperti itu karena begini, kan mereka tuh dikasi target. Kalo cabangnya tamunya banyak kan mereka dapet bonus..

P: Hmm..

H: Ya kan, ya dia kepingin donk dapet bonus. Itu untuk perusahaan, untuk pribadinya dia juga kepingin donk. Disini kan harus, nanti kan di recap, siapa paling sering nulis, siapa paling sering inisiatif.

P: Jadi mereka tahu itu yah?

H: Tahu.

P: Diberikan pada saat training gitu?

H: Maksudnya?

P: Jadi mereka diberitahukan..

H: Oh iya, ya ya ya pada saat training. Iya pada saat training awal. Kalo fact sheet sih biasanya training lanjutan.

P: Oh training lanjutan?

H: Kalo awal anak baru-baru belum. Terlalu rumitlah.