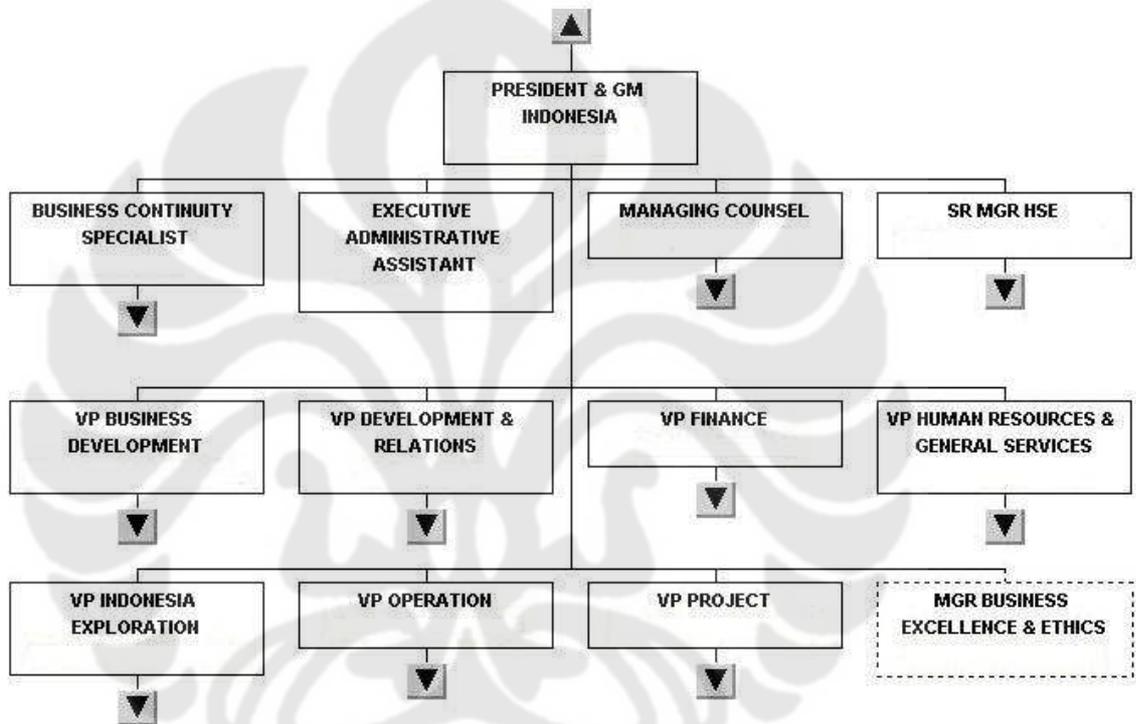


## LAMPIRAN 1

### COPI LEADERSHIP TEAM

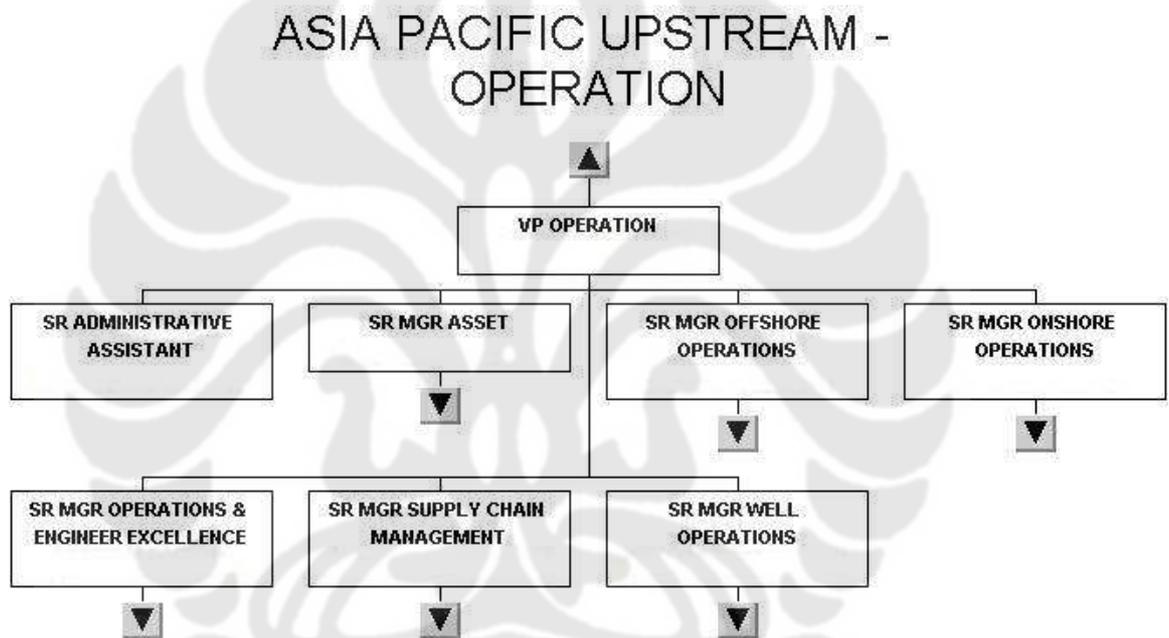
#### ASIA PACIFIC UPSTREAM - INDONESIA





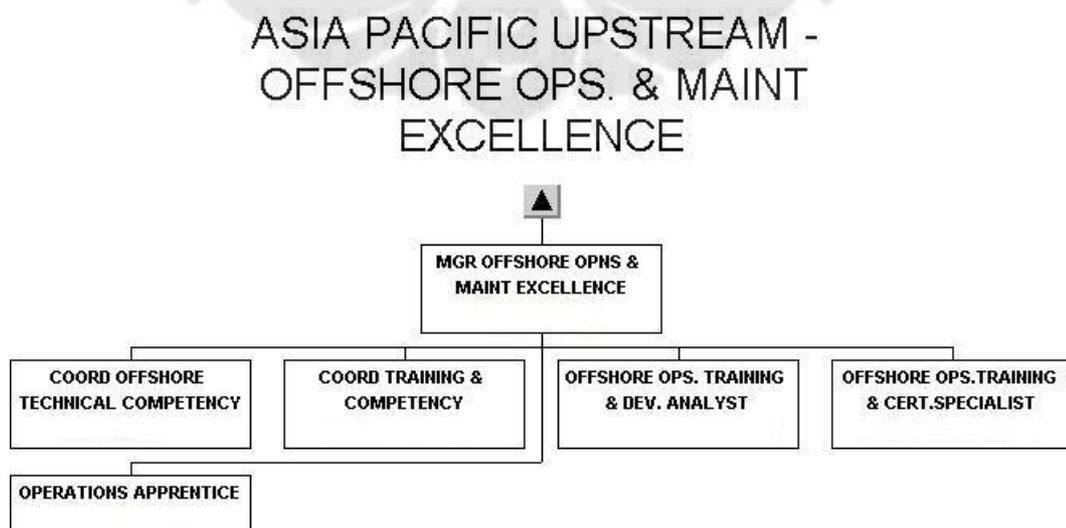
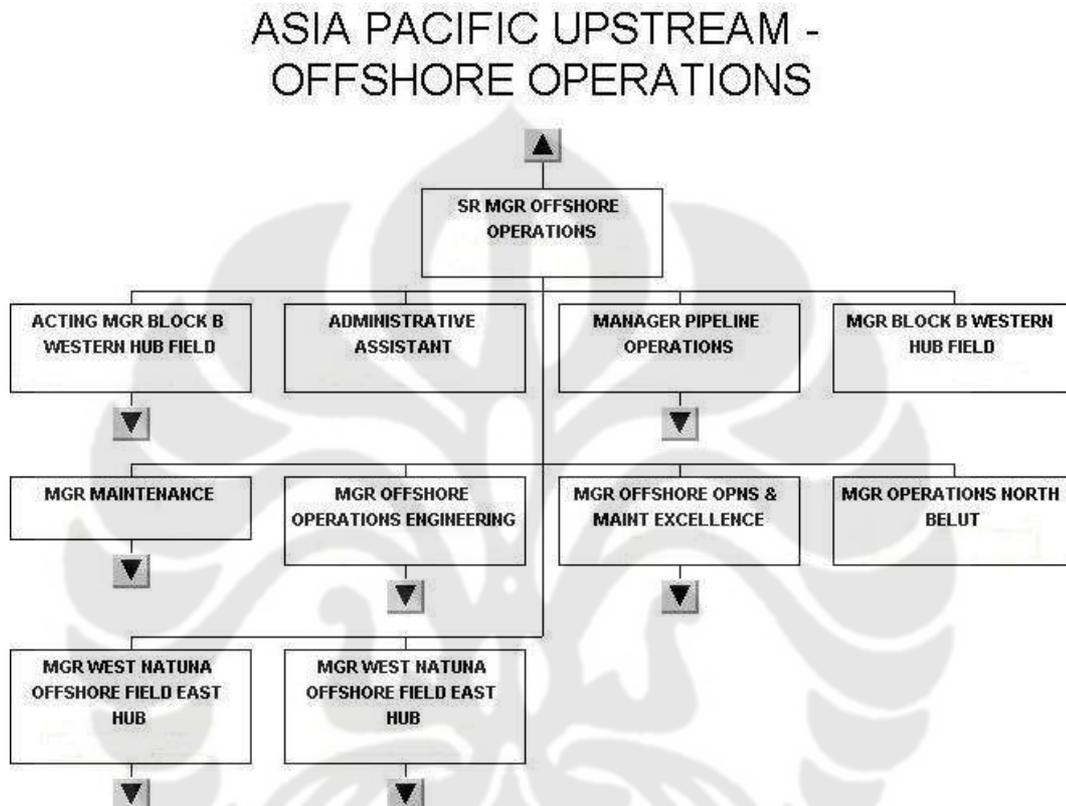
### LAMPIRAN 3

### OPERATIONS DEPARTMENT LEADERSHIP TEAM



## LAMPIRAN 4

### OFFSHORE OPERATIONS ORGANIZATION CHART



## LAMPIRAN 5

### PEDOMAN WAWANCARA

1. Tugas dan tanggung jawab HR.
2. Tugas dan tanggung jawab OME.
3. Kewenangan HR dalam kaitannya dengan pelaksanaan MSDM.
4. Kewenangan OME dalam kaitannya dengan pelaksanaan MSDM.
5. Mekanisme koordinasi yang dilakukan.
6. Alat dan cara koordinasi.
7. Kemungkinan konflik peran antara OME & HR.
8. Permasalahan dalam proses koordinasi antara OME & HR.

## LAMPIRAN 6

### STRUKTUR WAWANCARA

Nama	: Stephanus Pardjono
Jabatan	: Operations & Maintenance Excellence (OME) Manager
Waktu wawancara	: 9 Mei 2008 / Pukul. 16:00 WIB
Tempat wawancara	: Ruang Kerja, Ratu Prabu 2 lantai 8

Keterangan:

- L** : Lisa Sibarani (selaku Peneliti)  
**P** : S Pardjono (selaku Responden)

Detail wawancara:

- L** : Ok, Pak. Sesuai pembicaraan sebelumnya, saya ingin minta waktu Bapak untuk jadi responden di penelitian saya.
- P** : Baik. *Go ahead* saja.
- L** : Menurut Bapak bagaimana posisi HR bagi OME?
- P** : Selama ini sih *actualnya* hanya sebagai pemegang dokumen. Perencanaan dan strategi tetap diinisiasi dan dipegang oleh *Operations*, tetapi dokumen HR yang pegang. Mereka *maintain* dokumentasinya.
- L** : Dokumen itu maksudnya apa saja, Pak? *Database* karyawan, *guidance* atau apa?

P : Harusnya sih *guidancenya* juga dibuat oleh HR tetapi sampai sekarang belum ada. Contoh saja untuk *Succession Plan*, kita yang buat *guidancenya*.

L : Memang ekspektasi Bapak HR yang buat *guidancenya*?

P : Iya...ekspektasi kita mereka punya semua data dan menginitiate *succession plan meeting* & memonitor pelaksanaannya. Kan biasanya setelah meeting itu akan ada *agreement development plan* untuk tiap *personnel* di *Operations*. HR harusnya *make sure agreement* itu terlaksana. Kalau melenceng, HR harusnya menanyakan ke manajemen. Kalau ngga ya *succession plannya* ngga jalan-jalan dong. Tetapi mereka sudah ada *progress* kok sekarang. Mereka sudah *involve* dalam tiap *meeting* ini walaupun peranannya belum terlalu nyata. Kalau dulu kan mereka hanya tinggal menunggu hasilnya.

Pokoknya sih kita sama-sama harus berusaha untuk berkoordinasi ya maksudnya antara kita dan HR. Jadi dalam pelaksanaan kegiatan itu ada yang memonitor supaya konsisten, baik dengan *agreement* sebelumnya, dengan bagian-bagian lain di COPI, juga konsisten dengan *guidance* dari *Corporate*. Jangan sampai beda management beda lagi aturannya. Nanti tujuannya tidak tercapai-tercapai. HR harus siap mengingatkan kalau ada penyimpangan.

L : Tadi kan Bapak bilang bahwa mengkoordinasikan kegiatan antara OME & HR itu penting. Selama ini prosesnya lewat apa, Pak?

P : Setiap minggu kita ada meeting. *Staff meeting* ini isinya para manager yang merupakan *direct report* dari *Offshore Operations Senior Manager*. Jadi seluruh aktifitas dan *update* dari tiap bagian dari *Offshore Operations* dibahas di sini. Nah dalam meeting itu HR dilibatkan. Dalam hal ini *Generalist*. Karena *Generalist* kan berfungsi sebagai penghubung kita dan HR.

L : Penghubung? Maksudnya *Generalist* menjadi *SPOC* bagi kedua pihak? HR & OME?

P : Iya, lebih tepatnya *Generalist* merupakan *SPOC* antara HR dan *Offshore Operations*, termasuk OME. Di HR kan juga ada banyak grup-grup yang menangani masalah yang berbeda. Kita mengkomunikasikan kebutuhan kita lewat *Generalist* saja supaya dia bisa meneruskan ke pihak yang tepat, dan begitu juga sebaliknya.

L : Jadi OME selama ini hanya berinteraksi dengan *Generalist* ya? Tidak ada hubungan dengan grup lain di HR?

P : Sebenarnya kegiatan OME itu sangat erat hubungannya dengan grup *Talent Management (TM)*. Mereka kan juga *handle* masalah kompetensi dan *training* di mana porsi jenis kegiatan itu juga cukup besar di grup kita. Selama ini kita banyak interaksi langsung dengan mereka. Tetapi nantinya ada rencana bahwa komunikasi yang lebih rutin juga akan lewat *Generalist*.

L : Rutin? Maksudnya *meeting* mingguan seperti yang sudah ada itu ya, Pak?

- P : Iya, tapi *meeting* ini hanya akan khusus antara OME dan *Generalist*. Mungkin 2 minggu sekali. Nah tiap bulannya ada *Steering Committee meeting* yang dihadiri perwakilan dari tiap grup seperti OME dengan TM. Meeting ini diharapkan dapat mengkoordinasikan kegiatan grup-grup tersebut agar sesuai dengan *guidance* COPI yang ada yang disesuaikan dengan arahan *Corporate. Sharing knowledge*, dan *problem solving* juga bisa dilaksanakan di sini.
- L : Kalau saya tanya apakah koordinasi antara OME & HR sudah berjalan dengan baik? Tanggapan Bapak apa?
- P : Hmm...menurut saya koordinasi kita dengan HRD belum terlalu baik, tetapi sudah mengarah ke sana. Tinggal masing-masing pihak proaktif saja menginformasikan satu sama lain. Soalnya baik kita ataupun HRD sudah punya strategi masing-masing, tetapi belum dikomunikasikan dengan clear.
- L : Kembali ke *Staff Meeting* mingguan itu, Pak? *Generalist* biasanya ngapain?
- P : Dia lebih *update* sih. Jadi kalau ada *policy* baru dan *recruitment* yang berjalan dia memberi informasi.
- L : Kalau data *Recruitment* itu darimana, Pak? Kalau ada lowongan kosong itu HR dapat informasinya dari mana?
- P : Dari *Operations. Triggernya* dari kita deh. Merancang struktur organisasi juga kita. RPTK sih mereka yang *maintain* dan laporkan ke BP Migas.
- L : Kalau *job desc* nya?

- P : Nah itu juga menarik. Karena *Job Desc* itu kita yang *create*.
- L : Mungkin karena sebagai *user* dianggap lebih tahu, Pak?
- P : Iya, tetapi kita kan harusnya sebagai penyedia informasi saja. Format dan *ownership* harus tetap mereka. Jadi kalau ada *recruitment* mereka sudah ada stok *Job desc*, tidak menanyakan lagi ke kita. *Wordingnya* kan mereka yang lebih mengerti. Yang lebih formal dan tepat. Toh, tahap terakhir dari pembuatan *Job desc* ini juga di pihak mereka. Mereka, dalam hal ini C&B, yang akan mengkalibrasi *Salary Grade Level* yang kita *propose*.
- L : Selama ini ada masalah di *recruitment*, Pak?
- P : Biasanya sih perbedaan pendapat. Di saat kita sudah setuju dari sisi *Technical*, nanti HR tidak setuju karena ketidaksesuaian gaji atau syarat administrasi.
- L : Kalau secara *general*, ekspektasi Bapak kepada HR apa?
- P : Ya mereka menyediakan *formatting* dan sebagai *owner*, Kita hanya sebagai penyedia data. Kalau sekarang kan orang-orang malah tanyanya ke kita. Nanti jadinya tidak konsisten dengan yang lain karena kita kan menciptakan sesuatu sesuai dengan kebutuhan kita saja. Tetap harus ada yang kontrol dong. Nah yang punya hak dalam hal ini ya HR. Informasi mengenai HR dari *Corporate* kan *dicascade* ke HR tiap *BU* ngga ke grup lain. Jadi mereka yang bisa menginterpretasikan pesan *Corporate* itu dan *share* ke kita.
- L : Baik, Pak. Terima kasih banyak atas waktunya.

## LAMPIRAN 7

### STRUKTUR WAWANCARA

Nama	: Daniel Kurnianto
Jabatan	: Competency & Development Specialist
Waktu wawancara	: 11 Mei 2008/ Pukul. 13:00 WIB
Tempat wawancara	: Ruang Kerja, Ratu Prabu 2 lantai 9

Keterangan:

- L** : Lisa Sibarani (selaku Peneliti)  
**D** : Daniel Kurnianto (selaku Responden)

Detail wawancara:

- L** : Selamat Siang, Daniel. Lagi sibuk ngga?  
**D** : Kenapa, Sa?  
**L** : Saya lagi ngadain penelitian untuk nyusun skripsi tentang koordinasi antara OME dan HRD. Boleh tanya-tanya sebentar ngga?  
**D** : Oh, *no problem*.  
**L** : Bisa jelasin ngga fungsi Anda di sini *mainly* apa?  
**D** : Saya baru pindah sih dari *Training Specialist* untuk *new hires*...sekarang saya ngurus *Apprentices*. *Apprentices* itu ada tiga: GRAD, *Business Apprentice*, dan *Operations Apprentice*.  
**L** : Selama ini Anda punya pengalaman apa yang memerlukan koordinasi dengan OME?

- D : Ngurusin *Operations Apprenticeship*. Di program itu saya bekerja sama dengan OME untuk memastikan bahwa programnya sesuai dengan *Corporate policy*.
- L : Metode koordinasinya gimana?
- D : Ya koordinasinya lewat *irregular & regular meetings*. Kalau yang *regular* kita ketemuan tiap dua minggu sekali untuk *update progress*, ngatur strategi dan *share concerns*. Kalau yang *irregular* sih setiap saat bisa lewat telepon, *email*, atau saya samperin langsung orang-orang yang terkait.
- L : Kalau pas *regular meeting* itu yang *involved* siapa aja?
- D : Dari OME ada manajer dan kordinatornya. Kalau dari HRD ada saya dan *generalists*.
- L : Lho, bukannya *Generalist* itu SPOC antara OME dan HRD? Kenapa di meeting itu ada Anda tapi dia juga ada?
- D : Hmm...pertanyaan yang bagus. Saya juga tidak bisa memberi penjelasan pasti kenapa dalam koordinasi dalam program *Apprenticeship*, dari HRD ada *Generalist* dan TM secara bersamaan. Saya sih cuma bisa bilang, mungkin mereka butuh kita sebagai *specialist* untuk memberi *input* tentang program dari segi *softskill*. Tetapi betul juga, harusnya OME tidak berhubungan langsung dengan kita, lewat *Generalist* saja.
- L : Selama ini Anda punya *concern* ngga dalam proses koordinasi dengan OME?

D : Di saat saya komunikasi sama mereka itu saya suka kesulitan memahami konsep-konsep teknis. Saya ngga familiar dengan *terminology* yang mereka pakai. Saya juga kurang paham kan saat mereka membicarakan *field-field*. Jangankan tahu situasinya, saya aja belum pernah lihat. Lalu pendapat saya pribadi sih kadang *user* punya inisiatif *one-step-ahead* dari kita jadi kita kan kesannya lambat. Memang ada kebutuhan yang harus segera dipenuhi tapi perlu proses. Misalnya saja masalah *Competency Policy*. Kita kan cek dulu ke *Corporate* seperti apa *guidance* yang mereka punya. Mereka bilang sedang dibuat, tetapi *user* sudah buat sendiri. Kita sih maunya tunggu dulu *guidance* dari *Corporate* supaya kita konsisten dengan *business unit* (BU) yang lain. Kan pegawai yang mau diciptakan pegawai global. Jangan sampai apa yang kita pakai di sini tidak diakui di BU lain karena tidak sama.

L : Kalau dalam hal kewenangan pernah ada *concern*? Apa ada *overlap*?

D : Training yang bersifat *softskill* itu kan disentralisasi di HRD, dan yang teknis didesentralisasi ke OME. Nah, kadang OME buat *training softskill* sendiri yang tidak melibatkan kita. Memang trainingnya di luar dari program yang kita tawarkan.

L : Sebenarnya kalau OME minta HRD yang *handle training* tersebut bisa?

D : Kita bisa saja bantu urus tapi *costnya* tetap *dicharged* ke *budget* mereka. Kita kan tidak menyiapkan *budget* untuk *training* itu, hanya untuk yang sudah ada di program tahunan kita. Kalau mereka *inform* sebelum kita set *budget*, kita bisa *include*.

- L : Berarti ada *Softskill training* yang tidak terkontrol HR dong?
- D : Iya, kalau mereka *propose Softskill training* langsung ke manajemen mereka dan disetujui ya bisa jalan karena biayanya ditanggung *budget* departemennya sendiri.
- L : Ok. Pernah ada konflik ngga selama ini?
- D : Paling yang sering adalah salah satu *administrator* mereka *complain*. Kalau sesuai *policy* kan karyawan daftar training di LE sendiri terus mereka *handle logistics* sendiri. OME kan beda, yang *handle logistic administratornya*. Nah mereka suka *complain* karena ngga diinfo kalau ada orang lapangan yang ikut *training* tersebut jadi mereka tidak siap dengan *logisticsnya*.
- L : Jadi sebenarnya kalau HRD kasih informasi setiap ada peserta ngga akan ada konflik dong. Solusinya tinggal membenahan proses komunikasi aja dong.
- D : Iya. Tapi saya lebih prefer ke membenahan sistem *which is* LE. Harusnya notifikasi pendaftaran training ngga cuma dikirim LE ke peserta tapi juga ke *administratornya*.
- L : Ok, Daniel. Terima kasih atas waktunya ya.

## LAMPIRAN 8

### STRUKTUR WAWANCARA

Nama	: Untung Widodo
Jabatan	: Organization Effectiveness Officer
Waktu wawancara	: 11 Mei 2008 / Pukul. 14:30 WIB
Tempat wawancara	: Ruang Kerja, Ratu Prabu 2 lantai 9

Keterangan:

- L** : Lisa Sibarani (selaku Peneliti)  
**U** : Untung Widodo (selaku Responden)

Detail wawancara:

**L** : Permissi, Untung. Apa kabar? Punya waktu sekarang ngga untuk ngobrol tentang koordinasi antara OME & HR seperti yang sebelumnya pernah saya ceritakan?

**U** : Oh iya. Silakan duduk.

**L** : Terima kasih.

Pertama-tama mungkin bisa kasih gambaran fungsi Anda di sini?

**U** : Saya berfungsi untuk mengkoordinasikan fungsi TM yang berhubungan dengan *Development* di semua departemen atau keseluruhan organisasi, terutama dari sisi teknologi yaitu OPM, LE, dan IDP.

**L** : Cara koordinasinya bagaimana?

- U : Kita ada *regular meeting* dengan TA untuk *absorb issues*, cari solusi, dan kolaborasi. Terus saya sudah buat *sharepoint* untuk *storage* dan *sharing* data. Nanti bisa saya kirimkan presentasi dari pertemuan pertama yang ada gambaran tentang ini semua.
- L : Terima kasih. Kalau dalam hal kompetensi yang lebih luas ada metode koordinasinya? Kalau yang ini kan hanya melibatkan TA. Para *specialist* dan manajernya tidak dilibatkan?
- U : Ooo ada meeting terpisah untuk mereka namanya *Competency Committee*. Di situ para manajer yang bertanggung jawab atas kompetensi grupnya akan berkumpul dan berkoordinasi dengan *dilead* oleh *Talent Managemnt coordinator* dari HRD.
- L : Pernah ada isu atau konflik dalam proses koordinasi dengan OME ngga selama ini?
- U : Tidak ada sih. *Concernnya* masih dalam sisi praktikal yaitu kemampuan *administratornya* saja dalam menggunakan LE.
- L : Para TA kan tidak *report* ke Anda di struktur organisasi. Itu jadi masalah ngga dalam usaha untuk mencapai tujuan Anda? Kan Anda butuh komitmen dari mereka?
- U : Selama ini sih belum ada. Saya sadar sih kalau saya tidak bisa paksa mereka untuk mengikuti mau saya karena saya bukan atasan mereka. Saya hanya berpegang pada *policy*. Itu yang saya sosialisasikan ke mereka. Bahwa apa yang harus mereka kerjakan bukan instruksi dari saya tetapi dari *policy*. *So far* ya baik-baik saja.

L : Ok, Untung. Terima kasih ya atas waktunya.



## LAMPIRAN 9

### STRUKTUR WAWANCARA

Nama	: Dedy Fahamsyah
Jabatan	: Training Administrator
Waktu wawancara	: 11 Juni 2008 / Pukul. 15:30 WIB
Tempat wawancara	: Ruang Kerja, Ratu Prabu 2 lantai 9

Keterangan:

- L** : Lisa Sibarani (selaku Peneliti)  
**F** : Dedy Fahamsyah (selaku Responden)

Detail wawancara:

- L** : Hi, Dedy. Mau *follow up* diskusi kita di telepon tadi?  
**F** : Oh iya. Silakan duduk.  
**L** : Jadi selama ini koordinasi dengan OME dalam hal apa saja?  
**F** : Untuk *softskill training* saja sih. Biasanya kita minta bantuan OME untuk konfirmasi peserta *training* dari *Offshore*. Kita kan mau *make sure* ga ada *No Show*.  
**L** : Pernah ada masalah ngga?  
**F** : Dulu sih ada tapi semenjak ada LE jauh lebih baik. Kita ngga perlu tunggu-tungguan informasi lagi. Karena biasanya masalah muncul saat TA tidak diinform soal keikutsertaan training.  
**L** : Koordinasinya lewat apa?

F : Lewat LE, email, telepon.

L : Terus setelah ada LE pernah ada masalah?

F : Ngga ada sih.

L : Ok. Terima kasih atas waktunya.



## LAMPIRAN 10

### STRUKTUR WAWANCARA

Nama	: Shine Rivai
Jabatan	: HR Generalist-Offshore
Waktu wawancara	: 11 Juni 2008 / Pukul. 16:00 WIB
Tempat wawancara	: Ruang Kerja, Ratu Prabu 2 lantai 8

Keterangan:

- L** : Lisa Sibarani (selaku Peneliti)  
**S** : Shine Rivai (selaku Responden)

Detail wawancara:

- L** : Sore, Mba Shine. Boleh ganggu sebentar, mba? Saya kan sedang penelitian tentang koordinasi antara OME & HR. Saya lihat kan *Generalist* sebagai SPOC antara OME & HR jadi mau wawancara dengan Mba.
- S** : Oh iya boleh.
- L** : Sebenarnya peran *Generalist* apa sih, mba?
- S** : Saya tunjukkan gambar segitiga *HR Business Model* kita ya. Nah di sini posisi *Generalist*. Kita *own* klien jadi harus bisa menangkap *goal* dan visi mereka apa. Setelah itu kita mengolahnya untuk mencari strategi-strategi apa yang perlu diambil untuk mencapai *goals* tersebut. Nanti *Generalist* yang meneruskan ke CoE seandainya ada *policy* yang perlu *dicreate*,

butuh *advice* mereka, pokoknya hal-hal yang perlu *knowledge* mereka sebagai *specialist*.

L : Metode koordinasi, mba gimana?

S : Saya ada *regular meeting* dengan VP HRD setiap minggu untuk mengupdate kegiatan, strategi dan isu yang ada, sekaligus berkoordinasi dengan para grup HRD lainnya yang ikut meeting tersebut. Tetapi untuk lebih intensif saya hubungi mereka terpisah sesuai program yang lagi dihandle. Ke klien juga saya begitu, saya ketemu mereka di *regular meeting* setiap minggu bersama para manager lainnya. Saya juga punya komitmen dengan diri sendiri untuk *at least* ketemu dengan masing-masing mereka 1 jam dalam seminggu. Jadi saya ngga putus komunikasi dengan mereka.

L : Kalau seandainya ada *policy* atau *guidance* baru, apakah Mba mensosialisasikannya kepada klien saat pertemuan regular itu?

S : Tidak. Sosialisasi itu dilakukan oleh masing-masing CoE.

L : Saya dengar dari hasil wawancara saya sebelumnya kalau ada masalah *ownership job desc*. Ekspektasi OME itu dimiliki oleh HRD, walaupun datanya dari OME. Tetapi selama ini masih terus dihandle OME. Bagaimana itu, mba?

S : *Job desc* itu kan lebih baik sesuai kebutuhan *user*. Nanti saya sebagai HRBP mereka akan bantu untuk *wordingnya*. Nah kalibrasi akhir di C&B. Di situ nanti C&B yang memastikan bahwa *job desc* itu *levelingnya* konsisten dengan bagian-bagian COPI lainnya. Jadi sebenarnya tidak

masalah kalau yang membuat *Job desc* itu OME tetapi kita tetap mengawasi konsistensinya.

L : Selama ini ada masalah dalam koordinasi ngga, mba?

S : Ngga sih. Kan masing-masing sudah jelas wewenang dan tanggung jawabnya apa.

L : Bagaimana dengan *Succession Planning Policy*, saya dengar itu dibuat oleh OME? Apakah itu boleh?

S : Sebenarnya sih boleh saja *Policy* dibuat oleh OME, tetapi harusnya HR dilibatkan dalam proses pembuatan. Saat saya teruskan *Succession Planning Policy* itu ke HR, mereka mencari dan membandingkan dengan *policy* dari *Corporate*. Banyak pertanyaan dan komentar yang muncul karena banyak hal yang tidak sesuai. Sekarang mereka sedang mencoba mengolah supaya bisa dipakai di seluruh COPI. Kan OME buatnya spesifik buat kebutuhan *Operations* saja, nanti tidak konsisten dengan bagian lain.

L : Ok, terima kasih atas waktunya, Mba.

## **LAMPIRAN 11**

### ***Recruitment Business Process***