LAMPIRAN I

PEDOMAN WAWANCARA

Aspek	Pertanyaan
Spray and Pray	1. Bagaimana cara manajemen menyampaikan sebuah pesan atau informasi? 2. Biasanya seperti apa pesan yang disampaikan? Atau hal hal apa saja yang disampaikan? 3. Media apa yang digunakan? 4. Bagaimana arah penyampaian pesan tersebut? 5. Bagaimana feedback yang diberikan karyawan terhadap informasi yang diberikan?
Tell and Sell	6. Bagaimana cara manajemen menata pesan yang akan diberikan kepada karyawan? 7. Apakah data penjualan itu disebarluaskan kepada karyawan? (di floorkan secara terbuka) 8. Cara seperti apa yang biasanya dilakukan manajemen untuk menyampaikan hasil atau sebuah pencapaian kepada karyawan? 9. Bagaimana pendapat atau feedback dari karyawan? Adakah yang merasa kurang senang atau puas? Atau mungkin malu jika penjualan itu rendah? 10. Adakah cara yang digunakan manajemen untuk meningkatkan pengetahuan dan penjualan karyawan? 11. Seperti apakah cara yang digunakan manajemen untuk meningkatkan pengetahuan dan penjualan karyawan
Underscore and	12. Apakah manajemen melakukan evaluasi dari hasil kerja yang dilakukan karyawan?

Explore	13. Bagaimana cara atau sistem evaluasinya? 14. Apakah manajemen memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memberikan ide atau cara kerja yang berbeda dari yang biasanya dilakukan? 15. Adakah hasil perencanaan atau ide baru dari karyawan mengenai suatu sistem yang diberlakukan? 16. Bila ada, apakah ide ide tersebut dapat diimplementasikan pada perusahaan? Atau adakah syarat tertentu untuk sebuah ide baru? 17. Siapakah yang berhak untuk membuat sebuah program untuk perusahaan atau pelanggan? 18. Bagaimana tolak ukur keberhasilan dari evaluasi yang dilakukan?
Identify and Reply	19. Bagaimana cara mengidentifikasi kecocokan dari adanya sebuah perubahan terhadap kinerja atau sikap karyawan? 20. Adakah sebuah penolakan dari manajemen tentang masukan yang disampaikan dari karyawan? 21. Bagaimana cara manajemen menerima respons atau feedback dari karyawan? (masukan dan tolakan) 22. Adakah analisis situasi untuk menanggapi isu isu dari karyawan? 23. Lantas cara seperti apa yang dilakukan manajemen apabila menghadapi sebuah hambatan seperti penolakan tersebut?
Withhold and Uphold	24. Akankah manajemen merahasiakan isu isu yang terkait masalah *internal* atau *external*? 25. Apakah ada waktu tersendiri atau saat yang tepat untuk memberikan informasi secara lebih *spesifik?*

LAMPIRAN II

TRANSKRIP WAWANCARA

Wawancara dilakukan dengan Bpk. Haris Darmawan selaku *Unit Head Marketing*

1. **Bagaimana cara manajemen menyampaikan sebuah pesan atau informasi?**

   "Manajemen menyampaikan suatu pesan atau informasi itu biasanya melalui email, lebih tepatnya kalau dari *Head Office* (HO) itu pakai email, tapi kalau dari BM atau masih dalam lingkup satu cabang atau area biasanya juga masih dengan menggunakan tatap muka, ketemu langsung...

   Kalau untuk tertulis pak? Mungkin surat apa atau apa?

   Kalau yang model surat-surat begitu juga ada, biasanya kalau ada surat tugas, memo, atau laporan, sama satu lagi kadang suratnya juga buat konsumen

2. **Biasanya seperti apa pesan yang disampaikan? Atau hal-hal apa saja yang disampaikan?**

   Biasanya yang disampaikan itu yah kalau tugas, program, laporan itu biasanya yang kewat email itu.

   Kalau untuk karyawan atau bawahan?

   Yah sama... seputaran itu itu saja,

   Tidak adakah informasi lain? Mungkin informasi dari pusat atau mungkin ada permasalah atau apa gitu pak?

Lihat kasusnya dulu, tidak semua hal kita kasih tau ke bawahan. Apalagi kalau ada masalah internal yah seperti perusakan nama baik atau aib seseorang gitu sih kadang tidak di kasih tau yah, taunya kadang dari temen.

Kalau mungkin meeting atau rapat gitu adakah suatu obrolan khusus pak?

Oh kalau itu yah ada... kalau waktu rapat gitu yah yang diomongkan biasanya (1) performance... ini wajib di tiap rapat, terus ada bicarakan tentang program, kadang ada masalah, sama diskusi sih sama temen-temen.

3. **Media apa yang digunakan?**

Yah salah satu contohnya ya email itu tadi, itu yang paling mendasar dan wajib dari HO itu pakai email, kalau dari atasan yang masih satu atap atau satu cabang, biasanya pak whatsapp, kalau endak yah telepon aja gitu

4. **Bagaimana arah penyampaian pesan tersebut?**

Arah yang seperti apa yah?

Arah itu mungkin dari ketika bapak memberikan arahan ke bawahan atau mungkin bapak..

Yah standar mas, ngobrol sama atasan, sama bawahan, yah ngobrol ngobrol aja...

Ada obrolan yang dirasa serius tidak pak? Mungkin obrolan yang formal begitu?

Yah ada... kalau sedang ada rapat, kumpul dengan supervisor lain, atau mungkin waktu rapat sama BM sama MM gitu yah baru beda...

Biasanya kalau formal itu pembahasannya seperti apa pak?

Apa yah... hampir sama kayak yang tadi... yah ngomongin target, program, evaluasi, yah begitulah....

Kalau dengan bawahan atau teman begitu apakah pernah dalam satu lingkup yang formal tidak pak?

Yah kalau rapat kan yah formal mas meskipun itu sama bawahan atau teman, atau kalau endak pas doa pagi... nah itu kan juga kadang waktunya culture day kita masih motivasi di depan, presentasi, bikin ppt, nanti maju menjelaskan.. itu biasanya juga di-rolling per minggunya

5. **Bagaimana feedback yang diberikan karyawan terhadap informasi yang diberikan?**

Kalau timbal balik yah ada yah satu dua orang... kadang ngasih saran atau masukan

Biasanya saran/masukan itu dalam bentuk apa pak?

Kalau saran atau masukan itu biasanya yah ndak jauh-jauh dari pekerjaan, kadang request tantangan, kadang protes tentang sistem kerja, kadang ngasih ide buat jualan, yah pokoknya seperti itu lah

6. **Bagaimana cara manajemen menata pesan sebelum disampaikan?**

Sebelum menyampaikan pesan sih kadang bikin draf dulu yah... kalau dirasa sudah oke, sudah cocok, baru di share...

7. **Apakah data penjualan itu disebar luaskan kepada karyawan? (di Floorkan secara terbuka)**

Untuk data penjualan itu pasti kita share, apalagi waktu evaluasi di awal dan akhir bulan... toh tiap hari juga saya update ke temen temen mengenai hasil penjualan masing masing melalui WA, jadi temen temen tau hari ini lebih jelek atau lebih bagus tidak dari bulan kemarin. Dan kalau minus berarti temen temen harus mengejar ketertinggalan bookingnya itu, sama halnya ngutang dulu lah, karena tiap hari wajib pencairan 1 unit

8. **Cara seperti apa yang biasanya dilakukan manajemen untuk menyampaikan hasil atau sebuah pencapaian kepada karyawan?**

   Kalau menyampaikan yah itu tadi, melalui evaluasi, nanti kita buka lewat proyektor, kita kasih tau semua tentang penjualan masing masing individu sudah dapat berapa, kurangannya berapa, jadi yang tahu bukan saya dengan dia saja, tapi semua yang ikut hadir evaluasi juga pasti tahu, dan ketika evaluasi pasti di dampingi dengan AO dan juga BM. Jadi kalau jelek penjualannya yah tinggal nanti ditanyain bos, sudah bukan saya lagi hehehe

9. **Bagaimana pendapat atau feedback dari karyawan? Adakah yang merasa kurang senang atau puas? Atau mungkin malu jika penjualan itu itu rendah?**

   Yah banyak yang kurang puas, apalagi kalau sudah kena zona merah atau penjualannya di bawah rata-rata, pasti pak Zam (BM) turun tangan... yah kalau malu yah wajar, malaya penjualan jangan sampek malu-maluin yang kena bukan dia saja, saya juga kena semprot soalnya...

10. **Adakah cara yang digunakan manajemen untuk meningkatkan pengetahuan dan penjualan karyawan?**

    Untuk meningkatkan pengetahuan sih biasanya doa pagi khusus hari Sabtu ada tes lisan, biasanya dari pak Zam ngasih soal dan harus di jawab sama temen temen. Kalau gak bisa yah dihukum. Hukumannya sih bukan yang sadis gitu yah, tapi yang membuat efek jerah dan bikin malu gitu lah... biar temen temen menghafal SOP atau *jobdesk*-nya masing-masing. Lalu ada juga *in-class Training* itu training rutin dilakukan 2x setahun untuk me-refresh juga tentang pengetahuan temen-temen. Kalau untuk meningkatkan penjualan sih tergantung dari individu yah, tergantung temen-temen... ada yang bakatnya itu cari order via telepon, ada yang melalui kunjungan *door-to-door,* pakai jasa

brokeran... bebas sih tidak ada larangan khusus, yang penting ordernya bersih. Datanya asli tidak di palsu

11. **Seperti apakah cara yang digunakan manajemen untuk meningkatkan pengetahuan dan penjualan karyawan?**

    Untuk lebih spesifiknya sih kalau pengetahuan ada pare-test dan Post-test sama ada SMART Employee yang harus di kerjakan 1 tahun sekali pada sistem

12. **Apakah manajemen melakukan evaluasi dari hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan?**

    Pastilah kalau itu kan biar tau hasil kinerja teman teman selama satu bulan itu bagaimana, sama halnya jadi tolak ukur lah

13. **Bagaimana cara atau sistem evaluasinya?**

    Kalau evaluasi kita kumpulkan di ruang meeting lantai 5, nyalakan proyektor lalu pembahasan bla bla bla yah gitu...

    Secara langsung atau tatap muka yah pak?

    Iya mas... langsung secara tatap muka

    Pernah kejadian evaluasi online tidak pak?

    Belum pernah yah, yang pastinya evaluasi itu kita wajibkan seluruh karyawan buat ikut

    Sistem evaluasi sendiri itu bagaimana pak?

    Yah kalau evaluasi itu kita compare penjualan bulan kemarin yang tertinggi dengan bulan yang sekarang, nanti dilihat prospeknya temen temen, minus atau surplus... kalau dalam 3 bulan masih dalam zona merah yah nanti urusannya pindah sama Pak Zam

14. **Apakah manajemen memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memberikan ide atau cara kerja yang berbeda dari yang biasanya dilakukan?**

    Sebuah ide itu kan tidak ada paksaan yah, bebas, kadang tiba tiba muncul kadang gak punya ide sama sekali, kita bebaskan mereka sih... yang penting manajemen tau mereka jualan gitu aja, malah kalau ada ide bagus dan bisa di pakai manajemen itu malah lebih bagus

15. **Adakah hasil perencanaan atau ide baru dari karyawan mengenai suatu sistem yang diberlakukan?**

    Selama ini sih ada yah, salah satu ide yang dikasih dari temen kita

16. **Bila ada, apakah ide ide tersebut dapat diimplementasikan pada perusahaan? Atau adakah syarat tertentu untuk sebuah ide baru?**

    Nah kebetulan idenya ini bagus, jadinya dipakai dan diimplementasikan ke semua insan FIFGROUP di seluruh wilayah JATIM & NTT. Kita ada tolak ukurnya yah mas untuk ide, kadang kita coba dulu kalau dari ide tersebut tidak ada hasil yah kita hentikan, kalau bagus dan cocok yah kita teruskan, contohnya yah seperti idenya mas Dika ini yang bagaimana caranya untuk broadcast via WA.

17. **Siapakah yang berhak untuk membuat sebuah program untuk perusahaan atau pelanggan?**

    Untuk program pastinya dari HO yah, tapi kalau untuk wilayah... yang bertanggung jawab mengenai program yah pak haji (AO)

18. **Bagaimana tolak ukur keberhasilan dari evaluasi yang dilakukan?**

    Yah kita lihat dulu progres evaluasinya, dari 3 bulan itu kalau ada peningkatan berarti berhasil, kalau sebaliknya yah gagal.

19. **Bagaimana cara mengidentifikasi kecocokan dari adanya sebuah perubahan terhadap kinerja atau sikap karyawan?**

    Dilihat dari pola kerjanya lah mas, kelihatan kok mana yang kerjanya semangat, mana yang hanya datang dan cuma kerja seadanya, nanti kadang disuruh apa atau apa kalau sampek nggondok yah brarti Gag cocok, ada juga yang sampek protes

20. **Adakah sebuah penolakan dari manajemen tentang masukan yang disampaikan dari karyawan?**

    Dibilang ada yah ada sih mas, terutama kalau masukan yang disampaikan itu tidak realistis, ngelantur, gak jelas, halu... tapi selama masukannya itu bagus yah kita terima, minimal kita dengar dulu lah masukannya

21. **Bagaimana cara manajemen menerima respons atau feedback dari karyawan? (masukan dan tolakan)**

    Yah kita data, nanti kita konsultasikan dengan BM, MM, mengenai masukan yang sudah diterima nanti kalau ada respons positif yah dijalankan

22. **Adakah analisis situasi untuk menanggapi isu isu dari karyawan?**

    Yah kalau situasi mungkin pas evaluasi atau doa pagi atau meeting kali yah....

23. **Lantas, cara seperti apa yang dilakukan manajemen apabila menghadapi sebuah hambatan seperti penolakan tersebut?**

    Tergantung dari permasalahannya, kita lihat dulu masalahnya kalau dirasa bisa di benahi yah kita benahi. Hukumnya yah wajib selesai, karena tidak mungkin kita bisa jalan kalau masih ada hal yang mengganjal atau kurang jelas seperti itu? Mau jadi apa nanti?

24. **Akankah manajemen merahasiakan isu isu yang terkait masalah internal atau External?**

    Untuk isu isu internal sih kita lihat dulu, kalau sudah menengai aib atau apalah... yang perlu dirahasiakan yah dirahasiakan, itu data pribadi perusahaan. Kalau External, namanya External kan dari luar yah, paling juga temen temen tau sendiri lah...

25. **Apakah ada waktu tersendiri atau saat yang tepat untuk memberikan informasi secara lebih spesifik?**

    Memberikan informasi yah itu tadi, pada saat doa pagi, rapat, evaluasi....

Wawancara dengan Bapak Hajir selaku Account Officer

1. **Sebelumnya apakah sudah pernah terjadi pergantian struktural organisasi pak?**

   Yah sering, jadi di FIFGROUP ini memang dalam beberapa tahun begitu untuk beberapa jabatan tertentu memang harus di rolling, selain untuk memberikan efek perubahan pada sistem yang sudah berlaku, setiap ada perubahan pasti memberikan sebuah dampak untuk cabang dan tim. Entah itu baik ataupun buruk, tapi untuk buruk di sini maksudnya performance yang dicapai yah... bukan orangnya buruk begitu

2. **Menurut bapak pribadi, suka tidak kalau mengharuskan ada rolling seperti itu? Lalu kenapa?**

   Yah suka tidak suka, kalau orangnya enak yah pasti suka, kalau orangnya ndak enak yah siapa yang suka mas... di sisi lain juga pasti suatu perubahan struktural, berdampak juga sama kinerja atau kebiasaan kerja yang dibawa dan ditinggalkan, kadang yah harus mengikuti cara kerja orang yang baru, tapi kadang juga pengganti yang barunya menggunakan prosedur yang lama dengan alasan karena orang orang di sini sudah terbiasa begitu, gitu...

3. **Bapak sendiri kan sebagai penanggung jawab suatu program wilayah yah? Ada tidak pak sangkut pautnya kebijakan bapak dengan kebijakan seperti pada saat pergantian presdir seperti ini?**

   Yah jelas ada... kalau kebijakan seperti yang sekarang dialami pasca pergantian pak Margono berdampak pada temen-temen marketing, otomatis saya juga ikutan pusing karena tanggungjawabnya Unit Head juga dipasrahkan ke saya

4. **Ada hal khusus tidak pak yang dilakukan guna mengantisipasi pergantian struktural seperti ini?**

   Yah kita tidak ada persiapan sih, biasanya yah... biasanya temen temen juga menunggu siapa yang menggantikan suatu jabatan yang di rolling. Nanti kalau sudah menjabat, baru deh kita adaptasi lagi... karena memang tidak tahu gantinya ini siapa atau siapa... kalau sudah rollingan lama atau kenal lama yah oke oke aja, kadang diganti orang baru itu loh

Wawancara dengan Mas Rizal selaku Marketing Credit Executive

1. **Gimana mas, menurut anda tentang pergantian presdir di PT. FIFGROUP?**

   Yah ndak gimana gimana mas...

   Ada dampak yang dirasakan tidak setelah terjadinya pergantian presdir di PT. FIFGROUP ?

   Kalau dampaknya yah ada, apalagi dampaknya pengurangan jatah jualan gitu... jadi ndak bisa nyabet semua... insentifnya juga turun... yah bikin mangkel gitu

2. **Sebelumnya sudah pernah merasakan pergantian atasan tidak mas?**

   Ya pernah, memang di FIFGROUP itu rutin untuk pergantian jabatan, kalau ndak bisa target yah di rolling. Tapi untuk jabatan-jabatan tertentu.

3. **Kalau bukan presdir, katakanlah mungkin atasannya mas Rizal ganti gitu gimana? Masih ada dampaknya ndak mas?**

Yah pasti ada, kadang ludah cocok diganti yah kita sendiri yang susah, adaptasi lagi... iya kalau gantinya enak, kalau gak enak yah kita juga kerjanya beda

4. **Ada cara mengantisipasinya tidak mas? Atau mungkin dari mas sendiri cara menyikapi hal seperti itu bagaimana caranya?**

   Yah ndak ada, dijalani aja mas hahaha namanya karyawan yah cuma bisa ngikuti prosedur perusahaan

5. **Kalau semisal ada program atau reward yang diberlakukan sendiri oleh pimpinan, pendapat mas bagaimana?**

   Satu sisi yah mengikuti prosedur dari perusahaan, tapi kalau memang ada ganti dari pengurangan lahan penjualan tersebut yah kita genjot lagi penjualan, kan metodenya sama dengan barter atau subsidi silang. Asal dapat uang lebih karyawan senang, kerjaan pun aman...

Wawancara dengan mbak Retha selaku telemarketing

1. **Gimana mbak, menurut anda tentang pergantian presdir di PT. FIFGROUP?**

   Yah ada susah senengnya sih mas, kalau presdir yang lama mungkin terlalu monoton dalam kerjanya, diganti yang sekarang sih lebih energik, tapi yah efeknya lebih parah, pulang makin malem, pembatasan unit, yah ndak enak juga sih mas, tapi yah namanya ikut orang mana ada yang enak mas yah?

2. **Sebelumnya sudah pernah merasakan pergantian atasan tidak mbak?**

   Sebelumnya memang pernah ada, bahkan bagian Section Head Credit, bahkan Pak BM, itu juga pernah ganti, tapi paling sering yang ganti itu bagian Section head collection, kepalanya kolektor gontai ganti mulu... alasannya manajemen sih karena performance-nya kurang bagus gitu makanyadi di rolling terus

3. **Kalau bukan presdir, katakanlah mungkin atasannya yang lain ganti gitu gimana? Masih ada dampaknya ndak mbak?**

   Yah pasti ada, karena kan udah nyaman terus udah tau lagatnya tiap hari gimana, kalau ganti yah perlu adaptasi lagi, jaim-jaim-an lagi. Tapi kalau yang diganti beda divisi sih tidak ada pengaruh, karena tidak ada kewenangan ke divisi marketing.

4. **Ada cara mengantisipasinya tidak mbak? Atau mungkin dari mbak sendiri, cara menyikapi hal seperti itu bagaimana caranya?**

   Yah gimana yah mas... diikuti saja alurnya hehehe

5. **Kalau semisal ada program atau reward yang diberlakukan sendiri oleh pimpinan, pendapat mbak bagaimana?**

   PASTI MAS !!! kalau ada rewardnya ayah kita semangat lagi lah... kan memang kita kerja untuk cari uang, apalagi seorang *marketing*.

LAMPIRAN III

Gambar Lampiran 1 Wawancara dengan Haris Darmawan (Unit Head)

Gambar Lampiran 2 Wawancara dengan Muhammad Hajir

Gambar Lampiran 3 Wawancara dengan Nur Maretha

Gambar Lampiran 4 Wawancara dengan M. Rizal