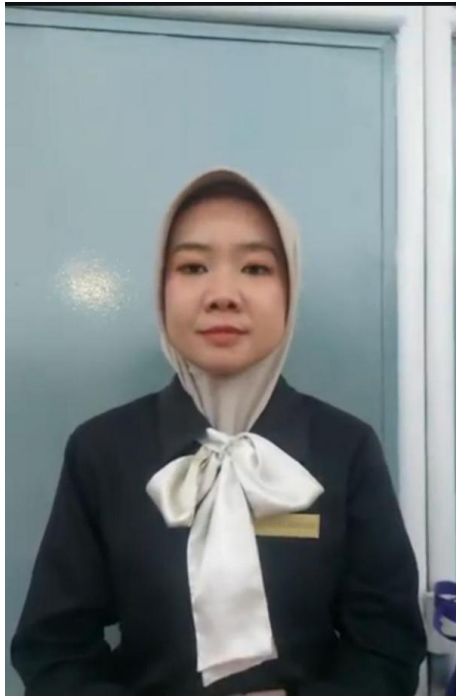


LAMPIRAN

Lampiran 1. Dokumentasi Informan



Novita Eka Indrayanti (Head of Fresh Food)



Gabriel Dwi Christanti (Grocery Supervisor)



Inka Setyowati (Store Manager)



Dimas Prakoso (Head of Groceries)



Achmad Musa & Moh.Rifki (Staff)

Lampiran 2 Pedoman Wawancara

LAMPIRAN: PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN

A. IDENTITAS INFORMAN

- **Nama Lengkap:**
- **Usia:**
- **Pendidikan Terakhir:**
- **Jabatan / Divisi:**
- **Lama Bekerja:**

B. PENGANTAR Wawancara ini dilakukan untuk keperluan penyusunan skripsi yang mengkaji "Pelaksanaan Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT Supra Boga Lestari, Tbk". Seluruh informasi yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis.

KATEGORI A: DAFTAR PERTANYAAN UNTUK MANAJEMEN / PIMPINAN

(Store Manager, Head of Fresh Food, Head of Groceries, Supervisor)

1. Strategi Perumusan Pesan dan Komunikasi Vertikal ke Bawah (*Downward Communication*)

- Bagaimana strategi manajemen dalam merancang dan merumuskan pesan terkait kebijakan transformasi bisnis dan efisiensi (seperti rasionalisasi penutupan 5 gerai) agar tidak menimbulkan kepanikan di kalangan karyawan?
- Saluran komunikasi apa saja yang Bapak/Ibu gunakan untuk menyampaikan instruksi tugas harian dan target kinerja kepada staf toko?
- Apakah Bapak/Ibu merasa instruksi yang diberikan terkadang masih ditangkap secara ambigu atau kurang jelas oleh staf di lapangan? Jika iya, apa faktor penyebabnya?
- Bagaimana Bapak/Ibu menanggapi fenomena menumpuknya pekerjaan operasional atau kerja lembur tak terencana akibat adanya distorsi instruksi di lapangan?

2. Komunikasi Vertikal ke Atas (*Upward Communication*) & *Suggestion System*

- Bagaimana cara Bapak/Ibu mendorong staf agar mau memberikan laporan kinerja, keluhan, atau ide-ide operasional secara terbuka?
- Manajemen telah memfasilitasi komunikasi ke atas melalui *Suggestion System* (kotak saran anonim) dan *Focus Group Discussion* (FGD). Menurut pandangan Bapak/Ibu, seberapa efektif sistem ini berjalan di lapangan?

- Apakah Bapak/Ibu melihat adanya hambatan psikologis, seperti staf yang merasa sungkan, minder, atau takut, ketika mereka berinteraksi langsung dengan atasan?
- Bagaimana tindak lanjut (*feedback*) yang biasanya manajemen berikan setelah menerima aspirasi atau keluhan dari bawahan?

3. Koordinasi Horizontal Antar-Shift (*Horizontal Communication*)

- Bagaimana pengawasan manajemen terhadap standar serah terima tugas (*handover*) antara pekerja *shift* pertama (pagi) dan *shift* kedua (siang/malam)?
- Pernahkah Bapak/Ibu menemukan indikasi sikap bekerja sendiri-sendiri secara terkotak-kotak (*silo mentality*) antar-departemen yang memicu duplikasi pekerjaan?

4. Iklim Komunikasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan

- Secara keseluruhan, bagaimana Bapak/Ibu menilai iklim komunikasi di PT Supra Boga Lestari, Tbk saat ini? Apakah sudah cukup suportif atau masih terasa defensif/kaku?
- Menurut observasi Bapak/Ibu, apakah masalah miskomunikasi dan kekakuan komunikasi vertikal ini berkontribusi pada munculnya perilaku indisipliner staf (seperti datang terlambat atau melanggar aturan tugas)?
- Apa langkah terpenting yang menurut Bapak/Ibu harus segera dievaluasi dari strategi komunikasi internal perusahaan saat ini demi memulihkan motivasi dan kinerja staf?

KATEGORI B: DAFTAR PERTANYAAN UNTUK STAF OPERASIONAL

(*Staf Fresh Food, Staf Groceries, QA/Auditor, Receiving*)

1. Penerimaan Pesan dan Komunikasi Vertikal ke Bawah (*Downward Communication*)

- Bagaimana cara atasan (Manajer atau Supervisor) menyampaikan instruksi pekerjaan harian, regulasi baru, atau kebijakan efisiensi perusahaan kepada Anda?
- Apakah bahasa atau instruksi yang disampaikan oleh atasan mudah dipahami, atau justru sering kali terasa kurang jelas/membingungkan?
- Pernahkah Anda terpaksa harus bekerja lembur di luar jam operasional karena adanya instruksi tugas dari pimpinan yang baru diperjelas di tengah/akhir *shift*? Ceritakan pengalaman Anda.

2. Komunikasi Vertikal ke Atas (*Upward Communication*) & *Suggestion System*

- Jika Anda menghadapi kendala kerja atau memiliki keluhan terkait beban tugas, seberapa nyaman Anda menyampaikannya secara langsung kepada atasan?

- Apakah Anda sering merasa sungkan, minder, atau takut dinilai negatif apabila bertanya atau meminta klarifikasi kepada pimpinan? Mengapa?
- Perusahaan menyediakan wadah aspirasi seperti *Suggestion System* (Kotak Saran). Apakah Anda atau rekan-rekan sering menggunakannya? Jika tidak, apa alasannya?
- Apakah Anda merasa pimpinan benar-benar mendengarkan masukan dari bawah dan memberikan tindak lanjut (*feedback*) yang nyata terhadap keluhan tersebut?

3. Komunikasi Horizontal dan Koordinasi Antar-Shift

- Bagaimana proses komunikasi dan koordinasi serah terima tugas (*handover*) dilakukan antara Anda dengan rekan kerja di *shift* sebelum/sesudahnya?
- Apakah sering terjadi kekosongan informasi (misalnya sisa stok tidak dilaporkan, *display* tidak sesuai) akibat serah terima tugas *shift* yang kurang terstruktur?
- Bagaimana Anda menyikapi jika terjadi miskomunikasi atau gesekan (*miss communication*) antar sesama rekan kerja sejawat di lapangan?

4. Iklim Komunikasi dan Dampak Terhadap Kinerja Karyawan

- Apakah kekakuan komunikasi dengan atasan atau seringnya terjadi miskomunikasi dengan rekan *shift* membuat Anda merasa demotivasi dalam bekerja?
- Di lapangan, masih sering ditemui masalah kedisiplinan seperti keterlambatan jam masuk kerja. Menurut Anda, apakah hal ini merupakan bentuk rasa kecewa karyawan terhadap sistem komunikasi dan operasional yang ada saat ini?
- Menurut Anda, perbaikan komunikasi seperti apa yang paling diharapkan oleh para staf toko agar lingkungan kerja menjadi lebih nyaman dan kinerja bisa lebih maksimal?

Lampiran 3. Transkrip Wawancara

TRANSKRIP WAWANCARA 1

- **Informan:** Inka Setyowati
- **Jabatan:** Store Manager (Pimpinan Cabang)

Peneliti: Bagaimana pandangan Ibu mengenai peran komunikasi dalam menghubungkan jajaran manajemen dengan staf di lapangan serta kaitannya dengan tujuan perusahaan?

Informan (Inka): "Menurut saya komunikasi itu seperti jembatan yang menghubungkan satu sama lain. Tidak hanya itu komunikasi juga membantu memperjelas dan penyampaian sebuah tujuan. Jika komunikasi antarpegawai baik secara horizontal dengan pimpinan lapangan maupun management dengan pegawai (Vertikal) berjalan dengan baik, para pegawai memiliki budaya kerja yang normatif baik, para pegawai memiliki rasa komitmen loyalitas yang baik, maka akan mampu meningkatkan kinerja para pegawai di perusahaan."

Peneliti: Fasilitas atau wadah seperti apa yang manajemen sediakan agar para karyawan dapat menyampaikan aspirasi, umpan balik, atau keluhan mereka secara aman?

Informan (Inka): "Saya meluncurkan kotak saran anonim untuk memberikan ruang aman bagi karyawan untuk berbagi ide dan saran. Dalam peran saya sebelumnya, saya menerapkan FGD (*Focus Group Discussion*) di setiap bulan di mana karyawan dapat mengajukan pertanyaan, menyuarakan aspirasi, dan memberikan umpan balik langsung kepada para pemimpin maupun management. Selain itu, saya mengadakan survei rutin untuk mengumpulkan masukan mengenai inisiatif tertentu dan kepuasan karyawan."

TRANSKRIP WAWANCARA 2

- **Informan:** Novita Eka Indrayanti
- **Jabatan:** Head of Fresh Food / Manager Area

Peneliti: Bagaimana pelaksanaan komunikasi dari manajemen ke bawah (instruksi tugas harian) dilakukan untuk menghindari kesalahan?

Informan (Novita): "Didalam kegiatan Operasional selalu ada komunikasi yang dilakukan antara seorang manajer kepada bawahannya, guna menghindari *miss communication*... Pimpinan devisi melakukan *meeting up* untuk memastikan anak-anaknya mengerti instruksi yang sudah di berikan oleh Perusahaan."

Peneliti: Realitanya, staf operasional sering kali diam saat instruksi tidak jelas atau menahan keluhan. Menurut Ibu, apa hambatan utama yang menyebabkan hal tersebut terjadi?

Informan (Novita): "Kalau untuk hambatan yang terjadi ya, adanya hambatan psikologis antara atasan dengan bawahan karena adanya perbedaan latar belakang pendidikan, kedudukan, dan status sosial. Pegawai masih sering merasa minder, takut dan khawatir membuat pimpinan tidak senang, sungkan untuk menyampaikan saran, pendapat dan keluhannya kepada atasan. Pegawai sering malu-malu dalam berkomunikasi karena merasa sungkan karena perbedaan usia atau perbedaan jabatan. Adanya rasa takut ini lah yang menyebabkan pola komunikasi internal di SBL menjadi kurang terbuka dan kurang baik."

Peneliti: Lalu, bagaimana pengamatan Ibu terhadap koordinasi secara horizontal antar-departemen di lapangan saat ini?

Informan (Novita): "Setiap departemen cenderung bekerja secara silo, yang berarti mereka fokus pada tugas dan tanggung jawab mereka sendiri tanpa berkomunikasi secara efektif dengan departemen lain. Hal ini dapat menyebabkan duplikasi pekerjaan, kesalahan, dan penundaan dalam penyelesaian proyek."

TRANSKRIP WAWANCARA 3

- **Informan:** Dimas Prakoso
- **Jabatan:** Head of Groceries / Supervisor

Peneliti: Bagaimana sikap pimpinan terhadap ide, masukan, maupun saran yang disampaikan karyawan dari divisi operasional saat sedang berkoordinasi atau di dalam rapat?

Informan (Dimas): "Pimpinan dan manajer di dalam SBL selalu menghargai pendapat dan ide-ide yang diberikan oleh para karyawannya ketika rapat-rapat... karyawan menganggap saat berkomunikasi dengan pimpinan dan manajer merasakan seperti keluarga sendiri tetapi tetap ada batasan."

TRANSKRIP WAWANCARA 4

- **Informan:** Gabriel Dwi Christanti
- **Jabatan:** Grocery Supervisor

Peneliti: Menghadapi dinamika kerja antar-*shift* yang padat, bagaimana sebaiknya sikap para karyawan saat berkomunikasi dan berkoordinasi satu sama lain di lapangan?

Informan (Gabriel): "Dalam berkomunikasi sesama karyawan harus saling menghargai satu sama lain, harus mau menerima kritikan atau teguran dengan senang hati, tidak boleh saling menjatuhkan satu sama lain dan harus jujur dalam segala hal."

TRANSKRIP WAWANCARA 5

- **Informan:** Acmad Musa Albana (Staf Groceries) & Moh. Rifki (Staf Fresh Food)
- **Jabatan:** Staf Operasional Lapangan

Peneliti: Sebagai staf pelaksana di lapangan, bagaimana Anda berdua menyikapi interaksi komunikasi dan koordinasi serah terima tugas dengan rekan-rekan Anda yang lain?

Informan (Acmad Musa): "Di SBL pada saat berkomunikasi sesama karyawan harus bisa membuang jauh-jauh rasa egoisnya dalam dirinya agar saat kita berkomunikasi dengan karyawan lainnya tidak mementingkan egonya sendiri."

Informan (Moh. Rifki): "Saling menghormati satu sama lain dan harus bisa bertanggung jawab