

# LAMPIRAN 1



**PT Dow Indonesia**  
Wisma GKBI, 20<sup>th</sup> Floor, Suite 2001  
Jl. Jendral Sudirman No. 28  
Jakarta 10210, Indonesia  
Tel: (62-21) 2995 6200  
Fax: (62-21) 574 2121

## SURAT KETERANGAN

Kepada Yth,  
Dekan Fakultas Komunikasi  
Universitas Esa Unggul  
Jakarta

**Hal: Surat Keterangan Penelitian Tugas Akhir (Skripsi)**

Dengan hormat,

Bersama ini kami atas nama PT Dow Indonesia menerangkan bahwa:

Nama : Jeny Djauhari  
NIM : 2007-52-088  
Jurusan : Hubungan Masyarakat  
Alamat : Dukuh Barat I No. 26  
Tanjung Duren Barat V  
Jakarta Barat 11470  
Periode : Tanggal 1 Oktober 2010 s/d 04 Februari 2011

Telah melakukan penelitian tugas akhir (skripsi) di perusahaan kami selama 4 (empat) bulan dengan judul Budaya Perusahaan dan Budaya Komunikasi di Dow Chemical Company.

Demikianlah surat keterangan ini dibuat kiranya dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Jakarta, 04 April 2011

  
**PT Dow Indonesia**

Hendy Palgunadi  
Senior Account Manager

## **LAMPIRAN 2**

Key Informan (1): Fitria Suhastriany  
 Jenis kelamin: Wanita  
 Usia: 40 tahun  
 Pendidikan: S1  
 Jabatan: *Office Manager*  
 Masa Kerja: 14 tahun

### **Instrumen Wawancara *Depth Interview***

Senin, Jan 03'11, pk.14.00 – 15.35

#### **A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal sering diterapkan di perusahaan Anda?.

Jawab:

*Ya. Budaya komunikasi dengan technology (teleconference, email, net meeting dll).*

2. Jika ya, mengapa komunikasi tersebut yang diterapkan di perusahaan Anda?.

Jawab:

*Karena untuk efisiensi biaya dan waktu.*

*Dan "dalam rangka meningkatkan penjualan yang berskala besar harus dibarengi dengan kebijakan berupa beberapa upaya secara sistematis antara lain yaitu :*

- 1. Menyediakan perangkat peraturan yang sifatnya :
 
  - *Mendorong terjadinya kerjasama.*
  - *Menciptakan bentuk kerjasama.*
  - *Memberi kemudahan dalam rangka terciptanya kerjasama.**
- 2. Membentuk wadah-wadah kerjasama secara formal antara departemen, jawatan dan instansi yang bersifat teknis dengan perusahaan."*

3. Bagaimana dengan komunikasi informal?.

Jawab:

*Sering dilakukan melalui email. Misalnya setiap ada notice apapun dari manajemen,, business, IT, HRD dan lainnya, pastinya ada pemberitahuan melalui email.*

4. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan/tatap muka atau dengan menggunakan media?.

Jawab:

*Kebanyakan menggunakan media, namun tidak menutup kemungkinan bertatap muka jika hal tersebut diperlukan eg: employee session meeting*

5. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?.

Jawab:

*Biasanya antar kelompok per department atau per regional eg. Asia Pacific.*

6. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?.

Jawab:

*Ya, eg. net meeting, telecon.*

7. Media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).

Jawab:

*Telecon, intranet, email, net meeting, communicator etc.*

8. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?.

Jawab:

*Praktis dan global.*

9. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?.

Jawab:

*Terbuka dan tertutup juga.*

10. Jika terbuka mengapa dan jika tertutup mengapa?

Jawab:

*Terbuka misalnya untuk menyampaikan pesan, training dan lainnya, pokoknya yang bersifat publik.*

*Tertutup misalnya untuk menyampaikan hal-hal yang privasi eg. teguran, kenaikan salary, dan project baru atau Dow investment yang masih dirahasiakan.*

11. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?.

Jawab:

*Diperusahaan kami tidak ada perbedaan, yang penting komitmen terhadap pekerjaan yang diberikan atasan. Diperlukan sama seperti di local area, dan komunikasi umumnya dalam bahasa Inggris dan bahasa Mandarin. Bagi orang yang sering berkomunikasi atau bekerja antar negara/budaya, perusahaan menyediakan pelatihan "Across Culture" yang memberikan kiat-kiat dalam berhubungan/bekerja antar negara atau antar budaya. Informasi tersebut terbuka bagi semua karyawan yang membutuhkan dan tersedia di website perusahaan."*

## B. Budaya Organisasi/Perusahaan

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?.

Jawab:

*Ya, tapi tidak kaku.*

2. Jika ya, mengapa budaya organisasi tersebut yang diterapkan?.

Jawab:

*Tujuannya agar dapat mengatur pengalokasian tanggung jawab dan hak untuk menciptakan keteraturan. Pimpinan menganjurkan pertimbangan kepada seluruh karyawan untuk berbicara dengan orang yang bersangkutan agar ia mengetahui bahwa pernyataannya bertentangan dengan budaya perusahaan untuk saling menghormati dan bersikap inklusif. Namun apabila situasinya tidak juga membaik, maka karyawan harus menghubungi atasannya, HR atau Dow EthicsLine. Karyawan juga harus memberikan dorongan kepada individu-individu yang menjadi sasaran atau perlakuan yang menurut mereka merendahkan atau menghina, untuk melaporkannya kepada atasan mereka, HR atau Dow EthicsLine.*

*Para karyawan memang tidak harus sepakat atau menyukai seluruh rekan kerjanya. Namun para karyawan diharapkan untuk dapat mengakui dan menghormati perbedaan-perbedaan individual, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dimana para karyawan dan rekan kerjanya melaksanakan tanggung jawab kerja masing-masing. Mintalah atasan atau perwakilan HR untuk memberikan saran-saran agar dapat meningkatkan komunikasi dan meminimalkan konflik kepribadian dengan rekan kerja karyawan tersebut.*

*”Setiap karyawan boleh menghubungi HR dengan alasan apapun, dengan maupun tanpa ijin dari atasannya. Namun demikian, kadang-kadang ada baiknya untuk mencoba menyelesaikan sesuatu atau di dalam kelompok kerja, sebelum membawanya ke tempat lain seperti HR. Apabila menurut karyawan tersebut, atasannya dapat memperlakukan bawahannya atau situasinya secara adil, dipersilakan untuk bicara dengan atasannya. Tapi apabila karyawan merasa tidak nyaman untuk mengajukan masalah tersebut ke atasannya, maka karyawan tersebut harus menghubungi HR.”*

3. Bagaimana mengimplementasikannya ?.

Jawab :

*Melaksanakan tanggung jawab berdasarkan hak & tanggung jawab yang dimiliki. Satu-satunya cara agar atasan yang membutuhkan karyawan tersebut dapat mengetahui bahwa Anda berminat terhadap lowongan tersebut dengan mengajukan lamaran. Orang dengan pengalaman dan kualifikasi terbaiklah yang pantas mengisi sebuah posisi jabatan, tanpa memperdulikan umur, maupun factor-faktor lain yang tidak berkaitan*

*dengan pekerjaan. Pimpinan kami tidak semua ada di Jakarta, tetapi sebagian ada di luar negeri, seperti ada yang Shanghai dan USA. Namun kami bisa berkomunikasi langsung dengan menggunakan teknologi media.*

4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?.

Jawab:

*Ya, masing-masing karyawan diharapkan memiliki inovasi dan kreativitasnya untuk menyelesaikan tugasnya.*

5. Jika dikenal bagaimana mengimplementasikannya?.

Jawab:

*Mengikuti training atau session meeting untuk improvement para karyawan yang sudah dijadwalkan. Tujuannya untuk meningkatkan inovasi, kreativitas dan meningkatkan kinerja dan kemajuan perusahaan.*

6. Mengapa hal itu dilakukan?.

Jawab:

*Meningkatkan kinerja dan kemajuan perusahaan.*

7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif.

Jawab:

*Ya. Memang ada, tapi itu alamiah, karena ini perusahaan Amerika, karena budaya suportif merupakan budaya orang modern yang mengedepankan keadilan, kebersamaan hak dan kewajiban*

8. Jika diterapkan, bagaimana mengimplementasikannya ?.

Jawab:

*Oleh karena itu untuk penilaian karyawan dan mendorong karyawan untuk mencapai targetnya (goalnya). Perusahaan memberikan penghargaan (recognition) untuk para karyawan yang bagus performanya. Selain itu ada appreciate yang bisa dikumpulkan poinnya misalnya penghargaan 1 karat diamond atau 2 karat diamond bagi yang mengerjakan project seperti Green Belt atau ikut membantu dalam acara seminar, gathering dan sebagainya.*

9. Mengapa hal itu dilakukan?.

Jawab:

*Untuk encourage dan meningkatkan kinerja karyawan.*

10. Apakah anda komitmen terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada Anda?.

Jawab:.

*Ya.*

*Saya tidak diawasi dan diberi kebebasan dalam bekerja, tetapi hasil pekerjaan dievaluasi pada waktu tertentu. Karena perusahaan memberikan kebebasan untuk bertindak tetapi tetap dengan jalur/process yang ada, seperti contohnya kita akan diaudit dari pihak luar dan dilakukan setiap tahunnya. Pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan saya (Komitment).*

11. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Komitmen dalam melakukan pekerjaan sangat dibutuhkan agar hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut dapat baik.*

12. Atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran kepada Anda?

Jawab:

*Ya.*

13. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Karena dengan kepercayaan dan kejujuran dapat membangun kerjasama atau hubungan kerja yang baik.*

14. Personil di semua tingkatan dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan?.

Jawab:

*Ya.*

15. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Karena kebijakan melibatkan beberapa personil sehingga kebijakan tersebut perlu dipertimbangkan oleh personil-personil tersebut serta disosialisasikan.*

16. Anda memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan?

Jawab:

*Ya dan sudah seharusnya. Karena hal tersebut paling diperlukan dalam bekerja.*

17. Informasi yang diterima dari Anda dipandang cukup penting oleh atasan untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal sebaliknya?

Jawab:

*Tidak selalu.*



18. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:.

*Karena tidak semua informasi yang saya dapatkan tepat dan berguna (ada kemungkinan informasi dari orang lain penting), dan tidak semua informasi dapat dilaksanakan. Jadi, perlu dipertimbangkan/didiskusikan bersama terlebih dahulu.*

19. Semua personil menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personil atau dengan bagian lainnya?

Jawab:.

*Ya.*

20. Mengapa Anda berpendapat demikian ?

Jawab:

*Hal tersebut penting dengan informasi yang sesuai dengan kebutuhan dan tepat waktu dapat meningkatkan pengkoordinasian antar team.*

21. Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antarpersonal di seluruh tingkatan organisasi?

Jawab:

*Ya*

*"Semangat' bukan segala-galanya. Rekan saya adalah seorang yang sangat bersemangat dan bergairah. Dia selalu beranggapan bahwa ia membangkitkan semangat tim, atasan bahkan teman-temannya. Belakangan, ia mendapat kritik dari berbagai pihak di tempat kerja. Kritiknya menyangkut kegemarannya bergosip, kinerjanya yang tidak jelas, janji- janji yang tidak membumi, dan analisa serta strategi yang tidak terarah. Ketika petugas HR menegurnya, ia berargumentasi: "Bukankah saya membangkitkan semangat teman-teman?." dan "Bukankah saya menyampaikan aspirasi teman-teman yang tidak bisa mereka utarakannya secara jelas kepada perusahaan?." Ini adalah contoh, di mana suasana kerja bisa tampak seolah bersemangat dan bermotivasi tinggi, tapi belum tentu menghasilkan kinerja yang produktif, efektif juga efisien. Jadi, semangat bukan segala-galanya bila kita merujuk ethos kerja tinggi."*

22. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Dengan keterusterangan, kejujuran antar personel tercipta hubungan kerja yang harmonis.*

Informan (1): Muradi Sukarto  
Jenis kelamin: Pria  
Usia: 38 tahun  
Jabatan: *Senior Account Manager*  
Pendidikan: S2  
Masa kerja: 5 tahun

**Instrumen Wawancara *Depth Interview***  
Selasa, Jan 04' 10, pk. 9.00 – 10.15

**A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal sering diterapkan di perusahaan Anda?.

Jawab:

*Ya*

2. Jika ya, mengapa komunikasi tersebut yang diterapkan di perusahaan Anda?.

Jawab:

*Komunikasi formal sangat diperlukan dalam komunikasi bisnis, terutama dalam hal pembelian/penjualan/negosiasi harga. Jadi, tidak bisa salah pengertian misalnya dalam penentuan harga, nama barang, waktu pengiriman dan sebagainya.*

3. Bagaimana dengan komunikasi informal?.

Jawab:

*Komunikasi informal digunakan untuk lobby dan negosiasi pada customer dan kadang juga dengan sesama karyawan*

4. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan / tatap muka atau dengan menggunakan media?.

Jawab:

*Lebih sering dengan menggunakan media.*

5. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?.

Jawab:

*Lebih sering antar kelompok*

6. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?.

Jawab:

*Sering menggunakan telepon*

7. Media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).

Jawab:

1. *Internet (net meeting)*
2. *Email*
3. *Hand phone/Telepon*

8. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?.

Jawab:

*Lebih hemat biaya dan waktu.*

9. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?.

Jawab:

*Terbuka.*

10. Jika terbuka mengapa dan jika tertutup mengapa?

Jawab:

*Terbuka karena untuk menghindari salah pengertian.*

11. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?.

Jawab:

*Sama saja dengan komunikasi terbuka, kadang juga dengan komunikasi tertutup*

## **B. Budaya Organisasi/Perusahaan**

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?.

Jawab:

*Ya*

2. Jika ya, mengapa budaya organisasi tersebut yang diterapkan?.

Jawab:

*Karena perusahaan semakin besar diperlukan sistem yang baik dan terstruktur.*

3. Bagaimana mengimplementasikannya ?.

Jawab :

*Dengan menggunakan perangkat yang sudah ada (sistem yang sudah diprovide dari perusahaan).*

4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?.

Jawab:

*Ya. Karena sebagai perusahaan kimia industri, kami harus mengutamakan inovasi untuk memperkenalkan produk kami.*

5. Jika dikenal bagaimana mengimplementasikannya?.

Jawab:

*Memberi ruang yang besar bagi setiap karyawan untuk menuangkan inovasinya. Misalnya dengan menyediakan website khusus untuk karyawan untuk menuangkan inovasinya.*

6. Mengapa hal itu dilakukan?.

Jawab:

*Untuk bisa selalu unggul dibandingkan dengan competitor.*

7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif.

Jawab:

*Ada tetapi tidak terlalu ditonjolkan*

8. Jika diterapkan, bagaimana mengimplementasikannya ?.

Jawab:

*Memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi (performanya bagus) atau project yang dibuat berhasil disosialisasikan. Mereka akan diberikan cash money, saham, dan sebagainya.*

9. Mengapa hal itu dilakukan?.

Jawab:

*Agar para karyawan bisa terencourage dan termotivasi (ada passion dalam bekerja).*

10. Apakah anda komitmen terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada Anda?.

Jawab:

*Ya*

11. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Karena pekerjaan yang diberikan kepada saya sesuai dengan kemampuan saya.*

12. Atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran kepada Anda?

Jawab:

*Ya.*

13. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Saya tidak diawasi dan diberi kebebasan dalam bekerja, tetapi hasil pekerjaan dievaluasi pada waktu tertentu.*

14. Personil di semua tingkatan dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan?.

Jawab:

*Ya.*

15. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Karena setiap karyawan memahami kebijakan perusahaan dengan cukup baik*

16. Anda memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan?

Jawab:

*Ya*

17. Informasi yang diterima dari Anda dipandang cukup penting oleh atasan untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal sebaliknya?

Jawab:

*Setiap informasi dari saya selalu dianggap penting.*

18. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Informasi saya selalu digunakan/dibahas dalam setiap meeting yang diadakan.*

19. Semua personil menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personil atau dengan bagian lainnya?

Jawab:

*Ya.*

20. Mengapa Anda berpendapat demikian ?

Jawab:

*Berdasarkan pengamatan dan pengalaman yang sudah saya lakukan.*

21. Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antarpersonal di seluruh tingkatan organisasi?

Jawab:

*90% benar.*

22. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Karena dengan keterusterangan meningkatkan performa kerja yang baik dan kenyamanan dalam bekerja. Sehingga tidak ada kesalahpahaman dalam hubungan kerja antar karyawan.*

Informan (3): Johan Khodiat  
Jenis kelamin: Pria  
Usia: 45 tahun  
Pendidikan: S2  
Jabatan: *Senior Sales Manager South East Asia*  
Masa kerja: 17 tahun

### **Instrumen Wawancara *Depth Interview***

Kamis, Jan 06'10, pk.12.00 – 13.00

#### **A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal sering diterapkan di perusahaan Anda?.

Jawab:

*Ya. Misalnya Regular communication meeting dipimpin oleh Regional// Country leader, baik secara tatap muka secara langsung atau melalui teleconference call.*

2. Jika ya, mengapa komunikasi tersebut yang diterapkan di perusahaan Anda?.

Jawab:

*Sebagai Multi nasional company dimana terdapat di berbagai Negara, perlu regular communication yang standard. Jadi, sudah seharusnya mengikuti sistim komunikasi yang standard dari perusahaan.*

3. Bagaimana dengan komunikasi informal?.

Jawab:

*Komunikasi informal dilakukan oleh pimpinan setempat, atau pimpinan regional yang sedang berkunjung ke kantor setempat.*

4. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan / tatap muka atau dengan menggunakan media?.

Jawab:

*Umumnya lisan dilakukan dengan media e-mail/telephone, teleconference call.*

5. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?.

Jawab:

*Komunikasi informal dilakukan tatap muka langsung atau dengan telephone bisa antar kelompok atau personal.*

6. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?.

Jawab:

*Ya*

7. Media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).

Jawab:

*E-mail, conference call, net meeting, communicator dsb.*

8. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?.

Jawab:

*Hemat waktu dan biaya.*

9. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?.

Jawab:

*Terbuka, akses ke pimpinan / karyawan dinegara lainpun terbuka.*

10. Jika terbuka mengapa dan jika tertutup mengapa?

Jawab:

*Kita adalah multi nasional company yang menuntut compliance atau keragaman terhadap peraturan dan keterbukaan.*

11. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?.

Jawab:

*Sama saja, karena kita saling ber toleransi.*

## **B. Budaya Organisasi/Perusahaan**

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?.

Jawab:

*Birokrasi pendek (simple), karyawan diberi akses untuk berkomunikasi langsung ke atasan atau rekan kerja baik didalam maupun diluar negeri.*

2. Jika ya, mengapa budaya organisasi tersebut yang diterapkan?.

Jawab:

*Sebagai multi nasional company, karyawan terdiri dari berbagai bangsa yang berlainan budaya dan bahasa, perlu ada satu keseragaman budaya perusahaan.*

3. Bagaimana mengimplementasikannya ?.

Jawab :

*Dengan bantuan IT dan sistem diperusahaan, kita dapat mengimplementasikan budaya perusahaan dengan baik.*

4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?.

Jawab:

*Ya, kita juga menerapkan budaya inovatif.*

5. Jika dikenal bagaimana mengimplementasikannya?.

Jawab:

*Kita berinovasi menemukan produk/aplikasi yang berguna bagi kesejahteraan umat manusia. Misalnya: menciptakan produk kimia baru atau sistim manajemen baru. Jadi, perusahaan kita sangat dinamis dalam perubahan sistim dan manajemen didapat dari ide-ide dan gagasan yang dari karyawan.*

6. Mengapa hal itu dilakukan?.

Jawab:

*Supaya perusahaan bisa tetap bertahan ditengah persaingan global.*

7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif.

Jawab:

*Ya*

8. Jika diterapkan, bagaimana mengimplementasikannya ?.

Jawab:

*Kita mendengarkan masukan dari bawahan para karyawan, dan dari pelanggan untuk kemajuan perusahaan.*

9. Mengapa hal itu dilakukan?.

Jawab:

*Supaya semua karyawan dapat ter-incourage dalam menyampaikan ide-idenya tanpa rasa takut atau tidak enak. Dan karyawan bisa maju dalam kariernya dan juga dalam pemikirannya.*

10. Apakah anda komitmen terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada Anda?.

Jawab:.

*Ya, kita diberikan kebebasan dengan koridor-koridor tertentu, mengikuti proses kerja yang sudah digariskan perusahaan, diharapkan dapat mencapai tujuan yang ditargetkan.*

11. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Perusahaan sudah mempunyai sistim yang bagus, dan sudah dijalankan lebih dari 100 tahun, jadi sistem perusahaan sudah teruji dengan waktu, tugas kita adalah mempertahankan untuk masa depan.*



12. Atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran kepada Anda?

Jawab:

*Ya.*

13. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Kita diberi kepercayaan untuk menyelesaikan tugas kita diharapkan mencapai target yang diinginkan.*

14. Personil di semua tingkatan dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan?.

Jawab:

*Perusahaan menerapkan open communication terhadap semua lini karyawan melalui sistem yang disediakan.*

15. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Kepercayaan dan sistem di perusahaan sudah berjalan dengan baik.*

16. Anda memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan?

Jawab:

*Ya.*

17. Informasi yang diterima dari Anda dipandang cukup penting oleh atasan untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal sebaliknya?

Jawab:

*Ya*

18. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:.

*Perusahaan menerapkan open communication terhadap semua lini karyawan.*

19. Semua personil menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personil atau dengan bagian lainnya?

Jawab:.

*Ya, perusahaan menerapkan open communication.*

20. Mengapa Anda berpendapat demikian ?

Jawab:

*Melalui sistem di perusahaan yang sudah disediakan dan berjalan dengan baik dan terbukti sukses untuk diterapkan tanpa ada miss-communication.*

21. Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antarpersonal di seluruh tingkatan organisasi?

Jawab:

*Ya*

22. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Hubungan antar karyawan sangat harmonis dan terbuka, tidak melihat posisi mereka masing-masing dan suportif apabila ada yang naik pangkat kedudukannya. Tidak ada saling cemburu, tapi setiap karyawan saling mendukung satu sama lain.*

Informan (4): Eni Kristanto  
 Jenis kelamin: Wanita  
 Usia: 41 tahun  
 Pendidikan: D3  
 Jabatan: *Receivable Specialist*  
 Masa kerja: 5 tahun

### **Instrumen Wawancara *Dept Interview***

Jumat, Jan 07'11, pk.12.15 – 13.20

#### **A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal yang sering diterapkan di tempat Anda bekerja?  
 Jawab:  
*Email atau surat*
2. Bagaimana pendapat Anda tentang komunikasi formal?  
 Jawab:  
*Sangat efisien dan cepat dengan menggunakan email.*
3. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
 Jawab:  
*Karena dengan email kita akan langsung mengirimkan orang yang bersangkutan. Tanpa akan hilang dokumennya, seperti dengan fax atau surat.*
4. Apakah ada juga komunikasi informal?  
 Jawab:  
*Ya.*
5. Jika ada dengan siapa saja biasanya dilakukan dan keadaan bagaimana dilakukannya?  
 jawab:  
*Temannya sejawat antar department dan customer. Contohnya komunikasi dengan customer dilakukan pada saat mengingatkan customer tentang outstanding yang harus dibayar dan yang akan jatuh tempo.*
6. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan/tatap muka daripada dengan menggunakan media?  
 Jawab:  
*Kebanyakan menggunakan media.*

7. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?  
Jawab:  
*Bisa antar personal dan kelompok.*
8. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?  
Jawab:  
*Ya.*
9. Jika dengan menggunakan media, media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).  
Jawab:  
*Teleconference, Dow intranet, email, net meeting, communicator, etc.*
10. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?  
Jawab:  
*Efisien dan cepat, dan sudah diprovide oleh perusahaan.*
11. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?  
Jawab:  
*Bisa dua-duanya. Tapi umumnya terbuka.*
12. Jika terbuka batasannya bagaimana?  
Jawab:  
*Employee session meeting, semua karyawan berkumpul untuk meeting bersama pimpinan manajemen dan tidak ada yang rahasia.*
13. Jika tertutup hal-hal apa saja?  
Jawab:  
*Dengan pimpinan mengenai performance review, manajemen meeting yang membicarakan rahasia perusahaan.*
14. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?  
Jawab:  
*Tidak ada perbedaan. Semua sama seperti karyawan lainnya karena masih satu manajemen Dow.*

## B. Budaya Organisasi/Perusahaan

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?  
Jawab:  
*Ada*
2. Bagaimana pendapat Anda dengan hal itu?  
Jawab:  
*Bagus, untuk mengontrol adanya prosedur yang berlaku.*
3. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Saat diaudit kita bisa pertanggungjawabkan apa yang kita lakukan telah sesuai dengan prosedur.*
4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?  
Jawab:  
*Ya.*
5. Jika dikenal, bagaimana pendapat Anda?  
Jawab:  
*Karena sangat membantu perkembangan perusahaan, karyawan lebih kreatif dan termotivasi.*
6. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena budaya inovatif membentuk para karyawan untuk berani mengungkapkan ide-ide dan gagasannya.*
7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif?  
Jawab:  
*Ya*
8. Bagaimana pendapat Anda?  
Jawab:  
*Untuk saling menghargai antar karyawan.*
9. Mengapa Anda berpendapat seperti itu?  
Jawab:  
*Jika salah satu karyawan yang dipromosikan, kita harus memberi support dan dukungan.*
10. Apakah anda komitmen terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada Anda?  
Jawab:  
*Ya*

11. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Karena itu salah satu dari tanggung jawab saya yang diberikan kepada perusahaan dalam menjalankan tugas-tugas saya sesuai kesepakatan yang ada sebelumnya.*

12. Atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran kepada Anda?

Jawab:

*Ya*

13. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Karena dalam menjalankan tugas antara atasan dan bawahan harus ada kepercayaan dan kejujuran untuk mencapai komitmen yang diinginkan.*

14. Personil di semua tingkatan dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan?.

Jawab:

*Ya*

15. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Kebijakan harus dikomunikasikan dan dikonsultasikan bersama-sama di dalam berorganisasi untuk mencapai tujuan atau misi yang diinginkan.*

16. Anda memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan?

Jawab:

*Ya.*

17. Informasi yang diterima dari Anda dipandang cukup penting oleh atasan untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal sebaliknya?

Jawab:

*Ya.*

18. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Itu salah satu motivasi dan kepercayaan atasan kepada karyawan jika pendapatnya cukup penting.*

19. Semua personil menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personil atau dengan bagian lainnya?

Jawab:

*Ya*

20. Mengapa Anda berpendapat demikian ?

Jawab:

*Saling berkoordinasi antar karyawan sangat dibutuhkan untuk tercapainya tujuan dan komitmen dlm bekerja.*

21. Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antarpersonal di seluruh tingkatan organisasi?

Jawab:.

*Ya*

22. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Perusahaan menggunakan sarana intranet atau komunikasi melalui email untuk menginformasikan tentang peraturan dan kebijakan lainnya.*

Informan (5): Olivia Suwandi  
Jenis kelamin: Wanita  
Usia: 35 tahun  
Pendidikan S2  
Jabatan: *Credit Manager*  
Masa kerja: 8 tahun

### **Instrumen Wawancara *Dept Interview***

Senin, Jan 10'11, pk.12.00 – 13.25

#### **A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal yang sering diterapkan di tempat Anda bekerja?  
Jawab:  
*Pakai email.*
2. Bagaimana pendapat Anda tentang komunikasi formal?  
Jawab:  
*Bagus.*
3. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena ada dokumentasi tertulis. Apalagi pekerjaan saya berhubungan dengan accounting, pasti perlu yang tertulis dan formal juga.*
4. Apakah ada juga komunikasi informal?  
Jawab:  
*Iya....*
5. Jika ada dengan siapa saja biasanya dilakukan dan keadaan bagaimana dilakukannya?  
Jawab:  
*Saya hubungan dengan colleagues kebanyakan, dan bisa santai dan friendly.*
6. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan / tatap muka daripada dengan menggunakan media?  
Jawab:  
*As needed.*
7. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?  
Jawab:  
*Kelompok, bisa di meeting.*



8. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?  
Jawab:  
*Ya lah.*
9. Jika dengan menggunakan media, media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).  
Jawab:  
*Dengan communicator, net meeting, conference call, email dsb.*
10. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?  
Jawab:  
*Easy to use to connect to other countries.*
11. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?  
Jawab:  
*Ya...tergantung issuenya dulu apa.*
12. Jika terbuka batasannya bagaimana?  
Jawab:  
*Kalau yang untuk di share ke public.*
13. Jika tertutup hal-hal apa saja?  
Jawab:  
*Kalau related to confidentiality information.*
14. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?  
Jawab:  
*Ya...sama juga lah, karena masih satu perusahaan Dow kok.*

## **B. Budaya Organisasi/Perusahaan**

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?  
Jawab:  
*Ya.*
2. Bagaimana pendapat Anda dengan hal itu?  
Jawab:  
*Sudah biasa di perusahaan dengan big organization. Jadi, tidak masalah diterapkan birokrasi, karena memang penting.*

3. Mengapa Anda berpendapat demikian?.

Jawab:

*Perlu untuk control pekerjaan, masing-masing level (posisi) punya authority tertentu. Misalnya: apabila kita minta approval uang yang akan dikeluarkan melebihi dari seharusnya, maka harus minta approval ke level (posisi) yang lebih tinggi.*

*Contoh: posisi manager tertentu punya authority untuk approval pembelian barang-barang/pengeluaran uang sampai dengan USD 2000. Jika, melebihi dari nilai itu harus minta approval ke pimpinan yang di atasnya dari manager itu.*

4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?.

Jawab:

*Ya.*

5. Jika dikenal, bagaimana pendapat Anda?.

Jawab:

*Bagus kok.*

6. Mengapa Anda berpendapat demikian?.

Jawab:

*Bisa encourage people to be more kreatif.*

7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif?.

Jawab:

*Ya ada.*

8. Bagaimana pendapat Anda?.

Jawab:

*Bagus juga.*

9. Mengapa Anda berpendapat seperti itu?.

Jawab:

*Kita bisa ada saling mengerti dalam persaingan antar karyawan. Maksudnya ga ada saling iri gitu dan bisa saling suportif.*

Informan (6): Sri Handayani  
Jenis kelamin: Wanita  
Usia: 43 tahun  
Pendidikan: D3  
Jabatan: *Secretary*  
Masa kerja: 14 tahun

### **Instrumen Wawancara *Dept Interview***

Selasa, Jan 11'11, pk.15.15 – 16.30

#### **A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal yang sering diterapkan di tempat Anda bekerja?  
Jawab:  
*Melalui email dan surat.*
2. Bagaimana pendapat Anda tentang komunikasi formal?  
Jawab:  
*Komunikasi formal dibutuhkan sekali di perusahaan. Ada yang harus dilakukan formal agar tidak simpang siur dan dapat teratur/rapi, karena ada batas-batasnya yang harus di lakukan.*
3. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena komunikasi formal menunjukkan kesungguhan kita dalam berbisnis dan dapat di jadikan data atau bukti.*
4. Apakah ada juga komunikasi informal?  
Jawab:  
*Ada.*
5. Jika ada dengan siapa saja biasanya dilakukan dan keadaan bagaimana dilakukannya?  
Jawab:  
*Komunikasi informal di lakukan dengan teman sekerja bisa dengan telephone, email dan communicator.*
6. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan /tatap muka daripada dengan menggunakan media?  
Jawab:  
*Jarang tatap muka, kita lebih sering berkomunikasi dengan e-mail, telepon atau communicator.*

7. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?  
Jawab:  
*Tergantung kebutuhannya, bisa antar personal atau kelompok/conference call.*
8. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?  
Jawab:  
*Ya.*
9. Jika dengan menggunakan media, media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).  
Jawab:  
*Telepon, HandPone.*
10. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?  
Jawab:  
*Karena ada sesuatu yang urgent dan membutuhkan respons yang cepat.*
11. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?  
Jawab:  
*Tergantung masalahnya, tapi kebanyakan terbuka.*
12. Jika terbuka batasannya bagaimana?  
Jawab:  
*Misalnya meeting antar departemen diadakan secara rutin. Terbuka adalah jika ada meeting yang membutuhkan beberapa function untuk hadir dan kita duduk bersama untuk membahas sesuatu masalah. Dan Employee Session Meeting (meeting bersama dengan para karyawan).*
13. Jika tertutup hal-hal apa saja?  
Jawab:  
*Tertutup jika kita sedang ada one on one meeting (tatap muka berdua) mengenai penilaian karyawan, atau meeting khusus para manajemen (hanya para manajemen).*
14. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?  
Jawab:  
*Tidak ada masalah, karena sebagai PMA kita menerapkan budaya yang sama dalam bekerja di kantor.*

**B. Budaya Organisasi/Perusahaan**

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?

Jawab:

*Ya*

2. Bagaimana pendapat Anda dengan hal itu?.

Jawab:

*Penting juga. Agar semua dokumen-dokumen dapat disimpan dengan rapi.*

*Ketika diperlukannya bisa diambil sebagai bukti.*

3. Mengapa Anda berpendapat demikian?.

Jawab:

*Karena dengan adanya birokrasi, peraturan itu mau tidak mau harus di terapkan kepada para karyawan, demi kebaikan suatu proses kerja.*

4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?.

Jawab:

*Ya.*

5. Jika dikenal, bagaimana pendapat Anda?.

Jawab:

*Sangat penting.*

6. Mengapa Anda berpendapat demikian?.

Jawab:

*Demi kemajuan bisnis dan dengan sendirinya kita dapat meningkatkan kapasitas kinerja kita.*

7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif?.

Jawab:

*Ya.*

8. Bagaimana pendapat Anda?.

Jawab:

*Sangat penting.*

9. Mengapa Anda berpendapat seperti itu?.

Jawab:

*Pegawai akan menjadi lebih maju dan lebih termotivasi.*

10. Apakah anda komitmen terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada Anda?.

Jawab:.

*Ya*

11. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Itu sebagai bentuk tanggung jawab saya.*

12. Atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran kepada Anda?

Jawab:

*Ya*

13. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Melalui proses dan waktu pimpinan melihat capability dan integritas saya dalam bekerja.*

14. Personil di semua tingkatan dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan?.

Jawab:

*Ya*

15. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Karena semua memang ada aturannya namanya juga perusahaan.*

16. Anda memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan?

Jawab:

*Ya*

17. Informasi yang diterima dari Anda dipandang cukup penting oleh atasan untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal sebaliknya?

Jawab:

*Tergantung kasusnya.*

18. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Karena semuanya harus memakai bukti dan proses*

19. Semua personil menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personil atau dengan bagian lainnya?

Jawab:

*Ya.*

20. Mengapa Anda berpendapat demikian ?

Jawab:

*Karena itu perlu untuk kordinasi lebih baik dan hasil pekerjaan lebih baik pula.*

21. Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antarpersonal di seluruh tingkatan organisasi?

Jawab:

*Tidak.*

22. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Semuanya case by case.*

Informan (7): Kim Hong  
Jenis kelamin: Pria  
Usia 45 tahun  
Pendidikan: S2  
Jabatan: *Director Assistance*  
Masa kerja: 18 tahun

### **Instrumen Wawancara *Depth Interview***

Rabu, Jan 12'11, pk.16.30 – 17.20

#### **A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal sering diterapkan di perusahaan Anda?  
Jawab:  
*Ya. Melalui media yaitu dengan email, meeting, monthly report dan lain-lain.*
2. Jika ya, mengapa komunikasi tersebut yang diterapkan di perusahaan Anda?  
Jawab:  
*Sangat efisien.*
3. Bagaimana dengan komunikasi informal?  
Jawab:  
*Ada juga, seperti lunch meeting, dan one on one meeting.*
4. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan/tatap muka atau dengan menggunakan media?  
Jawab:  
*Dengan lisan melalui media email.*
5. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?  
Jawab:  
*Tergantung kebutuhan dalam pekerjaan bisa personal, bisa kelompok juga.*
6. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?  
Jawab:  
*Ya.*
7. Media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).  
Jawab:  
*Email, telepon, communicator, live/net meeting, dan teleconference.*



8. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?  
Jawab:  
*Effective, efisien and cost reduction.*
9. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?  
Jawab:  
*Terbuka, karyawan bisa langsung menemui dan berbicara dengan atasan.*
10. Jika terbuka mengapa dan jika tertutup mengapa?  
Jawab:  
*Karena ada kebebasan komunikasi. Terbuka untuk hal-hal yang diinformasikan di publik. Tertutup untuk yang rahasia misalnya kenaikan salary, teguran dan projek Dow investment yang masih dirahasiakan.*
11. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?  
Jawab:  
*Bila diperlukan bisa komunikasi tidak langsung, atau pun bisa tertutup, semuanya dapat diatur sesuai kebutuhan (mis. privasi, kerahasiaan dll).*

## **B. Budaya Organisasi/Perusahaan**

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?  
Jawab:  
*Ya, ada sedikit.*
2. Jika ya, mengapa budaya organisasi tersebut yang diterapkan?  
Jawab:  
*Menyesuaikan dengan batasan otoritas (Delegation of Authority) yang sudah diatur dari perusahaan, dimana kita harus mengikutinya.*
3. Bagaimana mengimplementasikannya ?  
Jawab:  
*Dengan sistim aplikasi software (SAP Authorization, Delegation of Authority Software).*
4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?  
Jawab:  
*Ya.*

5. Jika dikenal bagaimana mengimplementasikannya?.

Jawab:

*Karyawan di encourage untuk memberikan ide-ide perbaikan, baik dalam yearly goal maupun improvement initiative projects.*

6. Mengapa hal itu dilakukan?.

Jawab:

*Kepuasan karyawan dan cost saving untuk perusahaan.*

7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif.

Jawab:

*Ya.*

8. Jika diterapkan, bagaimana mengimplementasikannya ?.

Jawab:

*Melalui Mentoring System. Dimana karyawan bisa mendapatkan support informal/formal dari atasan langsung, maupun tidak langsung dalam pekerjaan maupun pengembangan karirnya.*

9. Mengapa hal itu dilakukan?.

Jawab:

*Untuk meningkatkan motivasi karyawan.*

10. Apakah anda komitmen terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada Anda?.

Jawab:

*Ya*

11. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Kebebasan bekerja dan mendapatkan hasil sesuai dengan performance expectation.*

12. Atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran kepada Anda?

Jawab:

*Ya*

13. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Atasan memberikan kebebasan untuk bertindak dan eksekusi pekerjaan sesuai dengan DOA (Delegation of Authority).*

14. Personil di semua tingkatan dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan?.

Jawab:

*Ya*

15. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Perusahaan melakukan survey rutin kepuasan karyawan, Karyawan mempunyai kebebasan menyampaikan pendapat, Adanya Ethic Compliance, Ethic Telp line (Karyawan bisa menyampaikan keluhan tentang kebijakan perusahaan).*

16. Anda memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan?

Jawab:

*Ya*

17. Informasi yang diterima dari Anda dipandang cukup penting oleh atasan untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal sebaliknya?

Jawab:

*Ya*

18. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Ada kebebasan bekerja sesuai dengan otoritas kerja yang diberikan.*

19. Semua personil menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personil atau dengan bagian lainnya?

Jawab:

*Ya, Perusahaan memberikan banyak kesempatan untuk belajar kepada karyawan seperti diadakan training, seminar, workshop dan lain-lain sesuai jadwal yang sudah ditentukan tiap tahun.*

20. Mengapa Anda berpendapat demikian ?

Jawab:

*Banyak media untuk belajar melalui sistim yang sudah disediakan untuk semua personil setiap bagian.*

21. Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antarpersonal di seluruh tingkatan organisasi?

Jawab:

*Ya*

22. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Hubungan antar karyawan yang cukup harmonis, dan juga di fasilitasi oleh perusahaan melalui event-event sosial (WIN, DISRC, kerja bakti bersama, dana sosial etc).*

Informan (8): Laura Ginting  
Jenis kelamin: Wanita  
Usia: 47 tahun  
Pendidikan: S1  
Jabatan: *Customer Service Representative*  
Masa kerja: 16 tahun

### **Instrumen Wawancara *Dept Interview***

Kami, Jan 13'11, pk.14.20 – 15.30

#### **A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal yang sering diterapkan di tempat Anda bekerja?  
Jawab:  
*Budaya komunikasi formal adalah salah satu andalan dari perusahaan tempat saya bekerja. Yang sering saya gunakan teleconference dan email.*
2. Bagaimana pendapat Anda tentang komunikasi formal?  
Jawab:  
*Baik sekali. Karena kita sebagai karyawan mengerti tentang keadaan perusahaan saat ini.*
3. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena saya dapat melihat secara jelas visi dan misi dari perusahaan.*
4. Apakah ada juga komunikasi informal?  
Jawab:  
*Ada.*
5. Jika ada dengan siapa saja biasanya dilakukan dan keadaan bagaimana dilakukannya?  
Jawab:  
*Komunikasi informal biasanya dilakukan pada supervisor juga teman sejawat dalam keadaan diluar dari kantor dan informasi yang dirasakan kurang dipahami secara detail. Karena setiap karyawan memahami kebijakan perusahaan dengan cukup baik.*
6. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan/tatap muka daripada dengan menggunakan media?  
Jawab:  
*Kedua komunikasi dilakukan dengan cara seimbang, tetapi perusahaan selalu*

*berusaha melakukan komunikasi dengan cara tatap muka langsung dengan management.*

7. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?.

Jawab:

*Komunikasi lisan dilakukan kebanyakan dengan kelompok dari pada secara personal.*

8. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?.

Jawab:

*Komunikasi melalui telepon atau ponsel bisa dikatakan sangat jarang, karena management/perusahaan lebih menyukai secara kelompok.*

9. Jika dengan menggunakan media, media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).

Jawab:

*Media yang sering digunakan adalah video dan telephone.*

10. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?.

Jawab:

*Media tersebut banyak digunakan karena dengan video kita dapat melihat sosok dari management/pimpinan.*

11. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?.

Jawab:

*Terbuka.*

12. Jika terbuka batasannya bagaimana?.

Jawab:

*Batasan dari keterbukaan adalah menyebarkan info tanpa ada intensi untuk mempengaruhi dari tujuan visi dan misi perusahaan tersebut.*

13. Jika tertutup hal-hal apa saja?.

Jawab:

*Tertutup apabila sudah sampai pada kinerja dari perorangan atau bisa disebut performa dari karyawan.*

14. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?.

Jawab:

*Tidak ada masalah karena kita menjalankan visi dan misi dari perusahaan bukan melihat dari individu.*

## B. Budaya Organisasi/Perusahaan

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?  
Jawab:  
*Budaya birokrasi masih ada tapi tidak kaku.*
2. Bagaimana pendapat Anda dengan hal itu?  
Jawab:  
*Baik.*
3. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena birokrasi tetap diperlukan untuk pembatasan dari ruang gerak setiap department hanya saja tidak perlu kaku.*
4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?  
Jawab:  
*Ya.*
5. Jika dikenal, bagaimana pendapat Anda?  
Jawab:  
*Inovatif diperlukan untuk memberikan ruang gerak kepada karyawan yang mempunyai ide atau cara dengan lebih bebas untuk dapat memajukan perusahaan.*
6. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena inovatif diperlukan pada tiap perusahaan untuk memberikan ide segar kepada karyawan lainnya.*
7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif?  
Jawab:  
*Ya.*
8. Bagaimana pendapat Anda?  
Jawab:  
*Budaya suportif dilakukan dengan cara karyawan mendapat kesempatan yang sama untuk melamar pada satu lapangan pekerjaan yang sedang dicari/lowongan.*
9. Mengapa Anda berpendapat seperti itu?  
Jawab:  
*Karena bisa saja setelah bekerja ternyata karyawan tersebut mempunyai ketertarikan didalam bidang yang lainnya dan perusahaan memberikan kesempatan yang sama dengan yang lain.*

10. Apakah anda komitmen terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada Anda?  
Jawab:  
*Ya*
11. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena perusahaan telah memberikan penjelasan akan pekerjaan dan kedepannya dari apa yang akan didapat dari karyawan.*
12. Atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran kepada Anda?  
Jawab:  
*Ya*
13. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena perusahaan memberikan kebebasan untuk bertindak tetapi tetap dgn jalur/process yang ada, seperti contohnya kita akan diaudit dari pihak luar dan dilakukan setiap tahunnya.*
14. Personil di semua tingkatan dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan?  
Jawab:  
*Ya*
15. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena setiap kebijakan yang baru dikomunikasikan kepada seluruh karyawan sebelum itu menjadi suatu peraturan di perusahaan*
16. Anda memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan?  
Jawab:  
*Ya*
17. Informasi yang diterima dari Anda dipandang cukup penting oleh atasan untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal sebaliknya?  
Jawab:  
*Ya*
18. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena karyawan akan membahas alasan dan kegunaan dari informasi yang karyawan berikan sehingga itu jelas dari kedua belah pihak barulah atasan akan meneruskan kepada pihak management*

19. Semua personil menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personil atau dengan bagian lainnya?

Jawab:

*Ya*

20. Mengapa Anda berpendapat demikian ?

Jawab:

*Karena perusahaan mempunyai kebijakan untuk melakukan rapat pada tiap quarterly kepada setiap karyawan tentang hasil yang telah diperoleh dan goal yang akan dicapai, dengan demikian karyawan terpacu untuk melakukan kerjasama untuk pencapaian tersebut.*

21. Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antarpersonal di seluruh tingkatan organisasi?

Jawab:.

*Ya*

22. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Karena perusahaan mempunyai website untuk karyawan dan apabila tidak jelas juga karyawan boleh bertanya langsung ke management ataupun ke supervisornya langsung.*



Informan (9): Muniati Nufus  
 Jenis kelamin: Wanita  
 Usia: 38 tahun  
 Pendidikan: S1  
 Jabatan: *Tax Department*  
 Masa kerja: 16 tahun

### **Instrumen Wawancara *Dept Interview***

Jumat, Jan 14' 11, pk.9.30 – 10.15

#### **A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal yang sering diterapkan di tempat Anda bekerja?.

Jawab:

*Pakai eletronic Mail.*

2. Bagaimana pendapat Anda tentang komunikasi formal?.

Jawab:

*Penting banget dong. Bentuk komunikasi formal yang sesuai policy perusahaan yang umumnya diterapkan di waktu tertentu*

3. Mengapa Anda berpendapat demikian?.

Jawab:

*Karena tanpa komunikasi formal, segala sesuatu tidak dapat berjalan lancar.*

*Misalnya: ada teman atau pimpinan minta "Rate Holding Tax" atau proses produksi dikerjakan saya. Hal ini tidak bisa dijelaskan melalui lisan/informal loh, itu bisa bahaya karena ada angka-angkanya. Tapi harus melalui tertulis pake email. Jadi, perlu formal.*

4. Apakah ada juga komunikasi informal?.

Jawab:

*Ya lah...*

5. Jika ada dengan siapa saja biasanya dilakukan dan keadaan bagaimana dilakukannya?.

Jawab:

*Kadang antar personal dalam satu departemen, dan kadang juga kelompok lain yang ada hubungan secara bisnis (kerjaan). Ya...enak-enak aja.*

6. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan /tatap muka daripada dengan menggunakan media?.

Jawab:

*Keduanya sama aja (sering dilakukan).*

7. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?  
Jawab:  
*Antar personal.*
8. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?  
Jawab:  
*Ya betul.*
9. Jika dengan menggunakan media, media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).  
Jawab:  
*Komputer network (email, chatting, communicator, telepon, net meeting dsb.*
10. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?  
Jawab:  
*Lebih mudah dan cepat.*
11. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?  
Jawab:  
*Saya tidak bisa bilang, itu tergantung topik masalahnya apa dulu.*
12. Jika terbuka batasannya bagaimana?  
Jawab:  
*Kalau topiknya bersifat umum.*
13. Jika tertutup hal-hal apa saja?  
Jawab:  
*Kalau topiknya rahasia.*
14. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?  
Jawab:  
*Ya...sama saja, karena kita semua kan dalam organisasi perusahaan yang sama sih.*

## **B. Budaya Organisasi/Perusahaan**

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?  
Jawab:  
*Ya, cuma ada sedikit dan tidak rumit.*

2. Bagaimana pendapat Anda dengan hal itu?.

Jawab:

*Ya, kadang bagus, kadang juga tidak tuh.*

3. Mengapa Anda berpendapat demikian?.

Jawab:

*Karena ya....tidak semua semua hal memerlukan birokrasi.*

*Kalau pegawai negri, pastinya ada birokrasi karena semua keputusan harus dijawab pemimpinnya. Tapi kalau di sini ga ada, karena kita bisa buat keputusan atau jawab sendiri, kalau hubungan dengan kerjaan kita. Jadi, ga susah deh.*

4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?.

Jawab:

*Oh, ada.*

5. Jika dikenal, bagaimana pendapat Anda?.

Jawab:

*Itu bagus benar.*

6. Mengapa Anda berpendapat demikian?.

Jawab:

*Ya, tentunya bisa membuat masing-masing karyawan kreatif dikerjaannya.*

7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif?.

Jawab:

*Ada kok.*

8. Bagaimana pendapat Anda?.

Jawab:

*Baguslah.*

9. Mengapa Anda berpendapat seperti itu?.

Jawab:

*Kan bisa buat persaingan antar karyawan lebih sehat atau fair lah.*

10. Apakah anda komitmen terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada Anda?.

Jawab:

*Ya ada.*

11. Mengapa Anda berpendapat demikian?.

Jawab:

*Secara profesional kita harus bertanggung jawab atas apa yg kita kerjakan.*

12. Atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran kepada Anda?  
Jawab:  
*Ya*
13. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena kita selalu berdiskusi dalam menyelesaikan masalah.*
14. Personil di semua tingkatan dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan? .  
Jawab:  
*Ya.*
15. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Semua kebijakan-kebijakan baru atau kebijakan yang belum jelas dimengerti oleh para karyawan, pastinya akan didiskusikan bersama-sama.*
16. Anda memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan?  
Jawab:  
*Ya harus, karena sebagai atasan segala keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat harus sepengetahuan dia.*
17. Informasi yang diterima dari Anda dipandang cukup penting oleh atasan untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal sebaliknya?  
Jawab:  
*Ya*
18. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena segala informasi (sehubungan dengan pekerjaan) yang disampaikan dapat mempengaruhi segala keputusan yang akan dibuat oleh atasan.*
19. Semua personil menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personil atau dengan bagian lainnya?  
Jawab:  
*Setuju.*
20. Mengapa Anda berpendapat demikian ?  
Jawab:  
*Karena pada prinsipnya setiap karyawan dalam suatu perusahaan merupakan anggota teamwork dalam perusahaan tersebut. Jadi harus dapat bekerjasama dan berkordinasai untuk kemajuan perusahaan tersebut.*

21. Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antarpersonal di seluruh tingkatan organisasi?

Jawab:

*Ya setuju*

22. Mengapa Anda berpendapat demikian?

Jawab:

*Dengan saling mempercayai, hubungan sesama karyawan sebagai teamwork akan baik dan kinerjanya akan semakin meningkat karena suasana kerja yang nyaman.*

Informan (10): Ika Suryani  
 Jenis Kelamin: Wanita  
 Usia: 44 tahun  
 Pendidikan: S1  
 Jabatan: EH&S Manager  
 Masa kerja: 15 tahun

### **Instrumen Wawancara Dept Interview**

Senin, Jan 17'11, pk.11.30 – 13.00

#### **A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal sering diterapkan di perusahaan Anda?

Jawab:

*Yal. Komunikasi formal yang ada: global level, regional level, country level and functional level.*

*Global level : melalui media diamond TVv, Dow World news conference, via e mail (setiap saat), via dow intranet (website).*

*Regional level : melalui Dow world news conference, via e mail (setiap saat), via dow intranet (website).*

*Country level : quarterly face to face meeting, via e mail (setiap saat)*

*Functional/Business level: annual face to face meeting, quarterly conference call/ net meeting, via e mail (setiap saat)*

2. Jika ya, mengapa komunikasi tersebut yang diterapkan di perusahaan Anda?.

Jawab:

*Efektif dan efisien. Setiap ada informasi baru, bisa disampaikan dengan sangat cepat, akurat dan konsisten.*

3. Bagaimana dengan komunikasi informal?

Jawab:

*Bisa komunikasi one on one (setiap saat), employee blog yang ada di website dan bisa diakses oleh semua employee untuk mengemukakan pendapat di CEO's blog, disediakan kotak saran dari karyawan, ada acara-acara santai (bowling/wisata/team building/karaoke dll) sebagai bentuk komunikasi informal antar karyawan dan perusahaan.*

4. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan /tatap muka daripada dengan menggunakan media?

Jawab:

*Kebanyakan lisan. Untuk komunikasi level regional/global lebih banyak melakukan komunikasi dengan media.*

5. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?  
Jawab:  
*Komunikasi lisan dilakukan baik antar personal maupun kelompok, bisa dilakukan dengan media ataupun face to face.*
6. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?  
Jawab:  
*Ya*
7. Media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).  
Jawab:  
*Media komunikasi secara lisan: telepon (one on one or conference call), handphone, live meeting.*
8. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?  
Jawab:  
*Flexible, cost effective and the tools (software & hardware) is available*
9. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?  
Jawab:  
*Terbuka. Tetapi ada beberapa hal yang sifatnya tertutup jika menyangkut hal-hal yang bersifat pribadi/personal atau rahasia (confidential business information – CBI)*
10. Jika terbuka mengapa dan jika tertutup mengapa?  
Jawab:  
*Terbuka: karena lebih mudah dalam menyampaikan visi, misi, strategy, policy, expectation goals perusahaan. Dan semua orang akan memiliki informasi yang sama, konsisten dan transparan.*
11. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?  
Jawab:  
*Sama saja semua peraturan di sentralisasi Midland, USA. Jadi, tidak ada perbedaan sama sekali..*

## B. Budaya Organisasi/Perusahaan

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?  
Jawab:  
*Ya. Hanya hal-hal tertentu yang menerapkan budaya birokrasi tetapi sangat tidak dominan.*
2. Jika, ya, mengapa budaya organisasi tersebut yang diterapkan?  
Jawab:  
*Diterapkan untuk approval process.*
3. Bagaimana mengimplementasikannya?  
Jawab:  
*Diterapkan hanya untuk hal-hal yang spesifik. Misalnya: untuk expense reporting, untuk budgeting, untuk pricing, permits.*
4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?  
Jawab:  
*Ya.*
5. Jika dikenal, bagaimana mengimplementasikannya?  
Jawab:  
*Innovation adalah salah satu competency yang harus dimiliki oleh karyawan. Ada pekerjaan tertentu yang memerlukan budaya inovatif lebih besar dari pekerjaan lain – misalnya R&D.*
6. Mengapa hal itu dilakukan?  
Jawab:  
*Menghasilkan ide yang kreatif, atau ide yang sudah ada tetapi diterapkan dengan cara yang baru, sehingga menghasilkan cara kreatif untuk mengatasi problem, menghasilkan produk baru atau proses yang baru.*
7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif?  
Jawab:  
*Ya*
8. Jika diterapkan, bagaimana mengimplementasikannya?  
Jawab:  
*Atasan terhadap bawahan dan sebaliknya. Peer terhadap peer. Mentoring dan coaching system.*
9. Mengapa hal itu dilakukan?  
Jawab:  
*Lebih efektif dan efisien.*



10. Apakah anda komitmen terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada Anda?  
Jawab:  
*Ya, kita harus melaksanakan pekerjaan (amanah) yang dipercayakan kepada kita.*
11. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena pekerjaan tersebut sudah dipercayakan kepada kita dan itu menjadi tanggung jawab dan kewajiban kita untuk melaksanakannya dengan sebaik-baiknya. Pekerjaan itu sama dengan amanah yang harus diamalkan, dilaksanakan dan diselesaikan.*
12. Atasan memiliki kepercayaan dan kejujuran kepada Anda?  
Jawab:  
*Ya.*
13. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Kepercayaan dan kejujuran bermuara dari rasa ikhlas. Kepercayaan dan kejujuran harus ada dari 2 belah pihak, yaitu kita dan atasan kita. Selama kita percaya dan jujur kepada atasan kita, maka atasan kita juga akan melakukan hal yang sama terhadap kita. Jika atasan kita tidak percaya dan jujur, maka dia tidak layak menjadi atasan atau tidak akan lama menjadi atasan.*
14. Personil di semua tingkatan dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan?  
Jawab:.  
*Ya.*
15. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Semua lapisan karyawan berhak tahu mengenai kebijakan perusahaan. Pihak Manajemen perusahaan harus mengkomunikasikan kebijakan kepada semua karyawan tanpa kecuali (transparan). Semua lapisan karyawan juga punya hak untuk mengajukan pertanyaan atau konsultasi mengenai kebijakan perusahaan. Pihak Manajemen perusahaan memiliki kewajiban untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, memberikan klarifikasi mengenai hal-hal tertentu dan menerima/menggunakan masukan atau saran dari karyawan mengenai kebijakan tersebut untuk menghasilkan kebijakan yang lebih baik di waktu yang akan datang.*

16. Anda memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan?  
Jawab  
*Ya, seperti yang saya katakan tadi kepercayaan dan kejujuran bermuara dari rasa ikhlas. Kepercayaan dan kejujuran harus dibangun bersama antara kedua belah pihak yaitu atasan dan bawahan.*
17. Informasi yang diterima dari Anda dipandang cukup penting oleh atasan untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal sebaliknya?  
Jawab:  
*Mungkin terjadi.*
18. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:.  
*Walaupun informasi yang diterima adalah benar dan penting, tetapi atasan memiliki beberapa pertimbangan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Dan atasan akan melihat dari segala sudut pandang sebelum melakukan suatu keputusan yang penting, memperkirakan seberapa besar efeknya dan memperhitungkan efek positif dan negatifnya.*
19. Semua personil menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personil atau dengan bagian lainnya?  
Jawab:  
*Tidak semua, tergantung kebutuhan.*
20. Mengapa Anda berpendapat demikian ?  
Jawab:  
*Kemampuan bekerjasama dan melakukan koordinasi dapat diperoleh dari melakukan pekerjaan kita setiap hari (otodidak). Tetapi Perusahaan juga menyediakan banyak modul training on line yang bisa diambil oleh semua karyawan dan bisa dilakukan oleh karyawan yang membutuhkan modul training tertentu untuk mendukung pekerjaannya.*
21. Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antarpersonal di seluruh tingkatan organisasi?  
Jawab:  
*Jika sifatnya personal, maka hal itu tergantung kepribadian masing-masing*
22. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Untuk hal yang bersifat personal, hak setiap orang untuk menjaga privacynya.*

Informan (11): M. Ridwan  
Jenis kelamin: Pria  
Usia: 35 tahun  
Pendidikan: S1  
Jabatan: *Legal Dept*  
Masa kerja: 2 tahun

*Instrumen Wawancara Dept Interview*  
Selasa, Jan 18'11, pk.12.30 – 13.15

**A. Budaya Komunikasi Organisasi**

1. Apakah Budaya komunikasi formal yang sering diterapkan di tempat Anda bekerja?  
Jawab:  
*Menggunakan Email.*
2. Bagaimana pendapat Anda tentang komunikasi formal?  
Jawab:  
*Bagus. Semuanya sudah harus mengikuti pedoman atau prosedur yang telah di tetapkan oleh perusahaan.*
3. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena merupakan situasi yang resmi yang harus ditaati gituch. Mau tidak mau harus diikuti peraturan perusahaan.*
4. Apakah ada juga komunikasi informal?  
Jawab:  
*Ya, ada.*
5. Jika ada dengan siapa saja biasanya dilakukan dan keadaan bagaimana dilakukannya?  
Jawab:  
*Dengan teman, dalam keadaan santai (kumpul-kumpul).*
6. Apakah komunikasi yang dilakukan di perusahaan Anda sering dengan lisan/tatap muka daripada dengan menggunakan media?  
Jawab:  
*Tidak sering.*
7. Jika dengan komunikasi lisan apa bentuk komunikasinya, apakah antar personal atau kelompok?  
Jawab:  
*Antar personal dengan atasan maupun teman sejawat.*

8. Apakah komunikasi dengan lisan sering juga menggunakan media seperti telepon atau ponsel?.

Jawab:

*Ya.*

9. Jika dengan menggunakan media, media apa saja yang sering digunakan (sebutkan jika lebih dari satu).

Jawab:

*Email, Teleconference.*

10. Mengapa bentuk media tersebut yang digunakan?.

Jawab:

*Karena dapat langsung terhubung dengan rekan kerja yang berada di lokasi lainnya (luar negeri).*

11. Bentuk komunikasi yang diterapkan di perusahaan Anda baik dengan pimpinan maupun antar karyawan terbuka atau tertutup?.

Jawab:

*Dua-duanya ada.*

12. Jika terbuka batasannya bagaimana?.

Jawab:

*Terbatas pada hal umum yang berkaitan dengan pekerjaan.*

13. Jika tertutup hal-hal apa saja?.

Jawab:

*Hal-hal seperti teknik pelaksanaan suatu pekerjaan agar dapat mencapai hasil yang sesuai dengan sasaran.*

14. Bagaimana dengan karyawan yang berbeda budaya atau asal negara berbeda?.

Jawab:

*Diperlakukan sama, karena kita masih satu perusahaan dengan prosedur dan peraturannya pun sama.*

**B. Budaya Organisasi/Perusahaan**

1. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya birokrasi?  
Jawab:  
*Ya dan tidak.*
2. Bagaimana pendapat Anda dengan hal itu?  
Jawab:  
*Birokrasi kurang efisien dan efektif.*
3. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena memerlukan waktu yang lebih lama dalam mengambil keputusan.*
4. Apakah di perusahaan Anda juga dikenal dengan Budaya Inovatif?  
Jawab:  
*Ya, ada.*
5. Jika dikenal, bagaimana pendapat Anda?  
Jawab:  
*Sangat baik.*
6. Mengapa Anda berpendapat demikian?  
Jawab:  
*Karena memberikan motivasi dalam bekerja.*
7. Apakah di perusahaan Anda diterapkan Budaya suportif?  
Jawab:  
*Ya*
8. Bagaimana pendapat Anda?  
Jawab:  
*Sangat Baik. Karena atasan selalu mendukung semua usulan atau ide-ide dari kita.*
9. Mengapa Anda berpendapat seperti itu?  
Jawab:  
*Karena membuat suatu pekerjaan menjadi lebih mudah.*

## **LAMPIRAN 3**

## HASIL OBESEVASI

### BUDAYA KOMUNIKASI

#### 1. Komunikasi Formal melalui media

Jumat, tgl 1 Okt 2010, pk 09.00 am

Saat pertama saya mengamati perusahaan Dow, beberapa karyawan melakukan komunikasi formal melalui beberapa media yaitu e-mail, communicator (interen chatting), server, net meeting dan lain-lain yang sudah menjadi sistim di perusahaan itu. Menurut beberapa rekanan disana, sistim ini bisa cepat, efisien waktu dan juga uang.

#### 2. Komunikasi Informal (lisan melalui media telepon & menulis semua bukti masalahnya).

Senin, tgl 4 Okt 2010, pk 14.00 pm

Pengamatan saya, setiap karyawan yang mempunyai masalah pastinya melakukan komunikasi lisan dulu. Ada yang melalui telepon maupun tatap muka, setelah itu mereka harus menulis semua keluhan/masalah yang dihadapinya melalui *e-mail* sebagai bukti dokumen.

Saya melihat dan mendengar seorang karyawan baru saja menerima pesan *e-mail* yang memuat gambar secara seksual merendahkan martabat, dan karyawan tersebut merasa tersinggung. Kemudian dia melaporkan keatasannya. Atasannya mengatakan, *Pertama* karyawan tersebut harus melaporkan kejadian itu kepada atasan si pengirim, *Information System Security, HR* atau *Dow EthicsLine*. Kemudian, hapuslah pesan tersebut.

Pertimbangkanlah untuk menanggapi si pengirim dengan menyatakan bahwa pesannya bertentangan dengan kebijakan *Respect and Responsibility* Dow, bahwa ia menganggapnya sebagai hinaan dan bahwa ia tidak mau menerima pesan-pesan semacam itu lagi di kemudian hari. Apabila karyawan tersebut masih menerima pesan-pesan yang sejenis atau ia merasa tidak nyaman untuk menanggapi si pengirim pesan secara langsung, maka karyawan tersebut harus melaporkan hal tersebut kepada atasannya, *Information System, HR* atau *Dow EthicsLine*.

### 3. Komunikasi informal dan Komunikasi formal

Rabu, tgl 6 Okt 2010, 08.30 am

Saya melihat langsung dan mendengar pembicaraan antara pimpinan dengan beberapa karyawan customer service di areanya bahwa karyawan-karyawan tersebut memohon untuk bisa dibiayai kursus bahasa Inggris. Sepertinya pimpinannya setuju dan meminta mereka untuk menulis *e-mail* sebagai proposal untuk approval kursus bahasa Inggris dan cc email ke HR. Sepertinya semua karyawan Dow harus melakukan peraturan yang sudah ditentukan yaitu birokrasi sebagai bukti/dokumen administrasi untuk pertanggungjawaban ke auditor.

### 4. Komunikasi terbuka melalui TVv Diamond.

Kamis, tgl 7 Okt 2010, pk 15.00 pm

Dalam keadaan penting di perusahaan Dow, saya melihat semua karyawan dikumpulkan di ruang meeting dan mereka menyaksikan langsung president director global Dow berbicara melalui diamond TVv yang berpusat di Midland, USA. Para karyawan mendengarkan dan menyaksikan langsung semua masalah-masalah yang dihadapi Dow saat itu.

Setelah selesai menyaksikan video tersebut, manajemen langsung membuat meeting kembali dengan waktu yang berbeda, dimana para karyawan bisa mengajukan pertanyaan-pertanyaannya langsung dengan CEO tersebut melalui teleconference.

### 5. Komunikasi informal terbuka

Selasa, tgl 12 Okt 2010, pk 10.20 pm

Tanpa sengaja saya mendengar salah satu karyawan Accounting sedang berbicara dengan pimpinannya dimana ia mengeluh dengan pekerjaannya. Saya amati pembicaraan mereka sangat terbuka dan blak-blakan tidak ada yang ditutupi. Pimpinannya sepertinya menanggapi semua keluhannya. Ketika saya bertanya kepada teman dari divisi accounting dikatakan bahwa, *“memang, apabila kita mengalami masalah harus cepat berbicara kepada atasannya secara informal dulu dan harus terbuka, jadi bisa diselesaikan dengan cepat.”* Setelah melakukan komunikasi lisan itu, karyawan harus menulis semua keluhannya melalui email secara formal dan cc (dicopy) kepada orang-orang yang bersangkutan. Itu sudah kode etik perusahaan. Sehingga, keluhannya bisa ditanggapi serius dengan segera.



## 6. Komunikasi tertutup

Antara tgl 18 Okt 2010 – 22 Okt 2010 (Senin – Jumat)

Para karyawan melakukan teleconference sendiri diruang tertutup sesuai waktu dan jadwal yang sudah ditentukan. Saya bertanya dengan salah satu karyawan “Ada apa ini?”. Dia mengatakan “*mereka sedang bicara langsung dengan bosnya masing-masing mengenai penilaian performa kerja untuk kenaikan salarynya. Dan mereka akan melakukan teleconference tertutup lagi pada bulan Maret awal untuk mengetahui berapa besar kenaikannya.*”

## BUDAYA PERUSAHAAN

### 1. Budaya Birokrasi

Senin, tgl 25 Okt 2010, 10.00 am

Saya perhatikan setiap departemen di perusahaan Dow, apapun masalahnya yang karyawan hadapi harus menulis di e-mail sebagai bukti/dokumen,. Selain itu mereka juga harus melampirkan berkas-berkas yang berhubungan dengan masalah tersebut Tapi sepertinya birokrasi yang ada di perusahaan Dow tidak berbelit-belit, semuanya birokrasi yang sangat mudah atau simple. Karena semuanya ini dilakukan hanya sebagai pertanggungjawaban ke auditor yang ada di Shanghai.

### 2. Budaya Suportif

Kamis, tgl 28 Okt 2010, 11.00 am

Di Dow, setiap beberapa tahun ada karyawan yang dipromosikan. Ketika saya menyaksikan sendiri, semua karyawan sangat senang dan suportif merayakan teman-temannya yang dipromosikan itu. Mereka mengumpulkan uang bersama untuk membeli kue dan es kelapa. Saya sangat terkesan dengan para karyawan di Dow yang tidak iri hati, karena mereka selalu mengutamakan kebersamaan dan kekeluargaan. Walaupun dengan makanan sederhana, tetapi mereka sangat perhatian satu sama lain. Dan mereka tidak lupa untuk berdoa bersama sesuai dengan agamanya masing-masing. Dikatakan salah satu karyawan di Dow bahwa “*memang sudah biasa melakukan hal yang suportif seperti ini.*”

### 3. Budaya Inovatif

Rabu, tgl 3 Nov 2010, 13.30 pm

Saat ada Family gathering tgl 17 Des di Sukabumi (camping), saya perhatikan team panitia sangat inovatif dan bergairah membuat acara kegiatan itu. Mereka kompak benar dan sangat iniasitif. President direktur Dow yang di Jakarta sangat antusias ikut serta dalam memberikan ide-ide. Saya melihat mereka benar-benar solid, mengadakan meeting, survey dan sebagainya tanpa ada yang batasi. Mereka mengatakan bahwa kegiatan apapun boleh dilakukan tapi tidak boleh melupakan safety yang pertama, karena itu sudah kode etik perusahaan yaitu EH&S.

### 4. Komitmen Kerja

Kamis, tgl 4 Nov 2010, 9.30 am

Saya dekat dengan salah satu Sales di Dow, ketika berbincang-bincang dan memperhatikan kerjaan dia. Dia sangat komit, disiplin, semua kerjaan terjadwal, rapi dan tanggung jawab. Ketika saya tanya *"kenapa kamu rajin sekali kerjanya?".* Dia jawab *"ini kan udah komit kerjaan saya, dan bos saya baik dan percaya dengan saya, pokoknya enak deh di Dow, bos tidak pernah curiga, kita bisa saling percaya."*

### 5. Semua informasi mengenai Peraturan Dow melalui Dow Intranet

Senin, tgl 8 Nov 2010, 15.30 pm

Saya terkesan dengan budaya Dow, karena semua informasi apapun sangat jelas dan detail baik peraturan, kode etik perusahaan, bisnis dan lain-lain. Karena bisa diakses di Dow intranet. Saya ikut membaca beberapa informasi bersama karyawan disana, semua informasinya sangat terbuka. Jika ada karyawan yang ingin bertanya, mereka bisa menulis langsung melalui web-site tersebut. Dan apabila mereka sampai tidak jelas juga, merekapun bisa menghubungi melalui telepon yang sudah tertera nomornya di web site itu.

### 6. Kebijakan Perusahaan

Jumat, tgl 12 Nov 2010, 1200 am

Suatu hari saya makan siang dengan para karyawan di ruang pantry (ruangan makan). Saya sering mendengar pembicaraan mereka mengenai kebijakan perusahaan dan aturan-aturan perusahaan yang harus diikuti. Mereka semua sangat antusias dan hampir sering membicarakannya.

### **7. Keluhan Karyawan tentang penghargaan (*reward*)**

Kamis, tgl 18 Nov 2010, 12.00 pm

Di waktu makan siang tanpa sengaja di ruang pantry (ruang makan), saya mendengar ada beberapa karyawan mengeluh, karena mereka selama bekerja di Dow tidak pernah menerima penghargaan (*reward*) dari bosnya. Padahal saat *one on one* (tatap muka dengan bosnya untuk membicarakan performa kerja), bahwa mereka itu bagus.

Tapi mau dikata apa, bosnya tetap tidak memberikan *reward* yang sebenarnya itu sudah kebijakan perusahaan yang harus diberikan kepada semua karyawannya.

Dan mereka juga menambahkan ketika membantu kegiatan seminar, training dan event lainnya juga tidak menerima penghargaan apapun.

Tapi dari beberapa karyawan lainnya mendapatkan penghargaan (*reward*) dari bosnya masing-masing. Jadi, mereka sangat menyayangkan bosnya yang tidak perhatian dan sadar mengenai reward yang harus diberikan kepada bawahannya.

### **8. Keluhan Karyawan terhadap pimpinan**

Rabu, tgl 24 Nov 2010, 16.30 am

Saya melihat langsung salah satu sekretaris marketing dibentak oleh pimpinannya, karena suatu masalah tertentu di area terbuka. Setelah pimpinannya pergi, dia tersinggung dan merasa diremehkan. Sehingga dia ingin mengadu ke *Dow EthicLine*, karena dia merasa tidak dihargai dan dipermalukan oleh pimpinannya di depan umum.

Beberapa teman-temannya mengatakan "*kamu jangan lakukan langsung ke Dow EthicLine, karena itu bisa jadi issue besar di HR Global dan bisa menjadi serius untuk ditangani.*" Mereka mengatakan lebih baik minta waktu kepada pimpinannya untuk berbicara dan menyelesaikan masalahnya secara baik-baik atau lapor ke HR dulu.

Sepertinya memang perusahaan Dow serius menangani semua masalah para karyawannya melalui *Dow EthicLine*. Para karyawan bisa mengadu hal apapun mengenai pekerjaan, moral, etika kantor, bisnis dan lain-lain. Jika masalahnya tidak bisa ditangani dengan baik bisa terjadi PHK.

### **9. Keluhan Karyawan terhadap karyawan lain**

Selasa, tgl 30 Nov 2010, 12.30 pm

Saya mendengar seorang karyawan mengatakan ha-hal yang merendahkan martabat karyawan lain. Sejumlah rekan kerja lain mengajukan keluhan mengenai orang tersebut kepada atasannya. Kemudian atasannya mengajukan pertimbangan kepada seluruh karyawan untuk berbicara dengan orang yang tersebut agar ia mengetahui bahwa pernyataannya bertentangan dengan budaya perusahaan untuk saling menghormati dan bersikap inklusif.

Namun apabila situasinya tidak juga membaik, maka karyawan disarankan menghubungi HR atau *Dow EthicsLine*. Karyawan juga harus memberikan dorongan kepada individu-individu yang menjadi sasaran atau perlakuan yang menurut mereka merendahkan atau menghina, untuk melaporkannya kepada atasan mereka, HR atau *Dow EthicsLine*.

### **10. Keluhan Karyawan terhadap rekan kerja**

Rabu, tgl 1 Des 2010, 11.30 am

Ada seorang karyawan yang ditugaskan dalam sebuah proyek bersama dengan seorang rekan kerja yang dulu pernah berselisih dengan orang tersebut. Penulis melihat bahwa di *Dow* para karyawan memang tidak harus sepakat atau menyukai seluruh rekan kerjanya. Namun para karyawan diharapkan untuk dapat mengakui dan menghormati perbedaan-perbedaan individual, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dimana para karyawan dan rekan kerjanya melaksanakan tanggung jawab kerja masing-masing. Jika ada masalah mereka meminta ke atasan atau perwakilan *HR* untuk memberikan saran-saran agar dapat meningkatkan komunikasi dan meminimalkan konflik kepribadian dengan rekan kerja karyawan tersebut.

### **11. Lowongan Kerja**

Kamis, tgl 2 Des 2010, 1130 am

Saya melihat dan mendengar salahsatu karyawan sedang berdialog dengan *HR*, dimana orang tersebut ingin mengajukan lamaran ke sebuah lowongan pekerjaan di divisi lain. Menurut orang tersebut, ia memiliki ketrampilan dan pengalaman yang dibutuhkan, tapi ada orang lain yang mengatakan bahwa pekerjaan itu ditunjuk untuk seorang lebih muda yang dikenal oleh manajer dari departemen yang membutuhkan karyawan tersebut.

Calon karyawan tersebut bertanya kepada *HR*, haruskah saya tetap mengajukan lamaran?. Kemudian *HR* menjawab, satu-satunya cara agar atasan yang membutuhkan karyawan tersebut dapat mengetahui bahwa Anda berminat terhadap lowongan tersebut dengan mengajukan lamaran. Orang dengan pengalaman dan kualifikasi terbaiklah yang pantas mengisi sebuah posisi jabatan, tanpa memperdulikan umur, maupun faktor-faktor lain yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.

## **LAMPIRAN 4**

### ORGANIZATION CHART PT DOW INDONESIA











