

Lampiran 1: Matriks Komunikasi Horizontal Departemen Public & Government Affair ExxonMobil Oil Indonesia Inc. Jakarta

No.	Nara Sumber	Kelebihan informasi – berkembang secara tidak terkontrol	Ketiadaan kepercayaan diantara rekan kerja
1.	BM	Kalau yang ringan itu sebetulnya dalam rangka membuat suasana jadi <i>open</i> . Karena kalau kita hanya bicara soal pekerjaan, jadi kaku. Jadi hal-hal personal, hal-hal di luar yang tidak ada hubungannya dengan bisnis itu sebetulnya bumbu-bumbu untuk menciptakan kondisi supaya semua dapat saling berkomunikasi.	Julia dapat dipercaya dari segi <i>senioritas, expertise</i> , pengalaman, hingga ke tingkat kepercayaan yang bisa dilakukan. Dan kebetulan dia menjabat sebagai Operations & Issues Management Manager, karena inti daripada <i>running the department</i> adalah <i>the control itself</i> . Jadi juga berkaitan dengan pengalaman sampai ke level <i>trust</i> yang sampai ke level pekerjaan yang lebih banyak kepada saya.
2.	TJ	Kalau tentang kerja ya kerja, kalau tentang yang lain ya yang lain. Ya we can do that. Kadang kalau lagi ngomong serius, tiba2 bercanda. <i>We don't always like that but yeah we have our drama</i> . Cuman karena disini masih <i>young group</i> ya <i>there lots of drama</i> .	Kalau ada sedikit-sedikit keluar dari jalur yang bener, <i>I will ask why you do this? Why why why?</i> Kalau <i>your answer is satisfactory, fine!</i> Tapi seringkali mereka malah <i>ngga</i> bisa jawab sendiri. Itu kan bikin kita sendiri ragu dan akhirnya <i>ngga</i> di- <i>approve</i> . Mereka kadang ngerti kadang enggak. <i>But they are very young group</i> jadi mau gimana lagi.
3.	CV	Kalau dalam konteks bekerja, kalau saya menilai diri sendiri, saya orangnya sangat formal. Saya tidak membatasi, tapi komunikasi saya lebih secara formal dan sejauh ini berjalan lancar.	Saya bukannya mengatakan <i>one man show</i> , tapi saya Saya bekerja sendiri dengan dibantu orang-orang <i>exploration</i> . Saya tidak terlalu melibatkan orang-orang PGA lainnya.
4.	IK	Jangan sampai terbangun persepsi, menurut gue nih sekarang. Jangan sampai terbangun persepsi keputusan yang diambil pak maman itu karena satu	Kalau cerita sama Mbak Julia <i>ngga</i> bisa begitu. Kalau prosedurnya <i>nggak</i> bisa begini, kalo aturannya <i>nggak</i> bisa begini. Dia bakal <i>upset</i> sekali

		orang. Karena 1 orang ini bilang A. Kalo orang ini ok, pasti pak mamam ok. Jangan sampe seperti itu. Dan people have to know bahwa pendapat2 yang direkomendasikan oleh orang yang dia percaya ini tidak melulu menjadi keputusan pak mamam.	kalo tidak sesuai dengan prosedur. Aku nggak menyalahkan karena memang tugas dia untuk meluruskan itu semua. Tapi dalam proses ini harus dijelasin sampai <i>mbulet</i> gitu. Jadi aku kadang-kadang jadi capek.
5.	RD	Kita setiap hari baik secara informal maupun formal. Kalau informal itu saat bukan di <i>meeting</i> , yaitu waktu jam makan siang. Kalau formal ya waktu kita <i>meeting</i> , diskusi tentang pekerjaan. Kadang kita juga sering pake e-mail jadi lebih baik juga, karena semuanya bisa didokumentasikan di e-mail.	Kita harus percaya terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaan mereka masing-masing. Misalnya ada kendala pun, kita akan saling diskusi tentang pekerjaan tersebut dan pasti ada pendapat yang lain. Itu biasa.
6.	NN	Kalo di pekerjaan, oh iya kita terbuka sekali. Karena <i>we discuss everything, everyday</i> tentang <i>too much</i> di dalam dan di luar kantor. Kalau tentang di luar pekerjaan, terlalu banyak menurut gua. Jadinya malah terlalu banyak yang personal dari pekerjaan.	Sebenarnya sama-sama seimbang. Tetapi terkadang lebih lengkap untuk <i>update</i> informasi dari atasan dibandingkan dengan sesama <i>supervisor</i> (manajer).
7.	SA	-	<i>Yes I do, don't think there's such thing as equal relationships with everyone.</i>

Lampiran 1: Matriks Komunikasi Horizontal Departemen Public & Government Affair ExxonMobil Oil Indonesia Inc. Jakarta
(sambungan)

No.	Nara Sumber	Perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas	Persaingan yang tidak sehat
1.	BM	Seringkali ketika manajer-manajer membuat proposal, internal proposal, mereka meminta <i>guidance</i> atau <i>advice</i> ataupun diskusi mengenai program dari mereka. Setelah ada sesuatu yang perlu <i>decision</i> atau keputusan, karena mungkin tidak ada solusi diantara mereka, then <i>I will come</i> untuk melihat misalnya ada <i>potential miss</i> , <i>potential change</i> .	-
2.	TJ	<i>If u don't like my decision</i> , langsung aja ke pak maman. Dan mereka ke pak maman, <i>they try to</i> langsung ke pak maman, dan seringkali seperti itu. Dan seringkali <i>if I don't approve</i> , pak maman juga <i>nggak</i> mau.	<i>We don't always like that but yeah we have our drama.</i>
3.	CV	Biasanya hal-hal yang teknis yang didiskusikan dengan pimpinan, yang pertama adalah mengenai <i>PGA plan</i> yang menjadi pedoman utama kita. Kalau dalam pelaksanaan sehari-hari, bila ada kendala yang sifatnya itu tidak terduga, kita diskusikan bersama bagaimana mengatasinya.	-

4.	IK	Jadi akhirnya (dalam proses diskusi dan negosiasi tersebut), aku bilang kita tunggu pak maman saja. Karena terus terang aku ingin dapat <i>insight</i> pak maman sekalian. Toh ujung-ujungnya harus ke pak maman juga. Jadi aku bilang, kita ngomong ke pak maman aja deh, soalnya waktu kapan hari aku ngobrol sama pak maman nggak kaya gini.	Menurut gue <i>everybody's trying to do the right thing</i> . Tinggal kita <i>how to compromise with the situation</i> gitu kan.
5.	RD	Keduanya sama-sama sering ya. Tetapi karena aku menjabat menjadi Development Manager jadi lebih sering berkomunikasi ke Pak Maman dan tim / manajemen di lapangan.	Kita berkompetisi di jalur masing-masing jadi semua nantinya akan diukur berdasarkan <i>performance</i> masing-masing. Bukan persaingan sih. Lebih kepada kolaborasi dengan yang lain. Karena sebagai satu tim kita tidak mungkin jalan sendiri-sendiri. Masing-masing hanya berusaha untuk memberi yang terbaik.
6.	NN	Sebenarnya sama-sama seimbang. Tetapi terkadang lebih lengkap untuk <i>update</i> informasi dari atasan dibandingkan dengan sesama <i>supervisor</i> (manajer).	Sebenarnya tidak ada persaingan, kecuali <i>attention</i> dan <i>exposure</i> . Beberapa orang memiliki ambisi untuk lebih terlihat oleh manajemen. Adapula yang secara pribadi suka menyusahkan orang lain.
7.	SA	<i>I think every organization always has those types of managers or any levels of occupation, so for me it's common practice. I don't think it's entirely wrong; just not good social practice for the whole team.</i>	<i>Yes sometimes as part of a team you get stuck in the middle due to personal/professional competition, but, it's just part of natural process. It's not only common, it is necessary. Otherwise workers will slowly lose motivation and drive. The same goes for managers, competition is there and apparent.</i>

Lampiran 1: Matriks Komunikasi Horizontal Departemen Public & Government Affair ExxonMobil Oil Indonesia Inc. Jakarta
(sambungan)

No.	Nara Sumber	Perilaku teritorial dan spesialisasi fungsi kerja
1.	BM	Semua proses, kontrol, <i>budget</i> , segala macam, <i>government</i> , <i>issues management</i> ada di bawahnya. <i>So, all those things I will rely on her to take care of.</i> Dia harus make sure proses itu harus berjalan sesuai dengan peraturan. <i>It's her responsibility.</i> Seharusnya di dalam proses itu tidak ada hambatan karena proses itu dibuat supaya berjalan dengan baik.
2.	TJ	Itu sebenarnya karena jam terbang aja. I have more experience than them. That's why pak maman give me more responsibility. O ya I have the same level but he given me the more responsibility to oversee.
3.	CV	Saya tidak terlalu melibatkan orang-orang PGA lainnya karena itu merupakan tugas saya. Jadi saya lebih banyak melibatkan tim dan manajer di lapangan serta orang-orang <i>business client</i> yaitu exploration.
4.	IK	Jadi gini, aku lihat <i>require</i> pak maman tidak setinggi itu, <i>acting</i> -nya malah lebih tinggi. Jadi buat aku itu <i>stressful</i> . Kecuali kalau yang aku liat kebalikannya.
5.	RD	Kita sering ngomong-ngomong dengan manajer yang lain. Tetapi karena aku menjabat menjadi PGA Development Manager jadi lebih sering berkomunikasi ke Pak Maman dan tim di lapangan.
6.	NN	<i>She has a lot of experience, she's been in communication, she's been in CR, she's been in GR,</i> jadi <i>she knows everything.</i> Dia teliti orangnya, <i>she has a very good control, and then I guess she is a very good teacher.</i> Jadi dia menjadi mentor untuk kita. <i>And she's resourceful</i> orangnya. <i>And pak maman trusts her, so it's easier.</i>
7.	SA	<i>The more powerful manager might have longer work experience, larger accountability, higher level, or something as simple as a dominant personality or close personal relationship to their superior. But when this situation is seen to be unfair, organization should look at the higher level to investigate or eliminate inequality or change the company culture all together.</i>

Lampiran 2: Hasil Observasi

Senin, 31 Agustus 2009

Pada hari ini, para anggota Departemen Public Affairs, manajer dan koordinator dari tiap divisi mengikuti rapat mingguan bersama dengan BM selaku Vice President PA. Dimulai dengan pembukaan oleh BM, secara berurutan para manajer dan koordinator memberikan *progress report* dari setiap kegiatan maupun program-program tiap divisi. Duduk disebelah kanan VP, TJ memberikan laporan singkat mengenai program divisi lalu dilanjutkan dengan laporan dari CV sebagai Exploration Area PA Manager yang berbicara mengenai Pulau Karimun, daerah eksplorasi dan sebagainya. Setelah itu AA selaku Issues Management coordinator juga memberikan *progress report* mengenai situasi dan keadaan politik dan ekonomi di Indonesia yang penting menjadi perhatian Public Affairs. Lalu dari Divisi Community Relations, DS sebagai koordinator mengemukakan tentang program-program CR yang sudah terlaksana seperti program kesehatan keliling, pembuatan jalan di desa, *update* CD program, *employee volunteer* dan lain sebagainya yang kemudian ditambahkan oleh IK sebagai Manager CR. Selanjutnya, SA selaku Communcations coordinator memberikan *progress report* mengenai sejauh mana proses pematangan program *writing competition* tentang perempuan yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu dekat. Setelah itu, NN sebagai *acting* Communications Manager turut menambahkan beberapa hal mengenai program yang ada serta menginformasikan berita-berita tentang Blok Cepu dan lain-lain. Lalu SM memberikan laporan mengenai kelengkapan form keuangan beberapa divisi. RD selaku Development Manager kemudian memberikan *progress report* mengenai *independent project reviews*, masukan untuk pengadaan *coordination team* untuk membantu di lapangan dan lain sebagainya. Dilanjutkan oleh BF sebagai Government Relations Coordinator, ia melaporkan mengenai *hearing* BUMD dengan DPRD, lalu DPR visit ke Banyuwirip serta penghijauan di Jawa Timur.

Selama *progress report* ini berlangsung, BM selaku VP mendengarkan setiap laporan dari *manager* dan *coordinator* tiap divisi dengan seksama. Saat mendengar laporan tersebut, sesekali ia menganggukkan kepala serta memberi sedikit komentar maupun menyelipkan gurauan. Setelah itu BM meminta perhatian dari tiap anggota rapat saat itu dan membahas mengenai produksi Blok Cepu. BM menginformasikan kepada mereka bahwa minyak sudah mengalir hingga ke meteran dengan kata lain sudah siap dalam segi fasilitas, tinggal tunggu waktu saja. BF dan RD kemudian juga memberi masukan mengenai berita-berita tentang Blok Cepu kepada BM untuk lebih dicermati. Lalu BM menceritakan lebih lanjut mengenai sejarah yang ada di balik Blok Cepu kepada setiap anggota rapat lalu rapat pun diakhiri.

Pada siang harinya, kira-kira pukul 3, BM mendatangi cubical NN dan memberitahu NN bahwa Blok Cepu sudah berproduksi. Dengan ekspresi gembira BM kemudian bercerita singkat mengenai pertemuan yang ia hadiri pada siang harinya. Mereka kemudian berdiskusi mengenai *response statement* yang hendak dikirimkan ke media saat itu juga. Percakapan ini berlangsung akrab dan berlangsung selama kurang lebih setengah jam.

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

Selasa, 1 September 2009

Berkumpul di cubical NN, sambil melakukan *media monitoring*, BM, JH, AA serta RD, dengan penuh semangat, mereka ramai-ramai membahas mengenai Blok Cepu yang akhirnya dapat berproduksi hari ini. Diselingi dengan gurauan serta selentingan beberapa hal tentang Blok Cepu, mereka saling bercakap-cakap dan asyik membahas Blok Cepu. Namun pada hari ini anggota PA tidak lengkap karena ketidakhadiran TJ karena sakit. Setelah itu, mereka pun kembali ke ruangan dan melakukan pekerjaan masing-masing. Di ruangannya, RD tampak sedang menerima telepon sambil mengutak-atik komputernya. Lalu di ruangan sebelahnya, IK sedang membolak-balik dokumen-dokumen diatas meja. Sedangkan CV tetap fokus ke depan layar komputernya sambil menopang dagu dan mnegamati baik-baik yang ada didepannya. Di dalam ruangannya, BM sedang memeriksa dengan teliti sambil membolak-balik dokumen yang ada dihadapannya. Kira-kira pukul 11 pagi, BM mendatangi *cubical* NN dan mengingatkan ia untuk membuat pengumuman resmi tentang mulai produksinya Blok Cepu kepada seluruh pegawai ExxonMobil. Tidak hanya itu, beliau juga meminta NN untuk membuat *news release* yang kemudian didiskusikan sedikit dengan BF Fardiiono yang menyusul ke cubical tersebut. Lalu setelah jam makan siang berlalu, BM mendatangi *cubical* JH dan SA berbincang-cincang ringan mengenai Blok Cepu sambil terkadang diselingi humor dan tawa. Lalu suasana semakin ramai saat BF datang ke cubical tersebut dan terjadi interaksi komunikasi diantara mereka. Tidak hanya itu, RD pun ikut bergabung dengan mereka. BF mengucapkan selamat kepada BM atas keberhasilan Blok Cepu berproduksi. Kira-kira sepuluh menit kemudian, mereka pun kembali ke ruangan masing-masing dan melanjutkan kerja hingga waktu menunjukkan pukul 3 dan beberapa dari anggota PA yang menjalankan ibadah puasa, termasuk BM meninggalkan kantor dan pulang ke rumah masing-masing.

Rabu, 2 September 2009

Hari ini NN tidak dapat masuk ke kantor karena sakit. Beberapa orang sempat menanyakan keberadaannya pada anggota Communications.

Seperti biasa pada pagi hari, saya, JH dan AA melakukan media monitoring di cubical NN. Tak lama kemudian BM ikut mengecek berita tentang ExxonMobil yang ada di koran-koran tersebut. Saat melakukan media monitoring ini, BM menyelengi dengan obrolan mengenai situasi politik yang tak menentu di Indonesia, khususnya persaingan atas kedudukan/jabatan pemerintahan tertentu yang kemudian ditanggapi oleh AA. Tak lama kemudian orolan singkat itu berakhir dan kami kembali pada pekerjaan masing-masing. Lalu setelah itu TJ dan BM memanggil RD untuk turun dan *meeting* bersama. Pada saat jam makan siang, beberapa dari kami yang tidak puasa makan bersama, yakni peneliti, JH, FL, dan SA. Kami membicarakan mengenai perusahaan minyak dan gas lain serta mengungkit sedikit mengenai produksi Blok Cepu. Kira-kira setengah jam kemudian kami semua kembali ke kantor. Peneliti sempat melihat IJ dan SM bersama TJ di ruangannya mengobrol mengenai hal-hal ringan. Selang beberapa

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

menit, peneliti lalu menghampiri ruangan RD untuk bercakap-cakap. Kami bercakap-cakap mengenai tempat wisata yang menarik di Indonesia. RD juga sempat menanyakan perkembangan skripsi peneliti. Lalu obrolan pun dilanjutkan mengenai makanan serta kuliah S2 yang ditempuh oleh RD. Selama setengah jam peneliti berada di ruangan tersebut. Kemudian saat kembali ke cubical NN, peneliti mengamati percakapan CV serta AA di cubical sebelah. Dengan sesekali diselingi humor, mereka bercakap-cakap mengenai daerah eksplorasi hingga topik ringan sehari-hari. Sepanjang hari ini, IK membimbing 2 trainer dari Bojonegoro untuk membantu mereka khususnya dalam bidang community relations. Pada saat yang hampir bersamaan, TJ menghampiri cubical DI selaku salah satu koordinator CR dan menanyakan mengenai salah satu proposal sponsorship yang belum diselesaikan. Beberapa menit setelah itu DI pun ke ruangan TJ untuk membahas proposal tersebut. Tak lama kemudian JH sebagai officer Communications mendiskusikan mengenai kata sambutan untuk buku Bengawan Solo pada TJ dan CV. Beberapa kali ia sempat merevisi kata sambutan tersebut dan kembali ke ruangan TJ untuk memastikan kata sambutan tersebut sudah benar. Observasi ini kemudian harus terhenti karena adanya gempa yang terjadi saat itu di Jakarta. Lalu para pegawai pun dihimbau untuk tidak keluar gedung sehingga kami semua, termasuk dari departemen lain, berkumpul di lobby lantai 25.

Kamis, 3 September 2009

Pada pukul 7 pagi saat peneliti datang, semua *manager* telah berada di ruangan masing-masing kecuali TJ dan BM. Kemudian NN, JH, AA serta peneliti melakukan *media monitoring* baik mengenai berita-berita ExxonMobil maupun isu ekonomi dan politik yang penting untuk diketahui. Kira-kira dua jam setelah itu, BM menghampiri meja NN dan bertanya mengenai berita hari ini yang dimuat di media. Setelah menunjukkan satu artikel dan beberapa gambar kilang Cepu di beberapa koran. Maka BM meminta NN untuk menerjemahkan salah satu artikel yang ada untuk segera dikirimkan ke e-mail beliau. Untuk itu, NN meminta bantuan peneliti untuk menerjemahkan artikel tersebut ke dalam Bahasa Inggris yang kemudian diedit kembali oleh NN dan dikirimkan kepada BM. Sebelum jam makan siang, peneliti sempat melihat TJ berada di ruangan BM untuk beberapa saat dan berbicara mengenai pekerjaan. Ketika jam istirahat, peneliti, JH, FL dan ZH yang saat itu tidak berpuasa makan bersama-sama. Sembari makan kami membicarakan mengenai topik dunia hiburan yang sedang hangat-hangatnya diberitakan. Setelah itu kami pun kembali ke ruangan masing-masing dan mulai bekerja. Peneliti mengamati saat itu IK berada di cubical CR bersama BM dan bercakap-cakap tentang kegiatan sosial yang diselingi dengan gurauan dan gelak tawa para anggota CR. Bersamaan dengan itu, peneliti melihat CV berada di *cubical* sebelah dan bercakap-cakap dengan DJ sekitar 15 menit sembari memperhatikan percakapan BM dengan CR. Tak lama kemudian, mereka masing-masing pun kembali bekerja. Pada hari ini SA dan NN cukup sering berdiskusi mengenai pekerjaan mereka saat itu. Disisi lain, TJ lebih sering berada di ruangnya hari ini. Sedangkan RD mengikuti rapat melalui *teleconference* serta memeriksa *e-mail* yang tiap kali ia terima.

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

Jumat, 4 September 2009

Hari ini BM harus ke Surabaya untuk pertemuan bisnis, sedangkan TJ sakit sehingga tidak dapat masuk ke kantor. Saat melakukan *media monitoring*, NN dan AA bercakap-cakap mengenai berita hari ini. Sesaat kemudian RD datang ke *cubical* NN dan berbincang sedikit. Beberapa menit setelah itu IK bersama dengan seluruh anggota CR rapat bersama di ruangan IK. Kemudian SA datang dan menghampiri *cubical* NN sambil bercakap-cakap seperti biasanya, mulai dari hal ringan hingga pekerjaan yang belum rampung saat itu. Setelah itu mereka pun melakukan pekerjaan masing-masing. Pada saat istirahat, peneliti, JH, FL, dan SA makan bersama-sama. Setibanya di kantor kembali, tampak RD, NN dan SM mengobrol dengan antusias di meja bundar. Lalu disusul oleh FL dan SA, mereka melanjutkan pembicaraan tersebut. Tepat jam 1 siang mereka pun kembali ke ruangan masing-masing. Saat itu NN sempat menghubungi TJ lewat SMS (*short text message*) untuk bertanya mengenai pekerjaan yang kemudian dibalas langsung oleh beliau. Tak lama kemudian CV mampir ke *cubical* AA dan bercakap-cakap dengannya serta JD. Tim CR juga terlihat sangat aktif hari ini oleh karena program-program yang mereka telah rencanakan. Salah satu anggota CR, ZH tidak dapat masuk karena sakit. Para anggota CR pun sering bercanda dengan anggota Communications, Government Relations serta Operations & Issues Management. Contohnya sewaktu DIbergurau mengenai suatu hal yang langsung ditanggapi oleh NN, kemudian JH yang menghampiri *cubical* RR yang bersebelahan dengan *cubical* AA dan bercakap-cakap dengan mereka.

Senin, 7 September 2009

Awal pagi hari ini dimulai dengan melakukan *media monitoring*, khususnya dari hari Sabtu hingga Senin ini. Tampak JH, AA beserta NN mengamati tiap berita yang ada di koran-koran tersebut dengan seksama. Seseekali mereka memberikan komentar sedikit mengenai berita yang ada, baik itu mengenai berita tentang ExxonMobil maupun berita dengan topik lainnya. Terdapat berita mengenai Blok Cepu yang kemudian diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris untuk dikirim ke Houston, Texas melalui e-mail. Beberapa saat kemudian, BM datang ke *cubical* NN untuk mengecek berita apa saja yang sudah keluar kemudian pergi ke ruangnya. Kira-kira dua jam kemudian, molor dari jadwal biasanya, rapat mingguan (*weekly meeting*) pun dimulai. Setelah BM membuka rapat tersebut, satu persatu memberikan *progress report* atas divisinya masing-masing searah jarum jam. Pertama-tama RD melaporkan mengenai *roadshow*, orientasi Cepu serta sidak DPR di Blok Cepu pada minggu lalu. Kemudian BM menjelaskan secara garis besar mengenai sidak DPR di Cepu yang saat itu berhasil menarik perhatian seluruh anggota rapat. Selanjutnya, TJ berbicara mengenai orientasi ketiga untuk pegawai dari Mobil Cepu Ltd. di Jakarta, lalu tentang evaluasi dua orientasi sebelumnya dan beliau menyarankan terbentuknya koordinasi yang lebih baik di Bojonegoro. NN kemudian menjelaskan mengenai perubahan yang cukup signifikan di Cepu setelah orientasi-orientasi yang telah dilakukan serta

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

menggambarkan kondisi manajemen di Bojonegoro selama ini. Berikutnya, karena IK tidak masuk, maka DS sebagai koordinator CR memberikan laporan-laporan yang cukup banyak kepada BM dan seluruh anggota rapat. Ia membicarakan mengenai kemungkinan ExxonMobil untuk mengikuti CSR Awards dengan melakukan kontak mata pertama kali kepada TJ dan BM. Setelah itu ia membicarakan program-program lain dan tetap melakukan kontak mata dengan anggota-anggota rapat yang ada dihadapannya saat itu, khususnya pada BM. Lalu pada suatu hal, TJ sempat berusaha meyakinkan BM mengenai suatu program CR yang pernah dilakukan. Dengan senyum, BM mengaku tidak ingat. Lalu Dave berbicara mengenai pelayanan kesehatan di desa-desa, serta pembangunan jalan yang kemudian ditimpali oleh BM. Saat itu BM memberikan usulan untuk bekerja dengan pemerintah setempat sehingga tercipta kerjasama yang lebih baik. Hal ini pun disetujui oleh BF dan CV. Selanjutnya, secara singkat, CV memberikan *progress report* mengenai perkembangan Blok Gunting. Lalu dilanjutkan oleh SM yang melaporkan mengenai LVPO buka puasa di Bojonegoro dimana NN turut mengikuti acara tersebut. TJ pun merespon hal ini dengan bertanya kepada NN tentang persiapannya ke Bojonegoro yang kemudian dijawab oleh NN. Giliran berikutnya, NN melaporkan bahwa ia sedang mempersiapkan *journalist training* serta *writing competition* yang akan berlangsung pada bulan Oktober tahun ini. Saat NN menerangkan, sesekali TJ bertanya dan NN menjawab. Kontak mata terbanyak pada BM kemudian TJ. Lalu setelah itu, AA menjelaskan mengenai *cost recovery* yang sudah disetujui oleh DPR, *economic growth*, dan hal lainnya yang menyangkut keadaan social ekonomi politik di Indonesia. Kemudian secara antusias BF memberikan *progress report* mengenai kunjungan DPR ke Blok Cepu. Selang beberapa menit kemudian BM menambahkan bahwa anggota PA harus menguasai peristiwa atau kasus yang terjadi di ExxonMobil, tidak hanya itu, mereka harus mengetahui kebenarannya sehingga tidak terjadi kesalahpahaman. TJ kemudian juga memberi masukan agar *news release* yang ada dapat dipakai sebagai sumber referensi informasi yang benar. Setelah itu, rapat tidak langsung berakhir. Masih dalam suasana santai, BM beserta seluruh anggota rapat tetap bergurau di tempat tersebut hingga setengah jam kemudian dan semua orang kembali bekerja.

Selasa, 8 September 2009

Pada pagi hari ini peneliti melakukan media scanning bersama dengan NN dan JH. Sekitar satu jam kemudian, TJ menghampiri cubical tersebut dan bertanya pada NN mengenai artikel hari itu. Maka NN pun menyodorkan artikel yang dimaksud serta mengirimnya melalui e-mail. Mereka pun bercakap-cakap sebentar. Setelah itu mereka kembali bekerja di ruangan masing-masing. Tidak lama kemudian, NN, JH dan SA mengikuti rapat hingga pukul satu siang. Disisi lain, tim CR tampak sibuk dengan komputer dan telepon mereka masing-masing. Saat itu IK, manager CR, tidak dapat masuk karena sakit. Hingga saat itu, suasana di PA cukup sepi. Siang harinya, setelah jam makan siang, tampak CV menghampiri cubical AA dan berbincang-bincang seperti biasanya. Seringkali yang dibicarakan pada saat itu adalah topik ekonomi politik negara yang sedang hangat-hangatnya. Tak lama

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

kemudian, tim Communications kembali dari rapat ke cubical mereka. Mereka sempat bercakap-cakap tentang beberapa hal di luar pekerjaan selama beberapa menit sebelum kembali bekerja. Bersamaan dengan itu, RD harus mengikuti rapat hingga sore nanti. Peneliti mengamati kadang-kadang, baik JH, SA maupun NN mampir di ruangan TJ, entah untuk bertanya mengenai pekerjaan maupun sekedar berbincang sebentar. Sementara itu, tim CR masih sempat bergurau dengan anggota yang lain, baik dengan RR atau dengan tim Communications. Hingga akhirnya pada pukul tiga, beberapa dari mereka pulang, termasuk TJ dan CV, dan yang lainnya masih bekerja di depan layar komputer masing-masing hingga pukul empat.

Rabu, 9 September 2009

Pagi ini, saat waktu menunjukkan hampir pukul setengah 8 pagi, peneliti datang ke kantor dan melewati ruangan BF yang sedang sibuk dengan bacaannya, lalu ruangan VP BM yang masih kosong namun sudah diterangi lampu-lampu yang menyala, kemudian ruangan CV dimana beliau sedang memandang dengan penuh konsentrasi pada layar komputernya, ruangan TJ yang masih kosong, lalu ruangan IK dan ruangan RD dimana mereka masing-masing sedang sibuk berkutat dengan komputernya. Peneliti pun berpapasan jalan dengan NN dan kami bersama-sama menuju *cubical* lalu melakukan *media monitoring* seperti biasanya dengan JH. Saat peneliti hendak ke JS, peneliti melewati ruangan TJ yang berbau harum, menandakan beliau sudah datang dan telah memakai *lotion* favoritnya. Ternyata pagi itu, BM dan TJ mengadakan *quarterly review* untuk divisi CR selama satu jam di ruangan rapat pada lantai yang sama. Setelah melakukan *media monitoring*, NN dan SA bercakap-cakap sebentar mengenai hal-hal ringan di luar pekerjaan. Tak lama kemudian peneliti mewawancarai NN selama kurang lebih 20 menit. Selesai wawancara, NN menghampiri *cubical* SA dan JH dimana saat itu RD sedang mengobrol dengan SA dan JH. Peneliti pun ikut nimbrung sekaligus membuat janji wawancara dengan RD untuk hari Jumat pada minggu ini. Sekitar lima belas menit sesudahnya, *quarterly review* pun selesai dan tim CR kembali ke *cubical* masing-masing, begitu pula BM dan TJ ke ruangan masing-masing. Oleh karena peneliti ingin membuat janji *interview* dengan TJ, maka peneliti menghampiri ruangan TJ. Selang beberapa saat, JH dan SA datang ke ruangan TJ dan menunjukkan bolpoin baru yang memiliki figur serupa dengan SA. Dengan wajah ceria, mereka pun tertawa dan saling memberikan pendapat tentang kemiripan itu. RR lalu menyusul dan menunjukkan kartu ucapan lebaran yang sudah jadi kepada TJ sambil menunggu reaksi TJ saat itu. TJ pun hanya tersenyum dan tertawa kecil sambil memberi komentar atas kartu tersebut. Dag dig dug, kata RR melihat ekspresi TJ karena sebelumnya mereka telah beberapa kali mendiskusikan bentuk kartu tersebut. Tak lama kemudian JS ikut berpendapat tentang kartu itu dan suasana pun semakin ramai. Setelah beberapa gurauan dan canda, mereka masing-masing pun kembali bekerja. Selang satu jam, peneliti mendengar suara-suara yang cukup keras dari ruangan TJ. Ternyata NN dan RR sedang asyik-asyiknya membicarakan mengenai *souvenir* atau *gift* yang hendak dibuat. TJ –yang saat itu sedang sakit- sambil meminum kopi, ia memperhatikan

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

NN dan RR yang sedang berdiskusi. NN barusan juga memanggil SA untuk ikut *join* dalam percakapan tersebut. Pada saat yang bersamaan, CV menghampiri *cubical* AA dan JD untuk bercakap-cakap dengan mereka. Dengan suara rendah miliknya, CV membentuk suatu percakapan dengan alur pelan namun stabil. Peneliti mengamati dalam setiap percakapan mereka, AA selalu merespons dengan gaya yang hampir mirip dengan CV, yakni dengan pelan, stabil dan dengan suara rendah yang sama. Sedangkan Pak JD biasanya merespon dengan sedikit lebih bersemangat serta menambahkan suatu cerita dibalik tiap percakapan tersebut yang sesekali mengundang tawa atau senyum dari CV maupun AA. Jam istirahat pun tiba. Namun NN dan SA masih tetap di ruangan TJ. Peneliti pun makan bersama JH dan FL. Setelah itu kami pun kembali bekerja. Sekitar jam satu lebih sedikit, tampak BM dan TJ Tuemngkol bersiap menghadiri suatu rapat. Disisi lain, IK yang saat ini sedang sakit pita suara, menerima tamu dari departemen lain. Sedangkan RD masih berkutat dengan telepon dan komputernya. NN sendiri sibuk mengurus perihal keuangan dengan SM. Selang setengah jam, suasana di *cubical* RR—disebelah *cubical* AA- menjadi ramai karena tampak CV, JH, SA, BF disusul NN dan AA sedang berbincang-bincang dengan asik dan penuh canda tawa. Suasana pun semakin hangat. Tim CR yang ada di *cubical* sebelah pun tidak merasa terganggu, mereka malah terkadang ikut tertawa mendengar gurauan-gurauan itu. Menjelang jam tiga, beberapa orang yang berpuasa mulai pulang dan meninggalkan kantor. Namun peneliti mengamati BM masih ada di meja kerjanya bersama TJ dan mereka berdiskusi mengenai pekerjaan. Disisi lain, CV kelihatannya sudah meninggalkan ruangnya karena ruangnya kosong dan mejanya sudah tertata rapi. IK dan RD pada hari ini hampir lebih sering menghabiskan waktu bekerja di dalam ruangan dan sibuk dengan komputer dan telepon masing-masing. Pukul empat kurang, TJ menghampiri *cubical* NN sebentar dan mengingatkan akan tugas yang belum ia buat, setelah itu ia pun pulang.

Kamis, 10 September 2009

Pukul 7.15 peneliti sampai di kantor dan berjalan menyusuri *cubical* yang berseberangan dengan ruangan para manager dan VP. Seperti biasa, pintu ruangan BM dibiarkan terbuka lebar dengan penerangan dari lampu-lampu yang telah dinyalakan. Demikian juga dengan ruangan CV dan TJ yang masih kosong. Lalu, peneliti melewati ruangan IK, beliau sudah berkutat dengan komputer dan pekerjaannya. Begitu pula dengan RD yang sibuk dengan komputernya dalam ruangnya yang tertutup. Peneliti pun menghampiri *cubical* NN dan segera melakukan media monitoring. Saat itu NN sempat bercakap-cakap soal cuti kepada JS, dan ia merasa senang karena permohonan cutinya dikabulkan oleh TJ dan JS pun tersenyum, melanjutkan obrolan sebentar dan pergi meninggalkan *cubical* tersebut. Lalu kami berdua, peneliti dan NN melanjutkan media monitoring untuk mengecek ada berita apa mengenai ExxonMobil hari ini. Setelah kami menemukan beberapa berita, NN langsung menerjemahkan artikel-artikel tersebut ke dalam Bahasa Inggris dan dikirim ke seluruh orang ExxonMobil yang bersangkutan melalui e-mail. Tak lama kemudian, RD meminta *update* berita

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

mengenai hari ini dan NN memberikan artikel tersebut seraya memberitahukan bahwa ia telah mengirim lewat e-mail juga. Selang beberapa menit, NN dan JH harus turun ke lantai bawah untuk mewawancarai empat orang calon *internship student* yang akan mulai pada awal bulan Oktober. Pada saat yang bersamaan, para tim CR meninggalkan *cubical* mereka dan bergabung di dalam ruangan IK untuk rapat mingguan CR. Lalu sayup-sayup terdengar suara TJ dari ruangnya. Tampak SA sedang bercakap-cakap mengenai baju barunya dengan TJ, dengan raut muka tertarik TJ pun bertanya-tanya soal baju tersebut. Kemudian RR masuk ke ruangan tersebut dan menanyakan soal pekerjaan. SA pun ijin turun ke lantai bawah untuk menyusul NN dan JH yang saat ini sedang melakukan wawancara. Dua jam kemudian, BM berdiskusi mengenai pekerjaan dengan RD dan NN di ruangnya selama kurang lebih 15 menit. Lalu sesaat setelah Deva kembali ke ruangnya, BM –sambil memegang BlackBerrynya– melanjutkan obrolan tersebut dengan gurauan yang beliau lontarkan dan membuat BM sendiri tertawa lepas. Deva pun ikut tertawa. Disisi lain, terlihat TJ mondar-mandir, sibuk dengan pekerjaannya. Kadang berada di dalam ruangnya, kadang berkeliling, kadang keluar kantor sebentar lalu kembali lagi. Kemudian saat jam istirahat tiba, peneliti melewati ruangan dimana BM dan TJ mengadakan *quarterly review* untuk JS, SM dan Parjono. Kemudian di ruangan tertutup itu, peneliti melihat TJ berbicara kepada ketiga orang tersebut dan ia duduk tepat di depan mereka dengan BM duduk disisi meja sebelah kanan TJ. Kesan ketika itu yang penulis tangkap adalah TJ sebagai pemimpin rapat saat itu dimana BM mengamati selama rapat tersebut. Setelah jam istirahat selesai, CV datang di *cubical* CR dan turut memberikan pendapat kepada DIdan RR tentang souvenir *employee volunteer* yang baru.

Senin, 14 September 2009

Waktu hampir menunjukkan pukul 8 ketika NN, JH dan peneliti melakukan media scanning untuk media cetak yang terbit pada hari Sabtu dan Minggu lalu serta hari ini. Sebelumnya, tampak RD dan IK di ruangan masing-masing. TJ dan CV belum hadir di kantor. Sedangkan BM, mulai hari ini, beliau cuti selama dua minggu dan akan bekerja kembali pada tanggal 28 Oktober 2009. Setelah satu jam berlalu, divisi Communications beserta RD terlihat sibuk mempersiapkan rapat untuk pukul 10.30 bersama dengan Mike Nelsen. Terkadang NN menghampiri ruangan RD untuk berdiskusi sebentar. Kemudian sebaliknya, saat rapat hendak dimulai, RD ke cubical NN dan mengingatkan Nurain tentang beberapa hal sementara JH dan SA masih sibuk dengan computer mereka masing-masing. Lima belas menit kemudian RD dan NN pun turun ke lantai bawah. Disisi lain, peneliti melihat TJ telah kembali ke ruangnya setelah menghadiri rapat beberapa jam sebelumnya. Beliau –sambil memegang pena– tampak sedang berkonsentrasi penuh pada setumpuk kertas yang ada dihadapannya. Ketika jam menunjukkan pukul 11, tampak IK menghampiri cubical CR dan bercakap-cakap sebentar dengan anggota CR sambil sesekali diselingi gurauan. Lalu peneliti mengamati JH yang saat itu berada di ruangan TJ untuk berdiskusi, setelah itu ia kembali ke cubical-nya. Bersamaan dengan waktu peneliti hendak makan siang, di ujung koridor tampak CV sedang mengobrol dengan JH. Kira-kira satu jam kemudian, SA menghampiri

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

cubical NN dan membicarakan mengenai hal-hal ringan di luar pekerjaan. Sementara itu, tampak RD sedang berada di ruangan TJ beserta JS. Mereka sedang asyik berbicara dan mengomentari tayangan televisi saat itu. Tak lama kemudian pada pukul satu, NN, AA, RD dan BF berkumpul dan mengobrol sebentar di ruangan TJ sebelum mereka berangkat ke DPR. Percakapan yang hanya berlangsung beberapa menit ini tetap saja mampu mengundang tawa mereka semua yang disitu karena lontaran canda BF. Setelah itu mereka pun say “bye” to TJ dan berangkat bersama-sama ke DPR. Disisi lain, anggota CR hari ini cukup sering berbicara satu sama lain dan senang bercanda. Kadang-kadang gurauan yang satu ditimpali dengan gurauan yang lain. Walaupun begitu, mereka masih mengerjakan pekerjaan mereka dengan santai tapi serius. Sepeninggal mereka, suasana di PA tidak lantas sunyi sepi. Menjelang pukul 3, anggota CR sibuk mengurus pekerjaan masing-masing tetapi selalu diselingi gurauan serta canda tawa. Tidak hanya diantara mereka, tapi juga dengan anggota divisi yang lain. Pada pukul 3 tepat, satu per satu orang-orang pun mulai meninggalkan kantor. IK, RR, JH yang sedang sakit saat itu, lalu disusul DI, DS dan TJ. Mendadak, ruangan pun menjadi sepi. Hanya tersisa SA, FL, ZH serta JS dan peneliti di kantor. Setelah menyelesaikan pekerjaan, kami pun pulang pada pukul 4.

Selasa, 15 September 2009

Awal pagi hari ini, peneliti menelusuri lorong PA. Ruangan demi ruangan. Saat itu pukul 7.30 namun baik CV maupun TJ tidak tampak di ruangan masing-masing. Saat peneliti melewati ruangan RD, disitu berkumpul beberapa orang, antara lain IK, BF, dan JH. Tampaknya mereka sengan membahas soal pertemuan dengan DPR kemarin. Setelah itu, peneliti pun melakukan media scanning. Belum tampak tanda-tanda kehadiran SA maupun NN. Beberapa menit kemudian, IK mengunjungi cubical tim CR dan mengobrol sebentar dengan mereka. JH dan BF pun sudah kembali ke cubical dan ruangan masing-masing. Tak lama setelah itu, NN datang dan ia langsung menuju ruangan RD dan berbicara mengenai rapat DPR kemarin. Selang hampir satu jam, peneliti melihat televisi di ruangan TJ menyala, tanda beliau sudah hadir di kantor. Sebelumnya, CV menghampiri cubical NN dan bercakap-cakap dengan BF yang saat itu sedang disana. Tak lama kemudian, NN, SA, JH dan BF menghampiri cubical AA dan RR untuk bercakap-cakap tentang hal-hal seputar dunia politik sambil diselingi gurauan-gurauan. Setelah itu peneliti dan SA serta FL makan siang bersama. Sesampainya di kantor kembali, SA membawakan NN titipan makanan untuk berbuka bersama. Tak lama, mereka pun bercakap-cakap sebentar. Kira-kira satu jam kemudian, TJ menghampiri cubical NN dan ikut berbincang-bincang dengan SA dan NN, mulai dari topic makanan, pakaian hingga artikel tentang ExxonMobil hari ini. Percakapan berlangsung cukup seru dan keduanya, baik SA maupun NN dengan santai menanggapi setiap pertanyaan atau pernyataan TJ. Begitu pula sebaliknya. Setelah itu, mereka pun kembali bekerja, sementara CV menghampiri cubical AA dan bercakap-cakap dengan AA serta JD. Saat waktu hendak menunjukkan pukul tiga, BF datang ke cubical NN beserta AA dan CV yang disusul oleh SA. Bersama-sama dengan tim CR di cubical sebelah, suasana saat itu berlangsung

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

begitu akrab dan penuh canda. Seringkali saat BF melontarkan gurauan-gurauan selalu ditanggapi dengan cepat oleh yang lain. Mulai dari topik tentang pekerjaan, liburan lebaran, makanan dan lain sebagainya. Setelah itu, beberapa dari mereka pulang dan saling berpamitan.

Rabu, 16 September 2009

Awal hari ini tampak BF sedang bercakap-cakap dengan AA di cubical AA. Beliau sempat menyapa peneliti saat itu. Seperti biasa, ruangan TJ dan CV masih kosong, walaupun lampu-lampu ruangan mereka sudah menyala. Oleh karena BM cuti selama dua minggu, maka ruangan beliau dalam keadaan tertutup dan gelap. IK dan RD sudah ada di ruangan masing-masing. RD di depan layar komputernya, IK dengan teleponnya. Setelah itu peneliti melakukan media scanning didampingi oleh BF di cubical NN. Tampak IK menghampiri cubical CR dan berbincang-bincang dengan DS, FL, ZH, dan DI. Tak lama kemudian JH datang, disusul oleh NN dan SA. Suasana menjadi agak ramai karena mereka langsung berbicara dengan BF. Lalu mereka pun kembali bekerja. Seharusnya pada hari ini, peneliti melakukan wawancara dengan TJ. Saat peneliti hendak melihat ke ruangannya, tampak JS sedang merapikan meja TJ. Namun karena ada rapat mendadak, wawancara tersebut ditunda. Maka, akhirnya peneliti memutuskan untuk mewawancarai RD sebagai Manager Development PA selama satu jam. Selesai wawancara, peneliti makan siang bersama dengan JH, FL, dan SA. Sebelumnya, kami sempat bercakap-cakap dengan IK, AA, dan RR. Kemudian sesudah makan siang, peneliti melihat CV di mejanya sedang sibuk dengan BlackBerry yang di genggam tangannya. Saat menjelang pukul dua, DI, DS, SA, NN dan JH asyik membicarakan seputar liburan lebaran dan saling bergurau. Tak lama kemudian JS dan RR ikut nimbrung dalam pembicaraan tersebut. Di sela-sela itu, peneliti melihat NN saling berkiriman e-mail pada TJ. Kira-kira setengah jam berlalu dan kami semua kembali bekerja. Pada pukul tiga tepat, IK dan tim CR mengajak teman-teman dari divisi lain untuk bergabung bersama mereka untuk menyambut rumah baru IK di daerah Karawaci. Namun saat itu hanya SA yang bisa ikut acara tersebut, karena yang lain mempunyai acara masing-masing, baik itu kuliah, janji dan lain-lain.

Kamis, 17 September 2009

Waktu menunjukkan pukul 7.35 ketika peneliti melangkah masuk ke kantor. Ruangan para manajer PA telah dibuka, namun hanya TJ dan CV yang belum hadir di ruangannya. Tampak BF sedang sibuk dengan mesin faximille hendak mengirimkan fax kepada orang yang bersangkutan. Tak lama kemudian, tim CR mengadakan meeting di ruangan IK. Mereka rapat sekaligus dengan tim CR di lapangan melalui tele conference. RD tampak sedang menelepon seseorang lalu dengan sedikit terburu-buru ia meninggalkan ruangannya. Sedangkan anggota PA yang lain sibuk mengerjakan pekerjaan mereka masing-masing. Sayup-sayup terdengar suara tawa dari ruangan IK. Rupanya mereka masih sempat bergurau di sela-sela rapat tersebut. Lalu peneliti juga mendengar suara BF yang ternyata

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

sedang duduk dan bercakap-cakap dengan TJ di ruangannya. Sementara itu, CV begitu datang langsung mengamati layar komputernya dengan seksama melihat e-mail hari itu. Tak lama kemudian, TJ menghampiri cubical SM dan berbincang pula dengan JS yang saat itu duduk bersebelahan. Disisi lain, rapat CR masih terus berlangsung. Beberapa menit kemudian, AA menghampiri ruangan TJ Tuemngkol dan berbicara mengenai pekerjaannya saat itu. Dengan ekspresi penuh perhatian, TJ mendengarkan pembicaraan AA dengan baik. Lalu ketika peneliti kembali ke cubical, SA bertanya kepada NN mengenai suatu program dan NN menjawab tidak tahu dan menyarankan SA untuk bertanya kepada TJ mengenai kepastiannya. Menjelang pukul sepuluh, peneliti mengikuti rapat bersama SA dan NN untuk program kerjasama dengan The Jakarta Post. Setelah itu, selama dua jam selanjutnya, peneliti gunakan untuk mewawancarai TJ sementara beberapa anggota PA makan siang bersama. Sekitar pukul satu, TJ menghampiri cubical RR dan membicarakan mengenai souvenir dan topic-topik ringan lainnya yang kemudian mendorong NN, JH dan SA untuk ke cubical RR. Pembicaraan tersebut terkesan mengasyikkan dengan suara yang agak keras dan mendominasi ruangan PA. Tak ketinggalan AA dan JD yang cubical-nya tepat disebelah RR, mereka juga ikut mengobrol. Kira-kira hampir 20 menit berlalu, semua pun kembali bekerja. Selang beberapa menit kemudian, giliran CV yang menghampiri cubical AA dan JD untuk sekedar mengobrol santai dengan mereka berdua, masih tak lepas soal pekerjaan.

Jumat, 25 September 2009

Hari ini peneliti berbincang-bincang secara informal dengan NN dan JH kira-kira pada pukul 3 siang. Saat itu peneliti meminta bukti dokumen mengenai approval berbagai hal dari Mba Jules dan BM. Selagi peneliti mencari dokumen tersebut. Mereka berdua mengobrol mengenai kekuasaan TJ di Departemen PA. Mereka membahas tentang berbagai respon atau reaksi yang dilontarkan Mba Jules ketika melihat dokumen-dokumen yang hendak di-approve. Bahkan JH pun mengerti arti tiap-tiap respon tersebut apa dan tindakan apa yang akan dia ambil setelah mendapat respon tersebut. JH menyebutnya meta komunikasi, yang berarti komunikasi terselubung yang menuntut kita untuk mengetahui makna dibalik respon dari JT. Lalu NN pun berkomentar bahwa tanda tangan Mba Jules itu adalah tanda tangan penentu atau tanda tangan maut. Sekali beliau tanda tangan untuk suatu program atau proposal dan lain sebagainya, NN yakin bahwa 100% program tersebut pasti akan jalan dan BM pasti setuju dengan keputusan tersebut. Disusul oleh SA dan AA yang ikut nimbrung dalam percakapan tersebut, mereka mulai berbicara mengenai pengalaman mereka saat di-interview oleh TJ dan BM. Dimana TJ, kata AA yang baru bekerja selama lima bulan ini, lebih sering menerapkan communication 2 ways. Berbeda dengan BM yang cenderung satu arah. Lalu di sela-sela percakapan itu mereka sering menggunakan istilah big boss untuk mengganti kata Mba Jules. Bahkan dengan sedikit bergurau mereka menyamakan kedudukan Mba Jules yang tidak kalah penting dengan BM. Terkadang mereka juga menimpali rumitnya proses persetujuan dari Mba Jules atas setiap proposal atau program mereka. Komentar-komentar dari TJ yang harus

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

mereka artikan dengan cepat. Contohnya saja, bila dalam dokumen tersebut tidak ada coretan, maka hampir dapat dipastikan beliau tidak setuju dengan kegiatan tersebut. Adapula dokumen yang beliau coret-corek sedemikian rupa karena masih dirasa kurang dan lain sebagainya. Mereka juga membicarakan penampilan mba Jules yang anggun dan meyakinkan. Di sisi lain, ternyata mereka tahu mengenai ketidaksukaan mba Jules terhadap orang yang potong kompas ke BM tanpa melalui mba Jules. Dapat dipastikan orang tersebut harus berhati-hati, begitu kata salah satu dari mereka.

Oleh karena hari ini Mba Jules dan BM cuti, maka Pak CV yang saat ini memegang DOAG. Beberapa kali Pak CV mengunjungi cubical NN dan AA sekedar untuk bercakap-cakap sebentar dengan mereka. Sambil terkadang tertawa, ia ikut nimbrung sebentar pembicaraan soal pekerjaan.

Senin, 28 September 2009

Pagi hari ini peneliti melakukan media scanning bersama dengan NN. Sebelumnya, tampak BF sedang bercakap-cakap dengan BM dengan suara yang cukup keras. Percakapan tersebut berlangsung kira-kira selama 15 menit. Disisi lain, IK telah berada di ruangnya dan menatap erat layar komputer di depannya. Lalu para anggota CR pun saling memberikan salam mohon maaf lahir dan batin kepada yang lainnya. Peneliti pun juga memberikan salam kepada IK dan BF. Tak lama kemudian, sembari menunggu rapat mingguan yang diadakan hari ini, BF menghampiri cubical NN dan bercakap-cakap sebentar dengannya. Sebelumnya, IK sempat memberi salam kepada NN dan semua anggota PA yang ada. Pembicaraan pun berkisar seputar hal-hal ringan hingga mengenai pekerjaan mereka. Saat waktu menunjukkan pukul setengah 12, BM menghampiri cubical NN dan mengobrol dengan NN, JH, SA, dan peneliti. Beliau memulai percakapan tentang bayi raksasa yang saat itu muncul di koran lalu mereka membahas mengenai salah satu ponsel yang sedang booming di pasaran saat ini. Percakapan ini berlangsung kira-kira 20 menit. Pada hari ini rapat mingguan yang biasanya diadakan hari Senin, tidak jadi diadakan karena ada meeting yang harus dihadiri oleh BM. Saat makan siang, peneliti makan bersama-sama dengan BM, JH, dan mahasiswi magang yang baru masuk hari ini yaitu Agnes. Sambil menyantap makanan, kami terlibat dalam percakapan yang santai tentang awal mula BM bekerja di ExxonMobil. Beliau bercerita sedikit tentang sejarah Public Affairs, tentang karir beliau, lalu tentang makanan hingga kuliah, teman-temannya dan sebagainya. Peneliti pun terlibat aktif dalam pembicaraan tersebut karena didukung oleh suasana yang santai namun tetap formal, BM selalu memberikan respon positif saat menanggapi pertanyaan peneliti. Kemudian pada pukul setengah empat, BM menghampiri cubical NN dan bercakap-cakap dengan BF yang saat itu sedang ada disitu juga. Mereka berbicara mengenai pekerjaan lalu mengenai puasa di bulan Idul Fitri ini. Percakapan berlangsung mengasyikkan dimana baik NN maupun BF sama-sama memberikan pendapat atas topik yang dibicarakan saat itu. Sambil sesekali diselingi gurauan-gurauan, percakapan ini pun berlangsung hampir setengah jam.

Lampiran 2: Hasil Observasi (sambungan)

Rabu, 30 September 2009

Pada pagi hari ini, peneliti melakukan wawancara dengan BM selaku Vice President PA tepat pada pukul 8.30 di ruangan beliau. Kira-kira satu jam kemudian, wawancara selesai, BM melanjutkan meeting bersama dengan BF. Tampak TJ, SM kembali bekerja di kantor setelah beberapa hari mengambil cuti. Kemudian kembalinya peneliti ke cubical NN, ia sedang bercakap-cakap dengan SA. Peneliti pun melakukan tugas yang sebelumnya diberikan bersama dengan Agnes, anak OJT baru di PA. Sesaat setelah itu, peneliti melihat CV dan DS di ruangan IK membahas program untuk salah satu daerah eksplorasi. Kemudian pada saat jam makan siang, peneliti bersama NN, JS, SM dan RR serta Agnes makan bersama-sama di meja bundar. Kami banyak berbicara soal hal di luar pekerjaan, seperti isu atau gossip di kancah hiburan hingga teman-teman mereka yang sukses membuka usaha sendiri, pemadaman listrik di berbagai daerah dan lain sebagainya. Lalu pada pukul satu tepat, kami semua pun kembali beraktivitas. Tampak BF sedang bercakap-cakap dengan TJ di ruangan TJ yang tertutup saat itu. Bisa disimpulkan pembicaraan tersebut tertutup untuk umum. Sekitar setengah jam kemudian, sayup2 peneliti mendengar suara TJ dan BF yang telah keluar dari ruangan. TJ menuju ruangan BM dan berbincang-bincang dengan beliau sambil sesekali diselingi dengan senyuman. Sedangkan BF berada di cubical NN sekedar untuk melontarkan gurauan, bercakap-cakap sebentar lalu kembali ke aktivitas masing-masing. Kira-kira satu jam kemudian, TJ pun menghampiri cubical NN, duduk dan berbicara tentang topik-topik ringan di luar pekerjaan maupun mengenai pekerjaan itu sendiri. Kadang-kadang mereka tertawa lalu melanjutkan pembicaraan lagi. Tak lama setelah itu, JH dan AA menghampiri cubical NN dan turut bergabung dalam percakapan tersebut sambil memberikan beberapa komentar. Kesempatan itupun diambil oleh DI untuk bertanya mengenai pendapat TJ terhadap suatu program atau kegiatan CR saat itu. Beliau pun memberitahu pertimbangan dan masukan untuk DI secara singkat. Pembicaraan pun semakin ramai ketika CV bergabung juga di cubical NN. Waktu pun telah menunjukkan pukul empat, perlahan-lahan beberapa orang pun bersiap-siap untuk pulang.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara

MASALAH KOMUNIKASI HORIZONTAL

1. Kelebihan informasi – Berkembang secara tidak terkontrol

- o Bagaimana intensitas komunikasi anda dengan para manajer yang lain?
- o Bagaimana bila dibandingkan dengan intensitas komunikasi anda dengan atasan?
- o Hal apa sajakah yang anda bicarakan dengan para manajer?
- o Apakah anda sering berinteraksi dengan para manajer lain di luar jam kerja?

2. Ketiadaan kepercayaan diantara rekan-rekan kerja

- o Apakah anda merasa nyaman saat harus bekerja sama dengan manajer lain?
- o Bagaimana tingkat kepercayaan anda terhadap kemampuan maupun kredibilitas para manajer yang lain?
- o Menurut anda apakah kerjasama dengan para manajer yang lain sudah berlandaskan kepercayaan terhadap satu sama lain?
- o Apakah anda sudah cukup percaya terhadap manajer yang lainnya saat bekerja sama mengenai suatu hal? Atau anda lebih memilih untuk mengerjakannya sendiri?

3. Perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas

- o Menurut anda, bagaimana hubungan anda (atau para manajer) dengan VP terkait dengan pekerjaan?
- o Bagaimana intensitas komunikasi anda dengan VP bila dibandingkan dengan manajer lainnya?
- o Seringkali didalam pekerjaan, anda (atau mereka) lebih memilih untuk berinteraksi dan berdiskusi dengan VP atau dengan manajer lainnya? Mengapa?
- o Apakah anda sudah cukup menaruh perhatian kepada manajer lainnya, terkait dengan pekerjaan?

4. Persaingan antar pegawai yang sama tingkatnya dalam organisasi

- o Apakah menurut anda persaingan itu wajar terjadi di dalam sebuah perusahaan?
- o Pernahkah terjadi suatu persaingan diantara para manajer selama anda bekerja?
- o Apakah yang menyebabkan persaingan tersebut terjadi?
- o Adakah dari para manajer yang memiliki kelonggaran waktu / sering berpergian / sering menggunakan fasilitas perusahaan lebih dari manajer lainnya? Bagaimana pendapat anda mengenai hal tersebut?

5. Perilaku teritorial dan spesialisasi pekerjaan yang berlebihan

- o Diantara para manajer, adakah yang memiliki spesialisasi pekerjaan yang khusus dan cenderung bertumpuk?
- o Bagaimanakah pendapat anda mengenai orang tersebut, khususnya terkait dengan pekerjaan anda?
- o Apakah anda merasa ada jarak antara anda dengan manajer tersebut atau dengan manajer lainnya?
- o Menurut anda, bagaimana hubungan anda dengan manajer tersebut?
- o Apakah anda merasa ada gap-gap tertentu diantara para manajer?

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Thursday, November 12, 2009 10:11 PM

From:

"nn@hotmail.com" <nn@hotmail.com>

To:

"Gloria Lady Leony" <glorialady_leony@yahoo.com>

PERTANYAAN WAWANCARA

o Bagaimana intensitas komunikasi anda dengan para manajer yang lain?

Cukup baik, selain formally 1 minggu sekali, di monday coordination meeting, we interact informally juga via email, telp and face to face sesuai kebutuhan

o Bagaimana bila dibandingkan dengan intensitas komunikasi anda dengan atasan?

Sama baiknya, walaupun kadang lebih lengkap untuk update atasan dibanding sesama supervisor

o Hal apa sajakah yang anda bicarakan dengan para manajer, baik secara formal (tentang pekerjaan) maupun informal (di luar pekerjaan)?

Programs, jadwal agar tidak clash, - di luar pekerjaan - pembicaraan sehari2

o Apakah anda sering berinteraksi dengan para manajer lain di luar jam kerja? Seperti apa?

Ya, ketika makan siang, di acara2 luar kantor

o Apakah anda merasakan kenyamanan saat harus bekerja sama dengan manajer lain? Bisa anda jelaskan?

Ya. Tdk hanya dengan supervisor tapi juga dengan team PGA sepenuhnya tentunya

o Bagaimana tingkat kepercayaan anda terhadap kemampuan maupun kredibilitas para manajer lainnya?

Sangat tinggi. Di ExxonMobil semua sumber dayanya sangat kompeten, dan well trained. All supervisors must undergo extensive trng programs sebelum dapat memimpin teamnya - juga dengan pengalaman yg cukup.

o Apakah anda sudah cukup percaya terhadap manajer yang lainnya saat bekerja sama mengenai suatu hal? Atau anda lebih memilih untuk mengerjakannya sendiri?

Dalam satu team - lebih banyak great minds tentu lebih baik- dan mudah2an lebih cepat (hehehe) bisa share pendapat dan pengalaman

o Seringkali didalam pekerjaan, anda lebih memilih untuk berinteraksi dan berdiskusi dengan VP atau lebih memilih berdiskusi dengan manajer lainnya? Mengapa?

Tergantung issue/masalahnya. Beberapa hal di bag komunikasi ada yg confidential dan tidak bisa di share di awal - namun jika program/issue atau masalah sudah

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

jelas, pasti di share dgn yg lain

o Apakah anda sudah cukup menaruh perhatian kepada manajer lainnya, baik mengenai pekerjaan maupun di luar itu? Bisa anda jelaskan perhatian seperti apakah itu? (ulang tahun / keberhasilan program dll.)

Ya. Kita selalu merayakan ulang tahun bersama di kantor.

Keberhasilan program juga selalu di ingatkan/celebrate

o Apakah menurut anda persaingan itu wajar terjadi di dalam sebuah perusahaan?

Tentu saja

Pernahkah terjadi suatu persaingan / kompetisi diantara para manajer selama anda bekerja?

Setiap manajer punya job desc yg berbeda jadi tidak ada persaingan - kecuali 'attention and exposure'

Apakah yang menyebabkan persaingan tersebut terjadi?

Keinginan terlihat lebih oleh manajemen

Apa yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut?

Tidak semua orang berambisi sama

Adakah dari para manajer yang memiliki kelonggaran waktu / sering berpergian / sering menggunakan fasilitas perusahaan lebih dari manajer lainnya? Bagaimana pendapat anda mengenai hal tersebut?

Not that I know of

Diantara para manajer, adakah yang memiliki spesialisasi pekerjaan yang khusus dan cenderung bertumpuk?

Tidak, semua punya tanggung jawab dan pekerjaan berbeda

Apakah anda merasa ada jarak antara anda dengan manajer tertentu?

Tidak, kami semua akrab

Menurut anda, bagaimanakah hubungan antar manajer di PA saat ini?

Cukup baik

Hambatan apakah yang sering anda hadapi dengan manajer lain saat bekerja? (karakteristik / pribadi / cara bekerja dll.)

Ambisi. Pribadi- sering menyusahkan orang lain

Apa yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?

Cuek hehehehe

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Transkrip Wawancara

NN

9 September 2009

09.11 WIB

Mba sudah bekerja disini berapa lama?

Dari 8 Januari 2007

Awal jabatan pertama kali?

Communications Coordinator..

Mba bisa ceritain sedikit ngga pengalaman selama bekerja disini?

Emmm... So far so good.. A lot of work.. kalo lagi sepi, sepi.. kalo lagi busy, busy banget.. So, a lot of learning...

Terus mba bisa jelasin ngga sih fungsi PA di ExxonMobil?

Emm.. Fungsinya emm.. Kita jadi ambassador-nya perusahaan, kita yang berhubungan dengan government, dengan community, dengan media.. Pokoknya kita kaya frontliner-nya Emm, kaya wakilnya EM.

Trus menurut mba suasana kerja di PA sendiri itu kaya apa sih?

Kaya di rumah (jawabnya cepat)

Kok bisa?

Kadang2 kaya di kebun binatang.. tapi most day kaya di rumah, santai..

Trus dari divisi CR, Government itu kaya apa sih hubungannya?

Kaya temen.. Jadi antara kita dengan VP itu seperti colleague-nya gitu bukan bawahan

Jadi menurut mba dengan kata lain di PA ini komunikasi yang terjalin sudah cukup terbuka?

Kalo di pekerjaan, oh iya kita terbuka sekali. Karena we discuss everything, everyday tentang too much di dalam dan di luar kantor. Not fun (tertawa).

Kalo di luar pekerjaan?

Terlalu banyak menurut gua. It's not fun anymore (tertawa) Jadi terlalu banyak yang personal dari pekerjaan (tertawa lagi)

Terus, emm, kalau misalnya kaitan dengan atasan, kalo menurut mba yang dimaksud dengan atasan ini siapa?

BM

Biasanya apa aja sih yang mba komunikasikan dengan BM dalam hal pekerjaan?

Semua yang berhubungan dengan bisnis. Terutama kalau di media berarti semua yang ada di media tentang our business. Juga communications.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Interaksi apa yang dominant?

Semuanya. I sms, I BBM, I e-mail, I call, I discuss. Kalau biasanya masalahnya besar dan perlu didiskusikan, biasanya I knock (sambil mengetuk dua kali) his room and discuss.

Biasanya siapa yang melakukan lebih dulu interaksi?

Dua-duanya. Biasanya kalau ada isu dari manajemen, he came to me dan biasanya saya bilang ada isu ini, kita gimana, mau dilanjutin seperti apa. Tahu diri juga, kalo lagi sibuk ya nggak digangguin, saya make appointment sama JS. Kalo he's not busy ya langsung to his room. Kalo busy ya enggak lah ya..

Misalnya ada suatu masalah di suatu pekerjaan, biasanya kepada siapa sih mba minta bantuan?

Tergantung masalahnya, kalau masalahnya tentang government ke BF, kalau tentang community I go to IK, kalo operasional I go to TJ, kalo masalahnya menyangkut manajemen, I talk to BM.

Emm. Pernah nggak BM minta bantuan sama mba?

All the time dan saya lakukan.

Apakah mba sudah merasa puas di dalam komunikasi PA?

Very

Apakah dalam PA ini mba bebas membicarakan apa saja?

Kalau soal pekerjaan ya. Tapi kalau di luar pekerjaan I try not to.

BM suka mengobrol dan berbicara?

Ya, I like this one.

Lalu apakah BM suka menjelaskan secara detail tentang job desc mba?

Waktu baru mulai my boss was RD, jadi yang menjelaskan itu RD.

Lalu menurut mba, apakah BM sebagai VP sudah mempunyai kredibilitas yang tinggi?

Very. He's very qualified for his job.

Bisa mba jelaskan sedikit?

BM itu dulunya technical, he was di mobil oil di aceh for many years, and he joined PA couple years ago, 4 atau 5 tahun lalu kali. Jadi pengalamannya dari technical ada, even he's a good communicator, dan communication skillnya bagus banget. So he's a very good PA person.

Mba pernah mendapat teguran dari BM?

Pasti, pernah kayaknya. I can't remember sih tapi yang simple deh misalnya gini media scanning finish at 9, maybe I should finish earlier supaya sebelum semua

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

orang tahu kita sudah tahu beritanya apa. Dia never marah sih. Bukan berbentuk teguran sih, lebih ke ngingetin.

Lalau kalo misalnya terjadi kesalahan atau kesalahpahaman? Respon dari BM?

I apologize and make it right.

Responnya, that's okay, people make mistakes.

Mba pernah mengeluh soal pekerjaan atau memberi saran pada BM?

Yes of course.

BM feels okay?

Iya, dia ngasihnya selalu advice yang very wise tapi memang kita Indonesia it's our nature kalau ada masalah we don't confront. Jadi biasanya kalau parah banget baru (ke BM) tapi kalau nggak ya I try not to sibukin BM dengan masalah kurang penting.

BM selalu memberikan solusi?

Of course.

Peka akan perasaan dan kebutuhan?

Yah. Let's say kita selalu di-update tentang kebijakan perusahaan maupun tentang masalah kerjaan.

Apakah dalam setiap pekerjaan, mba selalu berhadapan dengan BM?

Mostly yes.

Okay itu tanggung jawabnya itu tanggung jawab media relations, communications, e-comm. I directly report to BM with guidance dari TJ. TJ itu operations manager dan dia itu deputi VP. So everything we go through, she has to know. Jadi sometimes, sebagai FYI, sometimes I discuss juga. Kadang yang printil-printil I discuss with TJ. Kaya misalnya she's very detail orangnya. Jadi I discuss everything with her. Kalau sudah oke semuanya then I go to BM.

Deputi VP itu maksudnya apa?

Jadi wakilnya BM. If anything happen, dia actingnya BM.

Jadi apakah para manager juga harus melewati TJ?

Sort of yeah. Karena dia kan operational manager juga jadi harus mengawasi semua gitu. Jadi levelnya beda sama kita.

Emm menurut mba apa sih yang membuat TJ jadi seorang deputi VP?

She has a lot of experience, she's been in communication, she's been in CR, she's been in GR, jadi she knows everything, jadi dia teliti orangnya, she has a very good control, and then I guess she is a very good teacher. Jadi dia menjadi mentor untuk kita yang masih baru. Jadi kalau ada apa-apa kita And she's resourceful orangnya. And BM trusts her, so it's easier.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Lalu bagaimana intensitas mba dengan BM dan TJ?

Terlalu intens. Sering sekali (tertawa)

Hambatan?

Bila mereka cuti. Because I really hate kalo ganggu dia cuti tapi I guess in every decision I have to involve mereka, jadi kalau mereka ngga ada itu bener2 hambatannya.

Biasanya I call, bbm 24 jam sehari.

Deputi VP itu sendiri tertulis di struktur organisasi? Tidak

Tapi ada (sistemnya)?

Ada. DOAG. Di PA yang punya DOAG hanya BM, CV sama TJ. Yang laen kita semua ngga punya.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Tuesday, November 18, 2009 2:56 PM

From:

"sa@exxonmobil.com" <sa@exxonmobil.com>

To:

"Gloria Lady Leony" <glorialady_leony@yahoo.com>

PERTANYAAN WAWANCARA

- o Menurut pendapat anda, bagaimanakah situasi atau hubungan yang terjalin diantara para manajer PA?
- o Bagaimanakah intensitas komunikasi diantara para manajer saat ini?
- o Menurut anda, sejauh manakah para manajer tersebut dapat bekerja sama antara satu dengan yang lainnya?
- o Selama anda bekerja, adakah masalah yang pernah terjadi diantara para manajer?
Bisa anda jelaskan sedikit mengenai apakah masalah tersebut?
- o Apakah anda merasakan ada jarak diantara manajer tertentu dengan manajer lainnya? Apakah alasannya?
- o Bagaimana hubungan anda sendiri dengan para manajer di PA ini?
- o Bagaimana menurut pendapat anda mengenai manajer yang lebih cenderung untuk berkomunikasi dengan atasan (VP) daripada dengan manajer lainnya?
- o Apakah menurut anda persaingan itu wajar terjadi di dalam sebuah perusahaan?
Bagaimana pendapat anda mengenai persaingan yang terjadi diantara para manajer selama anda bekerja?
Apakah dampaknya bagi lingkungan kerja anda saat itu?
- o Menurut anda, apakah ada salah satu manajer yang memiliki kecenderungan untuk lebih berkuasa dibandingkan manajer lainnya, baik dalam memberikan keputusan, pendapat dan lain sebagainya? Bisa anda jelaskan pendapat anda mengenai hal tersebut?

1. Role dari masing-masing bagian di dalam P&GA department yang berkaitan menjadikan komunikasi dan koordinasi harus selalu dilakukan untuk mencapai kesuksesan pekerjaan atau program. Karena keterkaitan tersebut hubungan para manager menjadi intense dan harus selalu bekerja sama karena tidak mungkin bekerja sendiri.
2. Sangat intensif (please see point 1).
3. Actually I don't understand what sejauh mana is. Do I have to specify lengths in terms of daily or until project finish or relationship wise like they would discuss, regroup etc?
4. I think some miscommunications occurred, usually started with something personal, that got provoked by gossip, etc. Or disagreements on certain work/flow etc. But I haven't witnessed any that negatively affected the work.
5. Yes I do, don't think there's such thing as equal relationships with everyone.
6. Professionally, I think my relationship with all of them is about the same. I prefer not to get involve on any personal level.
7. I think every organization always has those types of managers or any levels of occupation, so for me it's common practice. I don't think it's entirely wrong; just not good social practice for the whole team. But as part of the team, what's important for me is transparency, compliance to standard of procedure and objectivity regardless of whatever practices done by management/other people in the team.
8. I think competition is not only common, it is necessary. Otherwise workers will slowly lose motivation and drive. So I think competition is important, to foster our efforts to do better or be the best. The same goes for managers, competition is there and apparent. For me the effects are motivational on the most part, good to keep me on my feet. Yes sometimes as part of a team you get stuck in the middle due to personal/professional competition, but, it's just part of natural process, none that can't be handled.
9. Of course there is; due to various reasons. Depending company culture, the more powerful manager might have longer work experience, larger accountability, higher level, or something as simple as a dominant personality or close personal relationship to their superior. But overall power is not only earned, it also must be given. So, when this situation is seen to be unfair, organization should look at the higher level to investigate or eliminate inequality or change the company culture all together.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

PERTANYAAN WAWANCARA RD 12 November 2009, 14.24 WIB (Via telepon)

- o Bagaimana intensitas komunikasi anda dengan para manajer yang lain?**
Kita setiap hari ya. Baik secara informal maupun formal. Kalo informal itu saat bukan di meeting, yaitu waktu jam makan siang. Kalo formal ya waktu kita meeting, diskusi tentang pekerjaan. Kadang kita juga sering pake e-mail jadi lebih baik juga, karena semuanya bisa didokumentasikan di e-mail.
- o Bagaimana bila dibandingkan dengan intensitas komunikasi anda dengan atasan?**
Keduanya sama-sama sering ya. Tetapi karena aku menjabat menjadi Development Manager jadi lebih sering berkomunikasi ke BM dan tim di lapangan ya.
- o Apakah anda merasa nyaman saat harus bekerja sama dengan manajer lain?**
Ya tentu. Karena sebagai satu tim kita harus bekerja sama seperti satu tim.
- o Bagaimana tingkat kepercayaan anda terhadap kemampuan maupun kredibilitas para manajer yang lain?**
Ya mereka pastinya sudah dipilih berdasarkan kemampuan masing-masing jadi kita harus percaya terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan pekerjaan mereka masing-masing. Contohnya IK pada hubungan dengan masyarakat, BF pada hubungan dengan pemerintah.
- o Menurut anda apakah kerjasama dengan para manajer yang lain sudah berlandaskan kepercayaan terhadap satu sama lain?**
Iya dong. Misalnya ada kendala pun, kita akan saling diskusi tentang pekerjaan tersebut dan pasti ada pendapat yang lain. Itu biasa.
- o Apakah anda sudah cukup percaya terhadap manajer yang lainnya saat bekerja sama mengenai suatu hal? Atau anda lebih memilih untuk mengerjakannya sendiri?**
Tergantung pekerjaannya, kalau memerlukan kolaborasi tentu kita akan bekerja sama dengan manajer yang lain. Tapi kalo misalnya masih belum perlu, ya aku kerjain sendiri dulu baru minta pertimbangan atau diskusi dengan yang lain.
- o Bagaimana intensitas komunikasi anda dengan VP bila dibandingkan dengan manajer lainnya?**
Keduanya sama-sama sering ya. Tetapi karena aku menjabat menjadi Development Manager jadi lebih sering berkomunikasi ke BM ya.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

- **Apakah anda sudah cukup menaruh perhatian kepada manajer lainnya, terkait dengan pekerjaan?**
Ya misalnya tanya ketika ada yang sakit, ada yang ulang tahun karena kita semua ada dalam satu tim.
- **Apakah menurut anda persaingan itu wajar terjadi di dalam sebuah perusahaan?**
Kita berkompetisi di jalur masing-masing jadi semua nantinya akan diukur berdasarkan performance masing-masing.
- **Pernahkah terjadi suatu persaingan diantara para manajer selama anda bekerja?**
Bukan persaingan sih. Lebih kepada kolaborasi dengan yang lain. Karena sebagai satu tim kita tidak mungkin jalan sendiri-sendiri. Masing-masing hanya berusaha untuk memberi yang terbaik.
- **Apakah yang menyebabkan persaingan tersebut terjadi?**
Keinginan untuk memberikan yang terbaik.
- **Adakah dari para manajer yang memiliki kelonggaran waktu / sering berpergian / sering menggunakan fasilitas perusahaan lebih dari manajer lainnya? Bagaimana pendapat anda mengenai hal tersebut?**
Seimbang ya. Karena semua punya kapasitas dan kebutuhan masing-masing. Misalnya seseorang dapat handphone, itu harus jeas untuk alasan apa. Menggunakan mobil untuk apa, pekerjaan apa. Jadi tidak ada kebutuhan personal.
- **Diantara para manajer, adakah yang memiliki spesialisasi pekerjaan yang khusus dan cenderung bertumpuk?**
Masing-masing memiliki spesialisasi. IK di CR, NN di Comm, BF di GR.
- **Bagaimanakah pendapat anda mengenai orang tersebut, khususnya terkait dengan pekerjaan anda?**
TJ berfungsi untuk memastikan semua berjalan mulus sesuai prosedur. Ia sebagai *gate keeper* yang harus menge-check terlebih dahulu segala sesuatu sebelum sampai ke BM. Karena terkadang kalau kita terlalu fokus, bisa ada yang *miss*.
- **Apakah anda merasa ada jarak antara anda dengan manajer tersebut atau dengan manajer lainnya?**
Sebenarnya kalau sekarang, komunikasi secara intens tidak lagi seperti dulu. Dulu lebih sering. Sekarang kita mungkin lebih banyak memberikan servis kepada klien daripada didalam (antar manajer).

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Transkrip Wawancara
RD
16 September 2009
15.10 WIB

RD sudah berapa lama kerja disini?

Dari 2001.

Kalo PA-nya sendiri?

Mungkin sudah lama ya dari sebelum itu. Dulu nggak sebesar ini cuman 4 orang. Pak Deddy, TJ, Mba Inoi, Bang Mizwar, lalu sekretaris sori ada enam ya.. Tahun 2001 yang memimpin itu pak deddy. Lalu tahun 2001 Cepu dibuka lalu ada bule datang dan jadi manager disini namanya Will Cumming. Dia disini selama tiga setengah tahun.

Jabatan awal RD?

Media Relations.

Fungsi PA saat itu?

Dulu fungsinya nggak sekomprehensif ini ya. Karena waktu itu kalo menurut aku sih karena ada perubahan dalam iklim politik di Indonesia. Dulu kita lebih banyak berhubungan dengan Pertamina atau pemerintah. Community development, media relations atau communication itu tidak terlalu aktif. Dikit banget deh waktu itu. Walaupun ada artikel di Aceh. Terus karena ada perubahan sistem politiknya, sejak itu mulai berkembang. Perusahaan merasa komunikasi dan program2 keluar itu diperlukan. Karena itu dibuat section2, sistemnya, cara kerjanya. Menurut aku, ExxonMobil mengadakan perubahan itu karena ada tuntutan dari luar agar perusahaan lebih responsive ke mereka.

Kepemimpinan BM?

Kalo orang asing mereka lebih straight forward ya. Lain sama orang Indonesia. Mereka lebih hold back. Kenapa itu perlu beberapa hari. Penyampaiannya pasti jarang langsung. Kalo nggak tersirat, pasti lewat orang lain. Ada juga pimpinan yang diam aja lalu tiba2 jederrr.. Tapi ada juga yang seneng berdiskusi lamaa.. Jadi lebih ke in term of personality.

Selama bekerja dengan BM, apa sih yang dikomunikasikan ke BM?

Soal pekerjaan ya.. Kalo aku sih selalu tanya expectation-nya apa. Sehingga ktia sebagai pegawai kita tahu perform-nya seperti apa. Terus yang dibicarakan sama BM juga mengenai isu2 di luar seperti apa, apa yang terjadi di luar PA, seperti itu.

BM sendiri disini sebagai VP, kenapa kok bukan PA manager?

Karena posisinya yang penting. Karena perusahaan menganggap PA itu penting, sehingga ada VP. Departemen2 besar2 ada VP-nya tapi nggak semuanya.

Berarti berapa lama RD menjabat jadi Comm Mgr?

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

6 tahun. Sekarang di Development. Kebetulan ada posisi baru yang dibutuhkan.

Suasana PA?

Eh.. nano-nano. Tentu aja ada ups and down. Kalo komunikasinya lumayan ya. Tapi lebih bersifat laten ya. Jadi semuanya dipendam. Tapi daku sudah terbiasa dengan prinsip egaliter ya. Jadi semuanya bisa diomongin, bisa diselesaikan. Dalam hal itu, eh, kalo menurut aku banyak banget hal2 laten yang nggak semuanya bisa terbahas. Itu kalo menurut aku sih, ini kan di perusahaan amerika agak lumayan. Orang masih bisa bicara dna menyatakan sikap, tidak senioritas. Sudah lumayan lah.

Kalo antar manajer sendiri sering terjadi interaksi?

Sering dong. Contohnya aja waktu kita tiap senin meeting.

Terus kalo di luar pekerjaan gitu masih sering ngobrol2?

Santai suka.. Tapi kalo lagi makan siang aja. The good thing is PA suka bikin hang out bareng. Tapi habis itu kan tiap orang ada kegiatan sendiri. Kalo udah ada keluarga, kaya IK, aku kan sudah punya kesibukan sendiri pasti jarang banget. Kalo dulu itu kan kita seumuran, yang lama itu aku, TJ. TJ kan udah pasti jauh diatas kita. IK. Jadi dulu itu kita sering jalan. Bahkan kita nonton bareng. Kaya dulu Will Cummings itu. Jadi kita sudah dianggap seperti anak perempuannya sendiri. So, Friday is a movie night (tertawa) jadi kita dulu sering keluar bareng. Di luar pekerjaan banget ya..

Terus kalo interaksi dengan BM siapa yang biasanya memulai?

Tergantung ya.. Bisa aku duluan, bisa BM duluan tergantung kebutuhan. Biasanya aku duluan karena sibuk banget kita nggak ketemu, cuman hari senin aja ketemuannya.

Lebih sering?

Tatap muka. Kalo biasanya ada hal2 penting aku lewat e-mail untuk mengurangi distorsi komunikasi, dan biasanya hal2 soal pekerjaan kita tutup di email. Didokumentasikan gitu jadi jelas.

BM sendiri pernah minta bantuan?

(mengangguk) langsung ke meja RD? (mengangguk) kalo enggak dipanggil gitu, tolong ini. Atau aku yang ini gimana ya pak.

Teguran dari BM?

Beda. Kalo BM nggak pernah negur langsung kan. Biasanya gini gini gini, ya udah gitu.

Pernah ngga terjadi kesalahpahaman di PA?

Gini ya pasti banyak banget. Paling banyak karena miss communication. Maksudnya sih baik. Yang penting ada verifikasi dan klarifikasi.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Job desc?

Kalo disini orang bikin job desc-nya sendiri yang kemudian disetujui oleh BM.

RD pernah mengeluh atau memberi saran pada BM?

O iya dong, orang kan pastinya perlu penyaluran ide-ide, penyaluran perasaan, aspirasi, pasti banget.

Lalu BM gimana?

Terbuka. BM orangnya terbuka banget. Walaupun aku bilang tadi, tiap orang kan pasti berbeda-beda gitu.

Style BM?

Kalem dia orangnya. Kalau kasih tahu itu orangnya juga teratur gitu.

Dalam mengambil keputusan?

Tergantung mengenai hal apa. Kalo tentang pekerjaan aku ya sama aku. Jadi ada bagian2 tertentu.

Kalo misalnya BM nggak ada? Ngurus2 dokumen harus nunggu BM pulang?

Enggak. Kan sekarang sudah ada acting-nya, TJ. Acting itu orang yang mempunyai otoritas seperti BM ketika BM nggak ada. Jadi ada dokumen yang ditandatangani dan BM tidak ada di tempat jadi TJ yang punya wewenang.

Berdasarkan observasi?

Karena memang ada proses untuk proposal mereka kan? Jadi TJ yang bertindak sebagai manajer operasi, dia yang review ini sudah oke atau belum. Berarti kalo ada dokumen ya TJ atau BM. Kalo BM ada ya langsung.

Lalu sama TJ pernah ada kendala nggak mba?

Dalam hal pekerjaan, kalo kendala atau hambatan itu negosiasi. Kalo menurut kita perspektifnya gini tapi gini gini. Kalo menurut aku itu aja sih. Biasa aja.

BM sudah kredibel?

Udah. Karena pengalaman dia di dunia migas. Dan pembawaan dia yang bisa berhubungan dengan dunia luar.

Kalo TJ?

Kalo menurut aku dalam hal wewenang ya. Dan wewenang untuk penandatanganan itu tidak bisa sembarangan. Ada DOAG.

Pujian BM untuk RD? Seperti apa?

Pernah. Bisa verbal bisa tertulis. Ada sih. Biasanya caranya lewat note “very good”.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Transkrip wawancara

CV

8 September 2009

13.08 WIB

CV sudah bekerja di ExxonMobil berapa lama pak?

9 tahun ya

Bapak langsung bekerja di PA?

Langsung di public affairs

Kalo PA sendiri sudah berdiri berapa lama ya pak?

PA sudah ada dari mulainya perusahaan tapi kalo dulu sih bukan PA ya namanya. Waktu jamannya Mobil Oil, waktu itu saya belum bergabung, itu dibawah Relations Division yang membawahi External Relations, saya tidak tahu sudah disebut PA ato belum. Tapi kebetulan Relations itu membawahi PA, HR, kemudian MOH dan security kalo nggak salah. Jadi setelah merger Mobil dan Esso, jadi ExxonMobil, mulai dibentuk bagian yang disebut PA. Pas setahun sebelum saya bergabung. Ketika itu, karena sudah ada div Relations, PA saat itu PA manager bukan PA Jauh sebelum BM. Jadi PA waktu itu baru Aceh dan Cepu tahun 2000.

Berarti jabatan awal CV?

Oh nggak, saya sebagai field PA manager untuk MCL di cepu

Lalu perkembangan hingga hari ini yang signifikan di PA seperti apa?

Emm,, nggak bisa dibilang seperti apa ya, jadi kita melampaui masa2 yang fluktuatif disini. Dimulai tahun 2000, baru dibentuk PA. Kita membentuk tim PA, ketika itu terdiri dari 11 atau 12 orang termasuk saya. Kegiatan2 kita pertama adalah dulu lebih banyak ke CR, jadi membina hubungan2, membuka hubungan dengan tokoh2 masyarakat, baik formal maupun informal. Itu berjalan hingga tahun 2003. Jadi ketika 2001 kita announce discovery-nya. Jadi kita mulai negosiasi perpanjangan kontrak Dan negosiasi itu berjalan lebih lama dari yang diperkirakan, agak buntu dan prosesnya agak a lot. Jadi diputuskan operation-ya slow down waktu itu, ketika itu hasilnya masih tidak jelas sehingga saat itu diperlukan pengurangan biaya lambat laun. Mulai dari pengembalian rig untuk drilling, sementara rig itu stand by, dan kru dipulangkan, kita masih membayar mahal sekitar US\$20,000 tidak dipakai karena belum ada keputusan kontrak. Dan ketika benar2 tidak ada kesepakatan tentang kontrak tersebut, lapangan dikosongkan, sama sekali tidak ada kegiatan disitu. Dan salah satu upaya dalam mengurangi biaya dan kegiatan, PA juga dikurangi. Karena kita tidak ada kegiatan, tim PA dikurangi sedikit demi sedikit. Dan akhirnya saya tidak di lapangan lagi tapi bekerja di Jakarta untuk mengawasi lapangan dan sekali-sekali ke cepu. Jadi setelah panjang lebar, perkembangannya jadi tidak bisa dilihat dari awal, karena kita mengalami periode2 yang seperti itu (fluktuatif). Tahun 2005 baru ada kepastian karena kontrak ditandatangani. Lalu pada 2006 pertengahan itu kita

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

sudah ada tanda untuk beroperasi lagi. 2007 kita bentuk tim PA lagi, lalu saya dipindahkan sebagai Exploration Manager. Ya itu sejarahnya PA di Cepu seperti itu.

Jadi secara resmi bapak bekerja dengan BM berapa lama?

BM sejak 2004 (5 tahun)

Dulu kan BM di planning, jadi awalnya itu waktu saya mulai itu will cummings, lalu 2003 diganti dengan sim moatz lalu diganti dengan BM.

Lalu didalam komunikasi internalnya sendiri pak, sudah adakah keterbukaan komunikasi dalam dept PA sendiri? Dalam konteks bekerja.

Kalau dalam konteks bekerja, kalau saya menilai diri sendiri, saya orangnya sangat formal. Saya tidak membatasi, tapi komunikasi saya lebih secara formal dan sejauh ini berjalan lancar. Dan sisi kekeluargaan itu relative karena tiap orang berbeda. Artinya kembali saya orang yang termasuk formal jadi misalnya di cepu pun sifatnya lebih banyak formal. Ya apa ya, saya nggak melihat itu sebagai suatu kendala.

Biasanya saat bekerja, hal2 apa kah yang CV komunikasikan dengan BM? Lebih sering tatap muka atau media yang lain?

Biasanya hal2 yang teknis, yang pertama adalah mengenai PA plan yang menjadi pedoman utama kita. Kalau dalam pelaksanaan sehari2, bila ada kendala2 yang sifatnya itu tidak terduga, kita diskusikan bersama bagaimana mengatasinya. Biasanya bertatap muka, e-mail.

Kalau menurut bapak, BM sudahkah secara aktif berkomunikasi dengan bapak?

Iya.

Kalau ada kendala, biasanya dengan orang yang terkait, tentunya BM sebagai leader, tapi kalau di lapangan, kadang2 dengan BF, tapi begini saya kan lain, jadi bukan one man show. Kalau di cepu banyak isu-isu yang tiba2 berkembang seperti demo atau penutupan jalan dan itu apapn latar belakangnya, kita selalu mendapat tekanan dari apa business function terutama dari link dan ya yang operasional. Mereka tidak bisa mengirim logistic ke rig umpamanya, itu kan uang ya. Setiap jam atau setiap menit yang bisa rugi puluhan ribu dolar bila dibiarkan. Kalau ada hal seperti itu, maka biasanya kita komunikasikan dengan team. Jakarta sifatnya hanya sebagai supporting saat itu. Saya lebih banyak komunikasi intensif dengan tim dan manager di lapangan. Artinya hal2 yang saya perlukan dari Jakarta saya minta berdasarkan kebutuhan yang diperlukan di field, tapi sekarang beda. Saya tidak punya tim. Misalnya bila saya pergi melakukan sosialisasi di sulaewsi, probolinggo, jombang dsb. Saya bekerja sendiri dengan dibantu orang2 exploration untuk memberikan penjelasan dengan bupati atau pemda di blok2 tersebut. Saya tidak terlalu melibatkan orang2 PA lainnya karena itu merupakan tugas saya. Jadi saya lebih banyak melibatkan orang2 business client yaitu exploration.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Apakah yang membuat bapak termotivasi di PA selama 9 tahun?

Kedengarannya cliché tapi suatu saat nanti kita semua bisa menghayati atau appreciate. Di setiap pekerjaan yang kita geluti atau kita dapatkan itu there's always a challenge. Banyak di Indonesia terutama, pekerjaan merupakan hak dan bukan kewajiban. Di Indonesia itu lumrah orang menyogok untuk mendapatkan pekerjaan. Jadi dia melihat pekerjaan itu sebagai hak, bukan kewajiban. Contohnya perusahaan X yang hingga saat ini ribuan pegawainya melakukan demonstrasi tentang hak mereka sebagai pegawai perusahaan. Mereka menuntut untuk dipekerjakan. Menurut saya it doesn't make sense, kontribusi mereka disitu dalam hal apa? Beda dengan negara2 lain. Disini kita dilindungi oleh undang-undang ketenagakerjaan. Kalau kita bandingkan karyawan ExxonMobil di Indonesia dengan di Singapore berbeda. Kalau di Indonesia, perusahaan akan berpikir dua kali untuk memPHK seseorang, sekalipun EM punya sistem evaluasi karyawan yang cukup komprehensif artinya jika orang tersebut tidak produktif, perusahaan berhak untuk melepaskan dia. Tapi kembali di Indonesia, berpihak pada uu ketenagakerjaan. Beda dengan katakanlah Singapore, kalau they don't perform, mereka akan dikeluarkan. Jadi kita harus melihatnya dari challenge-nya jadi apa yang kita berikan untuk perusahaan. Jadi kalau saya ditanyat apa yang memotivasi, kita harus melihat apa yang telah kita hasilkan untuk diri sendiri serta untuk perusahaan. Banyak orang2 yang di level saya, salah satu keluhan mereka, mengeluh tidak tahu jobdes mereka apa, sebenarnya itu hanya alasan saja. Karena dia sebenarnya sudah tidak produktif lagi. Somebody at that level, nggak boleh mengatakan seperti itu, karena sudah seharusnya kita bisa menentukan what do u want? Jadi bukan sekedar pekerjaan didapat lalu tenang 2 saja. You have to be able to know what u want to do. Jadi kembali, u have to be ur own motivator. Awalnya kita bisa dibimbing oleh supervisor. Namun ada waktunya kita harus bisa memotivasi diri kita sendiri. Jadi kita bisa memotivasi tidak hanya diri sendiri tapi juga untuk team. Adapula yang bekerja karena nafkah. Namun tidak melulu soal nafkah, namun kembali pada kontribusi pada diri sendiri, team dan perusahaan.

Lalu pak selama bapak bkerja disini BM sebagai VP memberikan support atau dukungan pada CV?

Ya BM sebagai leader dari PA, tentunya memberikan dukungan. Dalam hal support ini juga sifatnya relative. Sesuatu yang sifatnya berupa dukungan bagi satu orang belum tentu untuk orang lain. Emm u have to be able to.. emm saya tidak bisa terlalu dependent atau tergantung dengan dukungan dalam arti emm.. kalau pada tahap awal karir mulai bekerja, memang the role of supervisor itu sangat penting. Dan support ini bisa berbagai macam bentuk. Saya ingat waktu dulu masih mulai bekerja, saya mendapat supervisor yang berbeda-beda. Kadang2 bentuknya sederhana sekali, kadang2 saat kita melakukan pekerjaan yang cukup bagus, dia hanya lewat sebentar dan menepuk pundak saya lalu berkata Good Job. Namun dalam level tertentu tentunya kita tidak bisa mengharapkan sama seperti itu. Kembali, we have to support ourselves. Exxonmobil ini sangat unik, jadi kita process oriented. Support itu dalam bentuk kita menjalankan support yang ada. Katakanlah suatu keadaan emergency, kita sudah tahu role2 kita. Semua

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

performing their role berdasarkan fungsi yang sudah ada, dan saya didukung oleh sistem tersebut untuk membantu saya. Jadi IK has her role, NN has her role, BM has his role. Jadi menurut saya bila semua menjalankan role atau pedoman, maka itulah support yang saya dapatkan.

Pernahkah mendapatkan teguran atau kesalahan atau kesalahpahaman, pernahkah terjadi?

Menurut saya dimana-mana pernah terjadi.

Lalu bagaimana tindakan bapak saat itu?

Ehm kembali kalau saya mengambil pengalaman saya di field, saya ada team. Saya tidak menyalahkan mereka karena mereka masih baru, jadi mereka banyak melakukan kesalahan. Di Indonesia ini kita cenderung kalau ada masalah, kita membuat suatu kampanye. Jadi kalau misalnya saya punya masalah dengan Gloria. Emm cara untuk menyelesaikan konflik ini atau dengan kata lain, cara untuk menunjukkan saya yang benar dan Gloria yang salah. Bukannya saya mengkonfrontasi langsung. Semua yang saya kenal saya kumpulkan dan saya bilang hal2 negatif mengenai Gloria. Gloria juga melakukan seperti itu. Yang menang adalah siapa yang mengumpulkan orang terbanyak merekalah yang menang. Pengalam di cepu, banyak mereka yang seperti itu sehingga membuat pekerjaan menjadi sulit dan banyak hambatan tentunya. Yang saya lakukan, saya panggil satu per satu lalu saya kumpulkan semua. Mungkin bagi mereka hal itu adalah suatu approach yang baru sama sekali tetapi saya punya keyakinan bahwa itu adalah cara yang paling efektif. Seperti ketika itu ada yang menyalahgunakan internet kantor untuk membuka situs-situs yang tidak baik. Saat itu tidak ketahuan siapa yang berbuat, tapi akhirnya semua saya kumpulkan dan sudah ketahuan siapa yang itu, saya panggil orang tersebut dan akhirnya dia, laki-laki menangis-nangis. Di perusahaan seperti EM, kita harus menjalankan tatacara yang paling layak dijalankan.

Dan antara CV dan BM sendiri pernah?

Ada ketika itu BM pernah menegur saya saat itu

Respon CV?

Ya kita harus jujur, kalau kita memang melakukan kesalahan kita harus memang ya jujur kalau itu kesalahan dan improve dari kesalahan tersebut. Tapi kalau itu bukan kesalahan kita atau sesuatu yang kita tidak bisa hindari, kita harus bisa menjelaskan mengapa. Ada 3 D, disclose, discuss, document. Jadi kalau terjadi penyimpangan yang diluar kendali kita, kita harus bicarakan dengan supervisor kita, discuss lalu didocument for the record. Jadi memang semua itu sudah ada sistemnya.

Apakah BM menjelaskan mengenai job description kepada bapak?

I think at the earliest kita harus sudah mengetahui. BM sebagai VP ini mengajak saya sebagai Exploration Manager karena BM mengharapkan ada seseorang yang bisa apa ehh sudah at level yang mengerti job desc. Jadi BM needs someone to

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

help him at exploration. Saya dalam level tersebut harus tahu apa tugas saya. Dan BM tentu tahu bahwa saat mengajak saya, saya sudah mengerti job description itu dan BM tidak perlu menjelaskan secara detail karena sudah percaya tentang job desc di exploration tersebut. And it comes from me. Lalu bila saya harus membentuk team, maka menjadi job saya untuk menjelaskan job desc. Dan saya sendiri lah yang menulis job desc tersebut dan di approve oleh BM. Sejauh itu relevan dengan apa yang dikatakan BM secara garis besar, maka it's fine with him. Tapi kembali, describing in detail job description itu bukan tugas BM, but it's my job.

Lalu pernahkah ada hambatan2 antara BM sebagai VP dan CV?

Saya kira sih tidak ada kendala seperti itu.

Lalu misalnya CV butuh persetujuan dari BM, adakah orang yang menggantikan BM?

Kita kan ada DOAG (delegations of Authority Guidelines) jadi automatically yang menggantikan BM adalah TJ. Kalau BM dan TJ tidak ada maka saya yang menggantikan. Jadi kembali, kalau soal sistem, Exxonmobil itu sudah lengkap. Sebenarnya, EM is unique. Orang di level manapun, level saya, level BM sekalipun keluar, perusahaan akan tetap jalan. Semisal perusahaan keluarga, kalau ada satu orang yang berpengaruh keluar maka tidak akan jalan. Namun di EM tidak begitu. Saya pernah lihat sendiri dimana perusahaan besar, tiba2 pemimpinnya mengundurkan diri, perusahaan itu tetap jalan saja. Jadi sistem di EM ini termasuk safety, finance. Termasuk kartu kredit American Express, dimana banyak orang yang menyalahgunakan kartu kredit tersebut untuk kepentingan pribadi dan mereka dipecat karena terlacak. Oleh karena itu saya mungkin satu-satunya yang tidak apply kartu kredit American Express. Saya pakai kartu kredit saya sendiri. Jadi kembali, kita sudah punya sistem-sistemnya. Namun dari segi komunikasi, kita terbantu dengan sistem2 tersebut.

Lalu apakah sistem tersebut tertulis?

Memang tidak tertulis dalam struktur organisasi, tapi tertulis dalam Delegation of Authority Guideline (DOAG). Saya di level 9, kalau BM berada di level 7. Semakin kecil angka yang keluar maka semakin tinggi levelnya. TJ juga levelnya sama dengan saya 9, tapi TJ itu ada secara tertulis kalau misalnya BM lagi tidak ada maka TJ bisa menggunakan level authority BM untuk sign any document. Kalau saya haru manual, jadi kalau misalnya BM cuti, ada formnya untuk meminjamkan authority level BM kepada CV. Itu ada sistemnya dan tertulis.

Klasifikasi untuk pemberian authority tersebut?

Eh ya pengalaman kerja dan keperluannya. Saya waktu itu mendapatkan itu waktu saya di field. Jadi semua kan harus kembali ke Jakarta jadi memakan waktu lama. Waktu itu didasarkan perlu untuk orang di field yang bisa sign untuk misalnya permintaan sumbangan. Maka authority itu diberikan kepada saya dan sampai sekarang diberikan kepada saya. Kalau kosong biasanya di Jakarta ya cuma TJ. Tapi kalo BM dan TJ tidak ada siapa lagi.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Persetujuan saat BM tidak ada?

Ke TJ. Karena tidak mungkin saya buat request lalu saya tanda tangani sendiri.

Berarti TJ sendiri pengalamannya lebih awal?

Ya dia setahun lebih awal dari saya.

Dengan kata lain berarti dibandingkan dengan manager lain, maka CV dan TJ punya wewenang yang lebih tinggi?

Ya bisa dikatakan seperti itu, karena ada authority levelnya itu. Di setiap departemen tentu memerlukan authority seperti itu. Karena kalau semua orang memiliki authority maka bisa kacau. Tapi semua itu ditujukan di setiap departemen untuk mempunyai control process. Kalau semua orang memiliki authority seperti itu maka bisa saja saya membuat dokumen yang kemudian ditandatangani teman saya sendiri. Jadi memang dibuat sedemikian rupa agar seperti saya itu mendapatkan authority level itu bukan sesuatu yang wah, tapi justru menjadi suatu beban. Karena kalau kita sign dan salah, kita yang bertanggung jawab. Jadi bukan sesuatu privilege, atau kehormatan tapi sebagai suatu beban. Beda dengan di Mobil Oil, apa yang terjadi. Ini kita cerita sedikit. Dulu yang terjadi adalah lapisan approval nya terlalu banyak. Ketika begitu banyak, saya akan cenderung untuk melihat paraf siapa sebelumnya. Bisa jadi saya ceroboh karena itu. Misalnya dibawah saya banyak dan sudah ada sedemikian banyak paraf maka saya bisa langsung sign tanpa check kembali. Dulu ada kejadian dimana seseorang berbuat curang, jadi dia memperhatikan dimana orang-orang sedang sibuk. Jadi dia bawa satu invoice fiktif, jadi orang ini meminta tanda tangan kepada orang2 yang bersangkutan ketika mereka lagi sibuk. Hingga pada orang terakhir yang sign, pas ketika ia sedang mau cuti dan sibuk menyelesaikan pekerjaannya maka sign-lah dia pada invoice itu. Jadi kembali, authority ini menjadi suatu beban, saya harus check kembali. Saya yang accountable. Jadi itulah mengapa hanya beberapa orang yang memiliki. Selain pengalaman, kita juga harus membatasi.

Bila pak mama ada, apakah authority itu tetap berlaku?

Iya, bila tidak perlu sampai ke level BM bisa melalui saya atau TJ.

Soalnya waktu saya observasi ini cukup banyak dari anggota PA yang ke TJ dulu baru ke BM.

Ya ya ya..

Lalu emm tadi kan saya tanya bila BM terkendala, maka CV meminta approval ke bu TJ. Adakah hambatan?

Kembali pada sistem yang berjalan ya, umpamanya memang sesuatu dokumen itu tidak design itu ada alasannya mengapa tidak di-sign. Saya juga berhak untuk menolak untuk sign bila dianggap kurang. Tapi biasanya sih tidak ada kendala kalau semua budget dan prosedur telah dipenuhi. Jadi memang sistemnya seperti itu.

Berarti ada kepercayaan yang lebih tinggi oleh BM kepada TJ?

Memang authority ini diciptakan oleh sistem tersebut. Bukan saya pura-pura merendah atau bagaimana. Tapi ada pula orang menyalahgunakan authority level nya. Dan itu pernah terjadi dan ia mendapat sanksi. Lalu setiap dua tahun kita selalu mengikuti business review. Jadi bila sesuatu itu dibiarkan, maka dapat merusak sistem tersebut. Dapat dipastikan orang2 yang melakukan penyimpangan2 itu akan dikeluarkan. Dan itu kembali, mendapatkan hal itu menjadi suatu beban. Apalagi di field itu godaan atau tawaran itu banyak sekali. Apa susahny kalau saya bilang ke pak lurah untuk membuat proposal dengan dana puluhan juta padahal hanya menghabiskan berapa, lalu saya sign dan sisanya saya bagi. Itu gampang sekali, Jadi dengan authority level itu tergantung dengan integritas atau kesungguhan orang. Bukan saya memiliki integritas lebih atau apa. Tapi memang perlu orang2 yang melihat authority ini sebagai suatu kewajiban. Seperti BM yang harus menandatangani begitu banyak dokumen, walaupun ada tanda tangan dari TJ, BM tetap harus mengecek ulang. Seperti waktu BM sempat cuti, ada beberapa payment request yang saya harus sign dan ada banyak yang salah juga jadi saya harus kembalikan. Nah boleh dikatakan itu jadi beban. Karena disaat yang sama kita juga harus menyelesaikan pekerjaan kita. Kembali, saya coba memisahkan pola berpikir kebanyakan orang dimana jabatan itu merupakan sesuatu yang seolah-olah wah. Sering sekali seseorang yang menduduki suatu jabatan harus report ke atasan yang junior, baik dari segi umur maupun kompetensi. Tapi di EM itu hal yang biasa. Lain halnya dengan di Indonesia yang biasanya atasan itu lebih tua. Di EM kita harus membiasakan diri dengan atasan yang lebih muda.

Lalu kalau antara CV dengan TJ, intensitas komunikasi dengan TJ bagaimana?

Ya seperlunya sih iya. Kembali saya bukannya mengatakan one man show, memang masih satu orang di Exploration tapi saya menggunakan resources yang ada di PA untuk membantu saya. Tapi saya tidak punya satu tim. Saya hanya melibatkan orang2 PA bilamana diperlukan, contohnya dengan IK dari CR atau TJ dari Ops.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Transkrip Wawancara

IK

14 September 2009

07.49 WIB

Mba IK sudah berapa lama bekerja di PA?

Sejak tahun 2003, masuk langsung di PA.

Kalau dalam interaksi sendiri BM itu orangnya terbuka ngga?

Oiya banget, BM itu terbuka banget. Mungkin kalo terbuka banget cerita segala macam itu engga ya tapi dia itu tidak memposisikan dirinya sebagai, dia tidak bossy lah. Jadi kalo misalnya kita cerita, eh pak ada gossip gini gini gini.. Oya gossip apa? Itu pak gini gini.. Jadi kita akhirnya itu ngobrol, kita jadi bisa cerita tanpa menganggap wah ini bisa jadi bahan appraisal gue nih. Nggak gitu, jadi kita bisa ngobrol whatever subject and whenever time dan ke sini ngobrol-ngobrol, hey how r u? what are you doing? Gitu. Jadi BM sering jalan-jalan. Nyari , nyari RD kalo ngga ada itu dia bisa kesini trus kita ngobrol aja begitu. Oh gini pak (sambil menunjukkan dokumen) ini gimana ya? Padahal waktu itu aku belum mau level up nih. Tapi since dia ada disini ya kita ngobrol aja.

Berarti interaksi antara mba IK dengan BM seimbang ya?

Eh iya seimbang. Tapi mungkin aku orang yang tidak terlalu banyak dalam arti aku kalo nggak perlu-perlu banget enggak. Jadi nggak gangguin dia. Ak lebih sering punya buku kecil ini, kalau ada pertanyaan dari DS atau siapa datang gitu ya kalau aku ngga bisa jawab, leave ur document here dan aku akan tanyain BM. Biasanya aku kumpulin jadi satu jadi waktu ke BM itu nggak bolak-balik. Jadi aku bakal tanya bu juwita, BM ada waktu nggak. Kalau lagi ngga ngapa-ngapain aku langsung deh bawa segambreng dokumen itu yang udah aku kumpulin sehari dua hari, kecuali kalo urgent banget baru. Aku punya beberapa catatan (sambil menunjuk buku kecilnya), ada catatan-catatan kecil. Nah ini misalnya, ada inisial MB nih berarti aku mau tanya nih, ini tentang rate conversion. Jadi poin-poin kaya gini aku catetin. Jadi setelah tau BM kosong, pak, have your time? Oke pak, satu ini gini gini.. o ya udah gini. Oke conteng. Yang kedua gini.. Jadi aku dateng itu dengan rekomendasi solusi, nggak cuma tanya. Pernah tuh dulu aku waktu masih baru-baru itu aku belajar, BM balik nanya, kalo menurut kamu? Oh iya ya, BM nggak mungkin aware sama kecil-kecil, printil-printilan jadi kupikir oke aku kasih rekomendasi solusi aja. A B C misalnya. Pak kemaren waktu bikin plan 9000 sekarang actualnya 10000, menurut bapak gimana? Karena menurut saya, nah, biasanya gua nggak berenti ngomong sampe gue ngasi rekomendasi. Ya udah gitu aja. Yang mana pak? Yang ini aja karena mendingan bikin gini gini. Kenapa menurut bapak? Jadi baru gue nanya kenapa menurut dia. Karena mungkin ada content yang mungkin aku nggak tau dari manajemen/corporate. Ya udah jadi dari situ aku tahu, next time if I have the question seperti itu, I've already have the answer, I don,t have to ask him lagi. Jadi, menarik sih. Em.. Yang jadi challenge buat aku biasanya contoh (sambil menunjukkan undangan BP Migas) tanggal sekian aku cuti loh, nggak ada pembantu di rumah bok. Aku bingung dong. This

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

is my responsibility, I have to go to BP Migas right? So apa yang aku kerjain adalah I have to solve my problem dulu. Oke kira-kira ada nggak alternative pembantu yang bisa gantiin waktu tanggal sekian. Because tanggal ini berarti aku harus masuk kantor kan? Aku cari, kalau nggak ada then I will go to BM, I'm sorry pak aku bener2 nggak bisa, gimana ya caranya? Mungkin kalau RD aja yang pergi oke nggak? Jadi instead of datang nanti nggak ada solusi jadi aku bolak-balik ke dia dua kali. Tapi dengan aku cari solusi dulu tadi aku datang ke BM not more than 5 minutes, pak, ada undangan nih dari BP Migas. Iya, gimana tuh? Iya saya cuti. Tapi saya sih mau propose saya revise aja cuti saya karena ternyata saya sudah dapet pembantu untuk tiga hari itu so I have no problem. Sebenarnya saya tadi cuti karena ada blab la bla... BM lalu Ok! That's a good deal! Ya udah, selesai. Nggak sampe lima menit kan. Masalah selesai. Gue nggak ada masalah sama BM. Dan masalah gue juga selesai. Cuma terakhir tadi nanya: pak, saya sudah ngadain cuti sampe tanggal segini perlu nggak saya ganti lagi? Ah nggak usahlah kan kita sudah ngomongin ini. Anggep aja IK gantiin cuti yang ini gitu. Jadi di paper u want to finish all ur cuti kan? Jadi tinggal replacement aja.

Terus mba IK pernah nggak dapat teguran atau dikasi saran sama BM?

Oh pernah.

Secara halus atau?

BM itu orangnya halus, jadi em, dia nggak pernah, dia itu nggak mau nyakitin orang, jadi diamau negur aja itu ati-ati banget tapi namanya kita yang salah, jadi nyadar gitu kan ya. Kecuali kalo orangnya bebal (tertawa). Jadi e, kaya, ee dia masuk biasanya kalo aku lagi nanya, pak kenapa sih kok ini gini gini, kalo menurut saya kan gini gini.. Oh iya itu udah bener, tapi IK harus ingat, you are CR manager, with anak buah kamu harus gini gini, dengan orang lain harus gini gini. Ngomongnya umum tuh. Terus gue udah mulai, okay, something wrong with me. Karena BM orangnya nggak straight to the point. Jadi harus sensi lah. Karena BM ngomongnya biasa tapi marah. Dan, terus terang aja gua pernah ngasih masukan ek BM. Pak I know u are busy, but I think saya harus ngomong masalah ini ke bapak karena kalau dibiarin nih nggak bagus buat grup gitu.

Trus waktu BM digituin gimana?

BM dengerin. Ya waktu itu sih gua agak takut ya. Kan gua anak buahnya berani banget. Tapi aku mikirnya gini, aku ngomong ke BM bukan untuk kepentingan aku. Jadi aku tidak merasa aku harus takut. Apa yang aku ngomongin ke BM itu for the good of the group. For the good of company at the end. And for himself. Jadi waktu itu aku bilang, sambil minta maaf, pak I'm sorry tapi I have to say something, can I close the door? Pak ini gini gini, menurut saya gini gini. But the decision is yours. Apakah itu diterima atau nggak terserah tapi this is not for me. Bukan untuk personal kepentinganku sendiri. Jadi asli ngomongnya itu ya itu tadi, mungkin karena sama2 orang Indonesia we know the right way. Mungkin kalo orang bule aku bingung gimana cara ngomongnya.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Media komunikasi?

BM lebih sering ngomong. Lebih suka ngobrol kayaknya. Dulu nih ya BM waktu itu very busy, jadi aku e-mail aja gitu. Biasanya nggak dibales. Mungkin dia nggak bales bukan karena dia nggak mau jawab. Mungkin gini, mendingan aku jelasin aja, daripada gue bales e-mail itu biasanya kan cuma short. Itu juga yang jadi pelajaran juga. Nah itu yang aku belajar juga. Kalo aku ada pertanyaan dan butuh jawaban segera, biasanya tuh sudah ada jawabannya. Jadi misalnya kau punya masalah ya, emergency situation, aku kirim pake sms. BM, bojonegoro banjir, kondisinya kaya gini, saya dari CR propose kita untuk keluarin uang. Karena ini sifatnya emergency, dan itu hari sabtu, nggak mungkin dong kita bikin internal proposal dan dikirim keliling dunia. Jadi I propose untuk spend 50,000 dan kerjasama dengan PKPU. Dan PKPU akan kasih segini segini. If u're okay with this, please approve my sms and I will process the documentation on Monday. Jadi waktu gue kirim itu, udah ada proposal, solusi dn BM cuma jawab "approve". Jadi biasanya komunikasi dengan BM jadi lancar itu karena itu. Biasanya aku gunakan e-mail atau sms kalo urgent. Aku berusaha sebisa mungkin untuk nggak urgent. Kalo nggak urgent ya seperti tadi itu dicatet, dikumpulin, aku dateng.

Kalau misalnya BM nggak ada ditempat, terus gimana ya mba?

Ya terserah BM, biasanya BM menyerahkan DOAG-nya ke TJ atau CV.

Kalau yang lebih sering?

TJ.

Sudah berapa lama?

Kayanya tahun ini 10 tahun deh.

Menurut mba IK bagaimana kewenangan TJ ini?

Cukup besar. BM memberi kewenangan TJ cukup besar. Karena itu tadi, mungkin BM menghandle banyak dan nggak mungkin mereview satu-satu. Jadi aku rasa yang aku tahu sih BM memberikan wewenang ke TJ cukup besar, even BM ada. Itu TJ me-review semua proposal, walaupun endorsement-nya dari OPS manager ya tapi sebenarnya kan kalau lihat dari prosedur, OPS hanya mereview budget dan control. Apa yang harus dilakukan, eksekusi nya lah istilahnya. Tapi karena kewenangan yang diberikan cukup besar ke TJ, jadi mereview sampai ke program-programnya. Gue harus ngejelasin program ke TJ seperti gue jelasin ke BM. Jadi gue punya dua BM. Jadi kalo BM yang benerannya itu lebih banyak didiskusikan ketika BPEA proses. Tapi kalo yang daily, day to day, proposal, kata-kata, tulisan, kenapa u work dengan NGO dan segala macem. Walaupun aku tugas dengan NGO, dalam kata lain aku mengendorse / memberikan saran dari aku untuk kerja sama sama siapa. Tetap aja kalo sama TJ, aku harus ngejelasin lagi karena aku anggap TJ seperti BM. Karena pada saat seperti itu TJ akan bertanya kenapa memilih NGO ini. Kalo sama BM, ia melihat overall plan selama setahun, kalo TJ melihatnya per line. Memang itu tugasnya dia. Jadi waktu dia review per line, dia tanya mengapa harus mengerjakan ini. Buat aku itu

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

seharusnya tidak perlu ditanyain karena buat aku itu sudah ada di plan tahunan. Jadi itu yang biasanya challenge buat aku itu disitu. I have to explain twice. Tapi sekarang BM juga tau. TJ sudah ngga terlalu gitu. Liat overall plan. Jadi TJ bener-bener acting BM walaupun masih ada, ya mungkin TJ dan BM punya pertimbangan lain setelah berdiskusi. Jadi buat aku ya udah. I'm not the approver. Tugas gue adalah merekomendasikan apa yang menurut kita baik, yang sesuai dengan prosedur, sesuai dengan objektif kita. Jadi dari sisi kita ngeliatnya gitu. Jadi masalah nanti TJ ato BM approve atau ngga, yang penting kita sudah provide the best recommendation, itu sudah keputusan manajemen. Jadi enak. With all the program and all the issues itu, aku balik lagi, organized itu penting karena kalau nggak, aku bakal stress dengan duet dua ini. Jadi gini, aku lihat require BM tidak setinggi itu, acting-nya malah lebih tinggi. Jadi buat aku itu stressful. Kecuali kalau yang aku liat kebalikannya. Kalo BM datengnya biasanya nanya dengan rekomendasi solusi. Kalo ke TJ, nanya dan gue udah punya jawabannya dan gue nggak ngerti kenapa dia tanya itu. Jadi cukup frustrated gue kalo harus deal sama TJ. Tapi gapapa, itu juga jadi bahan pelajaran buat gue juga disini. Kita jadi, ok, kalo menghadapi beda orang berarti beda cara. Dan em, yang penting objective-nya. Kita ngga berniat untuk melakukan sesuatu yang salah. Menurut gue everybody's trying to do the right thing. Menurut gue dengan TJ do seperti itu, TJ do the right thing menurut dia. Jadi ya udah gapapa, tinggal kita how to compromise with the situation gitu kan. So far sih kita bisa, ngga ada masalah. Walaupun terus terang lebih challenging. Karena itu balik lagi. Kalau menurut aku dari sisi BM, dia aware sekali dengan overall-nya, dengan isu di lapangan, karena BM juga pernah di lapangan jadi dia ngerti banget kondisi di lapangan seperti apa. Jadi ketika aku jelaskan pak kondisi di lapangan gini gini. Dia langsung get what I mean. Tapi kalo cerita sama TJ ngga bisa begitu, tapi kalo prosedurnya ngga bisa begini, kalo aturannya ngga bisa begini. Jadi BM ketika nggak lurus dengan ini, dia ngerti beloknya gimana. Tapi kalo TJ, ketika ini belok, dia bakal upset sekali karena tidak sesuai dengan prosedur. Gitu, aku nggak nyalahin karena memang tugas dia untuk meluruskan itu semua. Jadi aku untuk belok ini harus jelasin sampai mbulet gitu lo. Jadi aku kadang-kadang jadi capek. Jadi akhirnya, aku ya udah TJ, kita tunggu BM aja karena terus terang aja aku ingin dapat insightnya BM sekalian. Toh ujung2nya harus ke BM juga. Jadi TJ kita ngomong ke BM aja deh, soalnya waktu aku ngobrol sama BM nggak kaya gini. Tapi gapapa, karena gini, gie coba ngerjain lurusannya gue dan TJ ngerjain lurusannya TJ jadi kita semua focus ke objective-nya masing2. Nah ketika ini harus ketemu pasti akan ada sebuah effort yang harus dilakukan. Tapi ini tidak menjadi sebuah permasalahan tetapi ini menjadi konflik yang membangun. Gue jadi ngerti oh ok kalo OPS ngeliatnya bener2 lurus selurus-lurusnya sedangkan CR berhadapan dengan community harus sangat fleksibel, jadi gimana caranya fleksibel tapi masih sesuai dengan prosedurnya. Menarik sih, tapi kita jadi sama2 belajar gitu. I think masih normal lah kondisinya. Kan ada yang bilang everything's just smooth berarti u do something wrong jadi kalo lu lurus2 banget pasti ada yang ngga bener. Jadi itu perbedaannya, dengan kondisi BM, ia menyerahkan review on detail seperti itu kepada TJ, jadi gini, ekspektasi BM 80%, TJ 100%. Aku ngga tau apakah persepsiku ini benar. Mungkin BM liatnya sudah ok dalam prosedur,

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

sisanya bisa didiskusikan, seberapa sih kurang benarnya, kalo kurang bener harus diapain sih. Nah itu yang kadang-kadang, mungkin karena pengalaman BM sih ya, jadi solusinya lebih masuk akal dan bisa lebih diterima. Maksudnya bukan berarti punya TJ ngga bisa diterima. Kita lebih mudah mencerna kenapa begini dan begitu. Ini sih human factor udah biasa ya, orang dibilang enggak pasti nanya, kalo orang yang penasaran. Tapi ketika kita dibilang nggak boleh ya nggak boleh, pasti kan gue nanya. Karena apa? Kalo gue ngga nanya, gue bisa ngerjain itu lagi (kesalahan) jadi gue harus tau permasalahan kenapa ngga boleh. Oke gue catet, besok gue nggak gitu lagi ke depannya. Jadi kita nggak do same mistake. We don't look stupid. We have to learn from experience kan? Jadi apa namanya, challenge-nya disitu. Dan mungkin karena TJ acting. Karena kalo dia di posisi BM, dia bisa merekomendasikan hal lain. Tapi karena dia acting, dia ngga mau salah sama sekali karena kalo dia salah dia yang dimarahin sama BM. Jadi dia tidak mau merekomendasikan apapun yang tidak sesuai jalur. Karena dia akan sulit mempertanggungjawabkan itu. Dan aku sangat bisa mengerti itu gitu lo. Jadi dari sisi aku, mungkin challenge dari adanya acting itu, mungkin nggak hanya disini. Kecenderungan orang kalau acting, dia akan berusaha melakukan apa yang terbaik yang bisa dia kerjain, jangan sampe bos gue marah gara2 aku buat kesalahan sementara aku acting buat dia gitu lo.

Lalu apakah dengan adanya kewenangan TJ ini membantu dalam hal pekerjaan?

Kalo dalam hal tadi ya balik lagi. Dalam hal ketelitian dalam menulis, secara kita kan ketemu NGO segala macem. Kita kan di pintu depan nih ya. Dalam hal2 seperti itu, eh, ngereview budgeting dan direview lagi oleh orang lain, menurut aku itu sangat membantu. Kenapa? Karena kita ketemu sama orang ini dan nego sama orang ini setiap hari eh, dan kita melihat benda itu setiap hari, kita nggak bisa liat kesalahannya kan? Kayanya udah bener deh. Jadi maksudnya, dalam hal itu bagus, positif ya. Tapi dalam hal persepsi terhadap aturan. Jadi penerjemahan sebuah aturan. Kan kadang aturan itu tidak dibuat terlalu detail. Agak sedikit umum lah. Dalam penerjemahan peraturan, itu buat aku sulit kadang2, menyulitkan. Karena, eh, pengertian dari peraturan itu kalau kita terjemahkan bluntly, we have done everything. Tapi tiba-tiba ketika sampai di penerjemahan dari prosedur itu, eh, terus terang aku sulit karena menurut kita kalo baca dari prosedurnya kita sudah komplit. Tetapi tiba2 ada pertanyaan yang eh, kita kan nggak boleh nih bantu kaya gini? (mba IK) coba liat di prosedurnya, ngga ada tuh aturan kaya gitu. Nah kemudian ada justifikasi2 yang selama ini kita ga pernah denger, dan itu sering. Oh gitu yah, ngga pernah denger tuh. Terus terang aja itu yang bikin aku kadang2, I think something wrong nih. Karena di satu sisi, kita waktu merekomendasi, kita sudah mempertimbangkan hal itu. Ngga mungkin dong kita main propose2 aja. Itu pasti udah kita pikirin. Tapi kemudian ada pertanyaan yang sama persis yang menurutku kita udah jawab ketika kita merekomendasikan itu, yang aku yakin ketika kita compare ke prosedur, itu nggak salah. Tapi somehow, itu jadi salah gitu. Dan yang kadang2 yang jadi masalah aku adalah, aku tidak dijelaskan permasalahannya. Alasannya itu aku ngga bisa terima. Waktu aku compare dengan (program) yang lain, loh ini kok boleh yang ini kok

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

ngga boleh? Padahal program sama, kegiatan sama, lokasi sama, kita liat prosedur ngga ada yang salah disini. Apa yang salah? Itu yang kadang2 aku ngga ngerti. Dan, karena itu disaring di tempatnya TJ. Sama TJ udah ngga di-engga-in, aku masih memegang sopan santunnya orang jawa gitu ya. Aku nggk akan loncat ke BM. Aku nggk mau, karena itu akan menimbulkan konflik yang tidak membangun. Biasanya kalo udah kaya gitu aku kumpulin, ya udah biarin aja. Suatu hari aku akan review dan evaluasi disitu. Karena kalau satu2 nanti berantem. Kesannya ya, jadi berantem, padahal aku cuma cari tahu sebenarnya apa sih masalahnya gitu. Karena aku ngga punya interest apa2 lo bantu ini karena it's a very good program. Aku cuma liat dari sisi itu. Kalo ternyata misalnya di dalam proposal itu ada orang siapa yang kita tidak bisa bantu karena orangnya misalnya, aku ngga tau. KAlarena waktu aku review, orangnya baik2 saja, tapi ternyata ada political issue, atau government issue. Dari sisi aku, kalo itu nggk dijelaskan ke aku, forever and ever aku nggk bakal tau hal itu. Nah, itu yang aku sering ngga dapet dari TJ. Tapi kalo aku nanya ke BM, ketika ada problem seperti itu, ketika suatu hari aku tanya ke BM, instead of TJ, aku selalu dapat jawaban yang aku bisa terima gitu. Dalam arti, menurut aku, dia bisa ngerti concern-nya aku. Dalam arti, dia ngerti kenapa gue ngasih pertanyaan seperti ini. Gue pengen tau supaya aku ngga ngelakuin kesalahan itu lagi. Tapi kalo dari TJ, aku ngga pernah dapat jawaban seperti itu. Jadi kadang2 I spend my time untuk review lagi, ini salahnya apa, kurang dimana. Yang kadang2 sebulan kemudian gue bisa tahu jawabannya, walaupun ngga langsung dari TJ. Gue bisa tau, o ternyata comm. Ada issue nih sama wartawan, atau ternyata GR ada ini.

Itu mba IK cari sendiri atau?

Iya gue cari sendiri jawabannya, jadi misalnya gue ngobrol, eh pak ada apa sih ini ini, emang ada masalah apa sih sama ini. Kadang2 coba cari solusi sendiri dulu. Dan ngga ada salahnya, gue jadi ngobol sama semua orang kan? Kadang2 gue masih numpukin beberapa yang gue ngga ngerti. Gue masih ngga bisa terima nih yang ini. Kenapa ya? Ini harus gue catet nih. Kadang2 gue take few months baru gue ke BM. Karena kadang2 pada saat itu juga akan menjadi konflik yang ngga enak. Mungkin gue cenderung milih yang damai2 aja, yang orangnya nggk suka berantem. Dan satu lagi, mungkin lebih kaya choose your battle gitu. Kalo resiko terhadap reputasi kita gue fight. Misalnya ada NGO yang kita udah punya TL tapi tiba2 acaranya ngga jadi jalan. Itu reputasi. Gue bakal balik ke BM. BM ini ngga bisa, ini harus jalan. Karena kita udah punya ini, datanya gini gini, jadi saya saranin ini harus jalan. Jadi apakah diganti atau seperti apa, kita harus tetep jalan. Karena ini hubungannya sama reputasi nih. Ini eksternal nih di luar. Kalo masih sponsorship di dalam, itu jadi bahan pelajaran buat kita. Tapi kalo udah di luar, itu beda lagi kasusnya glo. Kalo dari luar, gue lebih, ya I'm sorry kalo gue dianggap melawan, tapi this is for the good of the company bukan buat gue loh. Nama gue not even stated kok di TL, not my name disitu. Even bukan gue yang di lapangan. Tapi ini masalah reputasi, nggk bisa kita maen bilang enggk aja. Tetep kita harus pikirin lagi. Jadi, choose ur battle. Kalo ngga priority banget ya udahlah, takes another few months gue baru beresin masalahnya.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Menurut mba IK apa sih yang membuat TJ mendapatkan kewenangan tersebut?

Kalo menurut aku sih, satu karena senior ya. Dan yang kedua, TJ itu cukup keras. Dan dia itu menurut aku itu.. Yang paling susah buat orang Indonesia itu kan bilang enggak, tapi kalo TJ itu beda. Even sama orang asing pun dia bisa bilang ehem sorry. Without explain anything ngomong gitu. Terus terang aja kalo menurut gue, gue nggak mungkin nggak jelasin masalahnya karena orang bisa marah. Karena menurut gue ya bagus kalo bisa gitu. Senior, gue rasa masih dibawa ya senioritas. Yang kedua dalam hal say no dan memberi advice dalam arti seluruh PA, dalam hal procedural, yang itu adalah basic. Di ExxonMobil itu basic banget. Misalnya ada departemen lain, eh PA minta souvenir dong. Eh tunggu dulu aturannya itu gini gini.. Ngga bisa buat kaya gitu. Jadi dia bisa jelasin semua prosedurnya kaya gitu. Trus, leadership ya, jadi dia bisa memposisikan dirinya di posisi tinggi. Jadi she doesn't care whether orangnya lebih tua dari dia, ya nggak bisa. Dia bisa well, I'm the one who make the decision. Consistent. I think consistent ya.

Pengaruh TJ? Sementara posisi ia setara dengan manager?

Kayanya itu perlu ditanyain BM deh. Kalau gue coba dari sisi BM ya. Gue pasti butuh orang yang bisa gue jadiin back up karena BM dipanggil ke DPR, ke BP Migas, ke Surabaya, dan dia perlu orang yang ada di kantor itu orang yang bisa memegang aturan. Ya kan? Karena dia tidak perlu orang yang bisa membuat exception. Karena orang yang bisa membuat exception itu hanya BM. Kalo TJ bisa dikasih kewenangan itu karena satu dia posisinya ops manager dan dia megang aturan. Yang kedua dia punya leadership yang kuat dalam hal posisi dia disitu. Dalam hal personality-nya disitu ya, elo bisa liat dia kuat. Kuat dalam arti straight, iya, enggak, I don't care. Kemudian karena pengalaman juga. Dari PA mulai dari beberapa orang sampai berapa orang, TJ kan sudah ada disini dari dulu. Gue rasa sih itu ya. Mungkin ya mengapa BM, ya karena need somebody yang ia bisa trust di dalam perusahaan, dalam day to day office activities. Jadi kalo gue boleh bilang, emm, kalo elo mau betulin aturan di kantor, kalo elo mau buat your office organized, then lu pegang orang kaya TJ. Karena dia akan stick to the box. Ini ya ini. Itu ya itu. Ngga ada tuh ceritanya, "tapi kan di luar ada pandangan seperti ini, seharusnya kita melakukan ini". Enggak. Terus terang aja kadang 2 gue ngomong, "tapi kan TJ, di lapangan kaya gini gini". Iya tapi ngga boleh. Peraturannya ngga boleh. Memang bedanya dengan BM, karena dia punya kewenangan buat exception, dia bisa jelasin ke aku lebih enak lagi. Oh, oke kondisi di lapangan seperti ini, mungkin kita bisa buat program seperti ini. Jadi sementara kalo TJ, ngga bisa, ya u think urself lah. Gitu. Jadi lebih ya itu jadinya. Jadi aku piker, emmm, apa ya, aku rasa sih, kebutuhan BM juga sih untuk menempatkan seseorang diantara kita untuk menjadi controllers dalam hal prosedur. Dan mungkin posisi operations manager itulah yang paling tepat. Karena posisi itu lah yang mengatur proses dan prosedur yang ada di dalam ini.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Bukannya TJ juga acting manager GR?

He em.. ya itu dia, aku rasa sih itu karena kebutuhan juga ya. Dulu kan CV. Tapi karena CV dibutuhin di exploration, jadi posisinya kosong. Nah, kalo aku liat sih government dihandle sama BM sendiri. (BF?) ya sama BF. Jadi TJ lah yang acting untuk manager dalam hal untuk make sure aja GR tetap jalan. Jadi dia acting disitu posisinya. Tapi kalo dalam hal acting BM, gue rasa sih mungkin karena itu ya. Karena acting itu orang yang harus bisa mempertahankan prosedur yang benar selama BM ngga ada. Ntar kalo BM balik, jangan2 lo lo ini kok ada exception2 disini disitu.

Menurut mbak sendiri apa sih yang membuat PA ini istimewa yang dipimpin langsung oleh manajemen?

Karena PA menghandel external relation. Itu kan mukanya kan. Penting karena eh, yang pertama, coba deh tanya di departemen lain, kalo mereka tanya isu hari ini ke PA. Mereka pasti percaya. Mengapa? Karena kita yang mengolah informasi dari dalam dan dari luar kita oleh disini untuk kita jadika topeng, wajah reputasi. Apakah wajah itu mau kita dandanin cantik, atau biasa aja, itu jadi sebuah wajah. Jadi wajah itu sangat dekat dengan yang punya. Yang punya dalam arti siapapun yang mengelola, gitu. Ya, analoginya badan kita gitu. Muka kita kan ya kita. Jadi sama. Wajahnya ExxonMobil ya PA. Sehingga ia harus directly report ke manajemen yang sebagai decision maker. Karena apa? Sebuah decision maker itu diambil bukan hanya kepentingan bisnis kan? Ia harus memikirkan hubungan luar. Dimana ada government, media, community, apalagi? segala macem lah.. Di luar itu kan sebuah keputusan manajemen itu harus mencerminkan itu kan? Gitu. Walaupun ada kontrak, ada bisnis objektif, tetep ada pertimbangan seperti itu. Nah, siapa yang bisa kasih advice ke situ? Tugasnya profesional2 di PA yang bisa ngasih counter2 ini dan ini. Dan, apapun keputusan yang dibuat oleh manajemen, selain harus mempertimbangkan aspek luar ini, gitu kan. Sama kaya kita mau ngomong ini kan harus mikir. Apa impactnya buat badan ini, apa impactnya ke orang yang mendengar. Sehingga mulut gue ini harus gue ajarin. Dan I have to make sure, otot2 motorik gue ini berjalan dengan baik jangan sampe di kepala gue bilang A, di mulut gue bilang B. Jadi itu, mungkin aku rasa lebih kaya gitu ya. Karena kau rasa wajah reputasi dari perusahaan gitu. Which, kalo menurut aku, di semua perusahaan harus kaya gitu. Harusnya PA itu adalah advisor-nya presiden and GM. Kenapa? Mau ngomongin isu environment, harus ada PA. Jangan sampe lu ngerjain environment activities tapi yang diomongin itu bukan semuanya kan. Dia akan cari yang paling signifikan terhadap pembangunan sebuah reputasi. Oh, ini kita harus ada pengelolaan limbah, biarin aja lah, dari safety bilang. Dari SHE bilang boleh sih kalo limbahnya 0,7 sekian. Tapi kalau dari PA, no. itu lo mau ngerjain apapun elo lakuin itu, abis semua reputasi kita. Gitu. Reputasi hubungannya sama next business, next project. Reputasi jelek, kita sulit cari project berikutnya. Jadi, sangat dekat kalo menurut aku dan menurut aku saat ini posisi PA sangat ideal dengan posisi BM sebagai VP dan PA Manager gitu. Jadi dia bisa memberikan input ke manajemen sebagai posisi dia yang cukup tinggi dan ia bisa mengarahkan PA sesuai dengan objektif dari perusahaan itu.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Transkrip Wawancara

TJ

18 September 2009

11.05 WIB

TJ sudah berapa lama kerja disini?

Eh.. Maret 2009 ini sudah 10 tahun.

Sebelumnya?

I started working itu tahun 93.

Di ExxonMobil?

Nggak, di ExxonMobil itu tahun 99.

93 masuk di dunia public relations.

10 tahun di PA Jakarta?

Iya.

Waktu pertama kali masuk TJ jadi apa?

Communications. Dulu di PA itu hanya ada 4 orang. 1 PA manager, Communications 2, dan 1 orang Government Relations.

Waktu itu pemimpinnya?

Deddy Affidick. Eh, tapi terus tahun 2000, karena kan paradigm dah ganti nih, PA function-nya itu jadi lebih di-expand. That's why tahun 2000 kita mulai restructuring. Masuk bos kita orang asing. Si Will Cummings ini. That's why kita mulai bagi-bagi seperti ini nih. Ada chart ini ehm, Government Relations, Communications, Community Relations, Operations belum ada waktu itu. That time we started to ubah the whole PA organization. Kita mulai rekrut banyak orang karena media activities bertambah, government relations bertambah.

Berarti tugas PA waktu awal kali dibentuk?

Ehm, when I came in itu lebih.. Karena waktu itu kita PAC baru boleh bicara langsung ke media. Sebelumnya semua harus Pertamina. Walaupun udah boleh kita (the corporation) masih belum benar-bener go out there. Tapi waktu itu 99 udah mulai yang di Aceh, waktu DOM it gets worst. Orang2 kita diteror, di-kidnap, pokoknya situasinya seperti itu.

Selama TJ kerja di PA ini menemukan pengalaman2 menarik nggak?

Oh banyak. Ehm, terutama ehm ya sebelumnya kan my job di PA itu gitu2 aja kan. Dulu di property company dan di WTC. Tapi saat itu yang ada di posisi PR itu nggak penting. Jadi it was only, ya occasional media, media gathering. Pokoknya kalo a company want to be successful around ya, dia harus benar2 ngerti dan bagi function ke PA itu. Harus support dari si nomer 1. Dulu kita enggak. Waktu jamannya Will deh, dia baru benar2 ngerti function PA dan kebutuhannya apa. Nah if u don't get the support from atasan, si PA itu nggak akan benar2 bisa

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

functional, percuma deh. Kaya misalnya di let's say consumer goods company. Mereka nggak terlalu perlu PA, tapi mungkin marketing communication. Tapi kalo di perusahaan2 like oil & gas industry, maybe banks ya, mereka perlu untuk menjaga reputasi perusahaan itu. So, I learn that satu harus ada dukungan dari si nomer 1 untuk supaya PA function ini bisa jalan. Ehm tentang ehm apa sih cara2, the many ways of communicating sebagai media tools. Apalagi sekarang social media. Dulu kan belum begitu. Yah iklan2 koran. Tapi iklan kan bukan terlalu PA, it's advertising, buying ur image kan. Terus apalagi ya? Banyak sih, I can't point specific gitu. Tapi sejak mulai kerja itu it's very dynamic. Nggak pernah bosen. Apalagi waktu lagi heboh-hebohnya, ada aja. U come ini (bersenandung) another day, tiba2 bang! Something happen. And sometimes quiet but then u get the heboh time. Jadi it's very very seru. Ehm, the first six years itu yang I was totally focus in this job. Karena kan I was the one yang bantu set up PA function ini. Saya kan pernah di Communications, Community Relations, Government pernah, jadi almost everyday itu let's say pulang jam 7 nggak ngapa-ngapain tapi terus malamnya online lagi, kerja. My boss nggak minta tapi I wanted to because I like what I am doing because it's exciting. Itu first six-seven years, tapi setelah itu bener2 kayaknya udah deh, males ah. Lot of changes happened, and I was committed lah. And udah berkembang, jadi nggak perlu ini banget. Jadi ini udah jalan sendiri, ini udah jalan sendiri. Jadi I was basically monitoring aja. Tapi waktu that period yang sharing up period bener2 seru. So I learn juga disitu how to set up PA function. Jadi perlu divisi ini, divisi ini kerjanya apa aja, ini juga apa gitu. Recruiting orang2nya, trng orang2nya.

Jadi TJ bisa jadi kaya mentornya semua orang yang ada disini?

Ya ya ya.. That's still on going, kalo misalnya ada apa-apa they still complng to me and whatever. Because I've been in every one. I've been in RD, in IK. Ya di PA, u need to know semuanya. Nggak bisa lu di comm aja, nanti u don't understand di ops ngapain aja, di CR ngapain aja. Nggak bisa. So I've been there, sudah pernah dimana-mana. So I know from A to Z. Jadi sekarang I don't know what to do karena kan semua udah jalan sendiri (tertawa).

Tapi TJ berani juga ya tahun 90an terjun di bidang PR, padahal kan di Indonesia PA belum terlalu diakui.

Exactly. I think ya, waktu tahun 2001, yang heboh di Aceh itu, kita kan shut down selama 4 bulan. Pesawat kita ditembak, truk konvoi kita ditembak, bom di dalam facilities kita, sampai kita nggak safe. Totally tutup. Everybody move. Nah, that's for my experience wahh.. hampir sama kaya Cepu. Yang pemerintah bilang ini, community juga ngerasain kalo nggak ada kita, nggak dapet proyek. So that period, itu mulainya our exposure ke media. Everyday we get 20 calls. Nah itu spokesperson-nya Will Cummings and saya. Will bilang okay, I handle yang international, u handle yang national and local. Nah itu kan kita yang we didn't know siapa yang di Kompas siapa yang di itu. Tapi mereka yang cari kita. They called us. Jadi disitulah the birth of our media relation. Dan dari situ mereka sudah tahu contact untuk information. That's why kita pakai jurubicara, spokesperson.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Bahkan mungkin pada tahun2 itu kita yang pertama kali mengeluarkan juru bicara untuk media. Anyway, terus ehm, itu kita, I think we were very lucky at that time. Karena memang, if u are a PR person, kalangan media have to know u. U're not a successful PR person if the media doesn't know u in your position. Within one year. Kalau within one year the media doesn't know, u're not doing your job. Nah itu, OMG, we were so lucky. Langsung everybody knows. Basically, Will and myself. RD waktu itu membantu build media yang di Aceh. Kadang mereka masih suka salah-salah, yang kutipan salah lah, nama salah, jabatan salah. But itu juga the time when we establish network dengan media. Dulu kita masih tidak mau direct interview. Tapi lama-lama kita build relation with media and corporate karena udah merger, udah mulai friendly nih ama media jadi we did the interview, etc.

Tapi sekarang BM jadi spokesperson?

Sekarang si Terry tapi jarang banget dan BM yang jadi spokesperson-nya. Kenapa hanya dua orang itu karena kita tidak mau terlalu banyak spokesperson. Kalo BM dan pak terry kan can speak on any issue in Indonesia, about the company position and whatever. Tapi kalo di lapangan, ada Bart yang hanya untuk local. Kalo misalnya ehm, we have the one voice. Our objective is just a one voice. Our company has one voice. Itu kan nggak gampang kalo many people. That's why we just only have few people. Itu pun juga harus di-approve oleh corporate. Caranya harus pernah ikut media trng. Itu harus.

Berarti BM saat itu tahun 2004 jadi manager?

BM sebelumnya memang VP. Gini, not to confuse you ya. Sebenarnya untuk internal ExxonMobil, dia PA Manager. Tapi BM juga di local affiliate Indonesia, posisinya Vice President. Berarti sebenarnya kan kita ada yang jabatan internal ada yang kita pake untuk manager. Ada posisi2 yang memang di luar adalah VP, tapi juga ada yang benar2 hanya manager. Kalo pak mama nada 2 secara corporate wise dia adalah PA manager, dan Indonesia wise he is Vice President. Nggak yang oh iya itu hanya jabatan saja. Enggak, itu memang two positions gitu.

Terus TJ sendiri sebagai operations&issues management?

Coordinatornya?

Kalo di operations itu supporting divisi2 ini, mau itu dari procurement-nya lah, admin-nya lah. Tapi kita juga department control advisor, we make sure bahwa everybody works as they should, ExxonMobil way lah. Nggak ada yang aneh2 gitu. Nah itu kak yundha yang monitor misalnya kita bikin expense report, proposal benar apa nggak prosesnya, angka2nya gimana. Juga untuk budget untuk whole division. Kalo RRsebagai procurement, bagian belanja2 lah. Tapi dia juga back up untuk department control. Tapi karena dia masih baru jadi belum terlalu. Yah, process manager lah. Juga pak parjono dibagian assistant. (beliau menunjukkan struktur organisasi yang baru)

Di ops adapula boy di government relations, lalu Azi di issues management. Namun corporate, we might split. Kalo dulu ada GR manager, Deddy, CV juga

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

pernah. The most boring position ever. Lalu BM bilang ya udah deh, titip di kamu aja.

Tanggung jawab TJ cukup berat ya?

Ini, this is nothing. Dulu I've been operations manager twice. Dulu yang waktu restructuring itu under me was communications, community relations and media and ops. Disitu belum banyak orang, GR itu sendiri. Tapi other function was under my portfolio, recruiting people. But kok sekarang balik lagi kesini (tertawa). I'm back here ti beginning.

Trus intensitas komunikasi TJ dengan BM? Cukup sering?

Oh yeah (tertawa-tawa) sering. Kalo ada apa2 yang something I need to cerewetin in 5 minutes I can go in there and ngomong sampe dia dengerin (tertawa) tapi dia nggak bisa marah orangnya. Mau I bikin sebel kayak apa pasti nggak marah. Kan my gaya little bit annoying. BM ini ini bla bla.. BM (mengangguk-kepala) gitu aja. Kalem. Trus lama2 oh ya udah deh, kita jadi calm.

Kalo komunikasi dengan BM lewat mana?

It depends what I need to talk about. Tapi lebih banyak sih face to face. Kalo email banyak forwarding2 gitu.

Tapi kalo BM sendiri nggak ada gimana ya?

Di struktur kan is like this. Tapi BM sudah decide me as automatically acting lah. Jadi kalo misalnya BM nggak ada ya all go to me. Dari DOAG-nya lah, dari decisions untuk apa lah so everything come to my desk gitu.

Trus kalo misalnya manager atau coordinator divisi lain minta approval berarti ke mba?

Iya. Kalo BM nggak ada ya.

Kalo BM ada?

Ya ke BM. Paling mampir sini untuk advice apa, marahin apa gitu (tertawa). It depends. Em kalo. (ada telepon) Nah, BM kan orangnya sangat sibuk. Harus ketemu government, rapat, speaking dimana-mana. Jadi he asked me to filter dulu apa2 yang harus ke dia. Proposal ato apa. Jadi that's why this proposal ini (sambil menunjuk setumpuk proposal di mejanya) ada disini. Jadi misalnya buat proposal, dia mesti ke kak yundha dulu untuk dicek. Kalo sudah bener, discuss it to me. Ngapain nih buat program ini? What's that for? Jadi I go back to untuk tanya more detail about the program. Kalo misalnya oke2 aja then I sign and you can go to BM. Kalo misalnya semua emang sudah bener langsung. Tapi ada juga yang aneh2.

Contohnya kayak?

Contohnya eh CR. Yang waktu itu the proposal tentang sunatan massal. And I ask kenapa bikin sunatan missal di Bojonegoro? And they said oh kan waktu di Aceh sukses acaranya dengan 1,000 kids. I said okay, kalau di Aceh itu tradition

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

sunatan massal itu. Tapi kalo di Jawa, culture-nya beda. Mereka lebih prefer untuk sunatan sendiri. Coba deh cari tahu dulu benar atau nggak. Tapi mereka masih kekeuh juga. Just consult aja dulu. Disini gimana sih, berapa yang bakal datang. Baliklah mereka dan ngomong2 sama whoever the partner. Bener. Si partner bilang iya memang disini nggak segitunya, mau mereka itu kurang mampu lah mampu lah, mereka prefer untuk sunatan sendiri. Nah kaya gitu-gitu kan yang harus dirubah dulu. Oya kita ganti programnya. Mungkin nggak sunatan massal tapi di puskesmasnya kita bilang sunat gratis jadi siapa saja yang mau datang u can. I guess 13 atau 30 orang aja yang berminat. Can u imagine kalo misalnya waktu itu okay let's go ahead sunatan massal and nobody shows up! Jadi rugi kita. So I always challenge si CR Comm or whatever tentang programnya. Karena biar sampe ke BM semua nggak banyak tanya2. jadi oh okay deh, dia tinggal tanda tangan. Bukan berarti pass disini bakal di-approve BM. He still questioned me. And I have to defense my ini on behalf of them. Jadi kalo misalnya I got question, I will ask them back. Nah, before, I'm getting questioned, saya cerewetin mereka. Ini kenapa begini begitu.

Terus pernahkah ada hambatan atau masalah mengenai hal ini?

Banyak! Ada misalnya si siapa mau bikin acara apa, atau sponsor apa and I don't think it's the right program, I don't think it's the right time, and itu nggak sesuai dengan pilar kita yaitu community development, health and education. So, if that's not right, I'll go back and tell them so. Lalu mereka coba2 lagi argue, ngadu ke BM. BM bilang no, go back. Tapi kadang2 ada yang langsung ke BM dan BM will ask me. If u don't like my decision, langsung aja ke BM. Dan mereka ke BM, they try langsung ke BM, sering. Tapi BM pasti langsung Nih proposalnya, kenapa belum tanda tangan? I said well.. Because and I'll tell him my concern. I disagree because ini ini. Dan seringkali BM, If I don't approve, dia juga nggak mau. Maka itu banyak debate, ketegangan kok proposalnya di-reject. The only reason ya because nggak sesuai dengan our path, our objective. Kan kita sudah tahu tujuan CR itu apa, tujuan Comm itu apa, and we have our annual plan. And we have to follow that plan. Dan misalnya ada sedikit2 keluar dari jalur yang benar, I will ask why you do this? Why why why? That's why harus siap kalo misalnya ditanya. Kalo misalnya I ask, and ur answer is satisfactory, fine! Tapi seringkali I ask, mereka e.. e.. e.. ga bisa jawab sendiri. Itu kan bikin gimana sih. Seharusnya u can explain about your program gitu. Begitulah keluar debate, argument. Kenapa sih nggak disapprove? BM, TJ nggak approve.

Terus kalo misalnya kaya gitu TJ gimana reaksinya?

I have to explain to them why I'm not approving this. Mereka kadang ngerti kadang enggak. Jadi mereka either ngambersk ato ngadu. So, what can I do? Be mature about that, be professional. I'm not rejecting it because of u. it's because I don't think the program is good. But they are very young group disini kadang2 yah (ekspresi kesal). And I just oh whatever (tertawa).

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Brarti dengan kata lain BM percaya banget ya sama TJ?

I supposed so. That's why I have to bener2 u know, make the right decision. Of course I made mistake juga, kenapa kok ini di-approve? Kan nggak boleh? Ya sometimes, he reminds me oh iya that day I forgot, ato gimana, ato dibawa arus (tertawa). I was really impressive jawabannya apa siapa gitu.

Trus TJ pernah merasa overlapping pekerjaan?

Not really karena sebenarnya yang operations itu udah ke delegate semua. Kak yundha manage the budget bla bla, RRmanage bla bla.. Semua sudah berjalan. Jadi if u have problem then come to me.

Can I say that TJ has the same position with other manager, tapi karena TJ juga sebagai acting BM, bisa dikatakan TJ punya wewenang yang lebih tinggi dari yang lain?

Bisa juga. Itu sebenarnya karena jam terbang aja. I have more experience than them. That's why BM give me more responsibility. O ya I have the same level but he given me the more responsibility to oversee. Karena di ops kan kita harus make sure everybody supposed to do, budget wise, proposal wise, ini masuk juga.

How about DOAG?

DOAG itu gives u the authority untuk sign for expenses, untuk speak keluar. Nah yang di Jakarta yang punya DOAG itu just me, CV dan BM. Except me and BM yang punya DOAG untuk semua. Kalo CV hanya bisa untuk surumana-mandar. Tapi me and BM itu bisa approve payment untuk program. Misalnya saya hanya approve untuk sampai US\$20,000. Diatas itu authority BM yang US\$ 25,000. setelah itu US\$ 50,000 pak terry yang sign.

Itu di PA saja ya mba?

Ya Public Affairs only. Ada juga yang information, untuk approval depends on the information.

Is that the same authority yang BM kasih ke TJ?

Yup. Jadi ehm, kalo nggak ada, his DOAG goes to me. Misalnya saya 9, BM 7. So now that BM lagi cuti, I can sign for him, for behalf of BM for whatever.

Trus TJ sendiri melihat departemen PA sendiri seperti apa sih dibandingkan dulu?

Dulu itu karena kita masih developing, masih baru nih anak2 ini. RD lah, IK. Mereka the oldiest. Dulu masih yang bego2 belajar. Nah sekarang itu kan semua sudah bisa jalan sendiri. Sudah more establish lah. Now, we have our own guidelines.

TJ sendiri sudah sering melakukan interaksi2 denngan mereka2 yang lain? Tidak hanya soal pekerjaan?

I think so. Memang kalo lagi suntuk mungkin yah, I'm sick of this, ya saya keliling2 gitu. Tapi liat2 kalo mereka lagi tegang ya ntar dulu deh. Disini we don't

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

expect you to kerja seven until seven. We have the break. Play a little, refresh and then go back to work.

Kalo interaksi dengan BM?

BM orangnya is very santai. Kalo tentang kerja ya kerja, kalo tentang yang lain ya yang lain. Kadang ngomong soal keluarga, tentang kursi, anak. Ya we can do that. Kadang2 kalo lagi ngomong serius, tiba2 bercanda. We don't always like that but yeah we have our drama. Cuman karena disini masih young group ya there lots of drama.

Trus kalo TJ sama BM pernah terjadi kesalahpahaman/masalah?

Yeah.

Apa yang TJ lakukan?

We talk about it. Misalnya he does something I don't like, yeah I have to bilang ke dia. Kenapa? Pak I don't like.

Terus terang gitu mba?

Iya. Siapa lagi yang mau ngomong ke BM? So I have to do it myself. And he does too, kalo misalnya talk about something menurut my principal no no no. Dia yang maybe we can.

Jadi discuss gitu ya mba?

Iya harus discuss.

Jadi nggak diem2an gitu ya mba?

Ya enggaklah.

Tapi kan biasanya budaya orang Indonesia kaya gitu?

I know tapi it's not going to work kalo misalnya we don't communicate. Di rumah juga, if we don't communicate with our family, ya sama. If we have a problem, talk about it. Jangan terus ngambek. Si ini nggak mau ngomong sama ini. Kenapa? Why? What's the problem. If I don't tell BM, he won't know that I'm mad of him. Jangan terus diem2an, ada apa nih anak nggak ngomong ama gue. So we have to talk about it. Mau itu segeblek apa, mau seserius apa, we have to talk about it.

Kadang2 kan I have a bright idea, then I tell BM, pak I have stupid idea number 10,000 kalau ok ok, kalo enggak enggak. Sometimes he does that, I have this stupid idea number 25,000 nih. Gimana ya? (tertawa) so we talk about it. Communicate.

Ehm, BM sendiri pernah kasih penghargaan atau pujian ke TJ?

Nggak (tertawa). He's not that type. I realize dia nggak, bukan kaya gitu. Kalaupun dia give compliment, itu pet pet. Langsung. Oh ya you're doing great. Sudah. He does say, tapi nggak berlebihan. He does that tapi nggak terlalu.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Dan TJ sendiri gives compliments to yang lain?

Ehm.. Masih kurang. I'm trying to improve on that. Kadang2 I forget. Misalnya ini doing something special, kadang I don't remember to acknowledge that dan bilang sama orangnya wow.. u know, I'm trying to improve. And remember, u know. Kadang2 ya kalo misalnya inget, langsung. Tapi kadang2 ah gue mau bilang ama dia ah besoknya good job, tapi I don't remember. I'm not sengaja. Sometimes just forget (tertawa). I know that people , they need recognition, acknowledgement. Dan kita sebagai supervisor harus sering gives dupport.

Terus hubungan dengan manager lain sendiri gimana?

Baik2 aja sih. Mereka juga sudah tahu kalo misalnya BM nggak ada, I'm automatically acting BM. Tapi kalo BM nggak ada, saya nggak ada, BM has to point somebody else. CV sudah pernah, IK pun udah pernah.

Kalo prinsip TJ dalam bekerja?

Professionalism. Itu sangat penting. Memang kita disini culture Indonesia yang kekeluargaan. Tapi kita juga harus tahu kapan kita bisa kekeluargaan kapan kita harus professional. Orang suka dibawa personal feeling in the workplace. U won't be able to succeed kalo kamu terlalu banyak taruh effort to personal feelings. Contohnya ya itu, let's say when I challenge them. Mereka langsung yang take it personally. Bahwa itu jadi attack ke mereka that she doesn't like me. Padahal itu kan professional decision. Bukan karena I don't like u. Kadang it's hard for us untuk pisahin itu. Misalnya your boss marahin, kadang2 take it personally. Maybe boss marah karena the situation. We have to be mature enough untuk bisa menghadapi everything. If u're not ready to work, don't work. Karena saat bekerja, u have to act mature and professional. Kalo dibawa emotional feelings in whatever u do. Duh, capek deh. U will stress yourself out. Jadi busuk kan? Karena itu semua masuk hati kan? It's a poison.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Transkrip Wawancara
BM
30 September 2009
09.05 WIB

Bapak sudah bekerja Di Exxon berapa tahun pak?

31 tahun. Dari umur 25. Di Mobil Oil dulu lalu pada tahun 1999 bergabung dengan Exxon jadi ExxonMobil.

Lalu selama anda bekerja di PA, bagaimana pendapat bapak tentang PA yang sekarang ini?

Waktu masuk di PA saya baru tahun 2004. Sebelumnya saya orang operations di productions, business plan. Waktu saya masuk PA, PA itu sudah ada dalam kondisi yang diharapkan oleh this company. Bahwa PA sebagai supporting group ke business line dalam urusan eksternal relations building, komunikasi antara company dengan stakeholders juga dengan community.

Lalu pak, apa yang membuat PA menjadi penting bagi perusahaan ini? Apa sebenarnya fungsi PA ini?

Di dalam prinsip perusahaan ini, ExxonMobil corporation melihat pentingnya memelihara hubungan dengan stakeholders, terutama yang kita bisa sebut adalah shareholders, yang punya hak, yang punya company ini karena pada dasarnya ini adalah public company. Jadi itu diurus langsung oleh istilahnya committee segala macam. Kemudian stakeholder lain yang penting adalah customer. We make sure customer tersebut satisfactory terhadap produk kita. Kemudian stakeholder yang lain lagi misalnya employee, karena tanpa pegawai it's nothing for the company yang banyak sekali mempunyai pegawai dari segala bangsa dan keahlian yang berbeda. Nah, itu yang disebut HRD (human resources department) gitu ya. Lalu kaitannya dengan PA adalah government dan community. Community itu termasuk NGO, media. Jadi dua unsure inilah yang dianggap penting dari lima stakeholders ini yang menjadi factor penting untuk mencapai sukses company. Karena sebagai the biggest oil and gas company ini, yang menghasilkan energi yang dipakai dan dibutuhkan oleh manusia sehingga factor tadi, community relationship, government relationship itu sangat mempengaruhi keberhasilan bisnis ini. That's why PA is so important. Karena we are managing, memberikan guidance pada business line how to do their business supaya kita dapat, istilahnya itu license to operate. Jadi ijin kita beroperasi dari government, dari masyarakat. Jadi ekspektasi dari mereka itu sangat, sangat tinggi terhadap ketersediaan energi buat kehidupan mereka. Jadi mereka sangat concern. Kalo terlalu mahal mereka juga tidak bisa afford. Kalau usahanya merusak lingkungan mereka, mereka bisa marah. Jadi how to provide, kan beda ya ekspektasi antara satu negara dengan negara lainnya. Contoh saja di Asia. Antara ekspektasi orang Jepang dengan orang Indonesia jauh berbeda. Sehingga kalau bisnis kan mereka nggak focus terhadap environment expectation, mereka focus how to drill the well, how to produce the oil, how to produce the gas, how to distribute them. Itu kan expertise –nya orang bisnis. Nah kita lah yang bertugas untuk meng-assess ekspektasi suatu negara itu

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

bagaimana. Jadi kita akan bilang, ok supaya kamu dalam mengebor sumur di daerah ini diterima masyarakat, u have to do this, u have to concern mengenai lingkungan. Community juga begitu. Supaya community tidak marah sama mereka apa yang harus dilakukan. Kalau kita mau meningkatkan taraf hidup bukan hanya dalam kebutuhan primer saja, kalo di Jepang sudah kebutuhan sekunder. Misalnya mereka sukanya seni, ini, dalam hal community relations, we support them with those kind activities. Kalo di Indonesia lain lagi. Misalnya ekspektasinya itu mereka ingin untuk kebutuhan primer, pendidikan, kesehatan, sama economy development. That's why Indonesia arahnya kesana. So that's the role of PA terhadap perusahaan yang dianggap penting, untuk mendapatkan license to operate for the business.

Apakah fungsi dari Vice President PA?

Kita sebagai vocal point dari manajemen kepada presidennya company disini. terutama kalo di Indonesia, meskipun ada beberapa presiden dari production ada, exploration ada nah itu kan ada yang mengkoordinir. Country managernya. Jadi country manager itu untuk supporting team. Jadi dari fungsional itu, supporting dari segi PA-nya, itulah tugas saya disini. jadi kalau ia butuh sesuatu mengenai PA related matter. Ia mendapatkan dari saya. Dan saya yang me-manage PA function-nya. Disamping itu juga karena system kita functional company, kita juga punya jalur khusus dengan fungsi PA di corporate. Karena perusahaan ini dibentuknya berdasarkan function. Ada fungsi production, dari orang paling rendah disini sampai corporate production itu (namanya) production company. Jadi mereka sangat expert di production. Lalu ada development, itu hanya mendevelop saja. Sama dengan eksplorasi, mereka mencari. Jadi ada center of expertise masing-masing. Demikian juga dengan PA, kita punya central expertise of communication, community development, itu resource yang akan digunakan oleh kita2 kalo ada best practice yang kita share antar affiliate. Jadi kita memang satu group di country yang supporting the country business line. Untuk lainnya kita dapat guidance dari fungsi PA. Itu pengembangan ekspertis PA itu sendiri dikelola oleh PA company. Jadi yang naikin gaji saya, gaji orang2 PA itu yang bertanggung jawab adalah PA company ini. Jadi bukan oleh production company, tapi merekayang kasih input ke bos PA saya ini, "Yes, your PA in country provided satisfactory support". Jadi mereka yang memberikan input, bos saya di PA yang menentukan. Sama dengan anak buah saya, yang naikin gaji itu bukan development atau production tapi memang hanya di PA saja. Saya mendapatkan feedback mengenai performance dari staf disini adalah orang2 yang di-serve oleh mereka. Misalnya RD di development, I will ask all development manager yang menerima service dari RD. Nah itu yang menentukan. Me-manage PA untuk support business line.

Untuk PA Manager?

Gini kalo VP itu sebetulnya pangkat kali ya. Kalo jabatan yang benar dalam struktur organisasi itu adalah Country PA Manager. Beda dengan perusahaan lain yang banyak VP-nya. Sebetulnya kalo organisasi yang benar menurut internal corporation structure itu kalo presiden hanya satu, dari atas. VP-nya misalnya VP

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Public Affairs dalam corporation itu adalah bos yang paling tinggi yang di corporation yang report ke corporation CEO. Jadi dibawah dia semua adalah manager. Jadi jabatan saya yang bener adalah Indonesia PA Country Manager. Vice President di Indonesia ini adalah karena kita punya perusahaan subsidiary, itu yang EMOI, MCL. Nah disitu governance-nya memang ada presidennya sehingga harus ada vice presiden-nya. Nah saya termasuk salah satu VP untuk company ini. Ada beberapa VP. Itu tidak harus super function. Memang dipilih juga oleh corporate siapa yang VP perusahaan ini. Misalnya kalo untuk EMOI, MCL, saya VP-nya. Tapi untuk ExxonMobil Surumana, VP hanya dua jadi saya nggak ikut. Itu hanya pangkat saja untuk subsidiary. Tapi kalo untuk corporate saya sebagai manager.

Sebagai VP PA, hal apa sajakah yang bapak komunikasikan dengan para manager?

Yang paling utama yaitu adalah mengkomunikasikan ekspektasi dari misalnya business line terhadap ini apa yang harus dilakukan. Itu yang kemudian kita terjemahkan dalam planning atau objective dari kita. Jadi setiap tahun kan ada objective-nya dalam rangka men-support ininya. Misalnya untuk Cepu beda lagi, Arun beda. Seperti produksi lain lagi dengan eksplorasi. Nah itu yang kita komunikasikan. The expectation, let's communicate with them juga sehingga disitulah kita temukan suatu rencana pekerjaan dalam tahun berikutnya. Dan itulah yang kita maintain, kalau perlu diperbaiki di tengah jalan kita perbaiki. Jadi yang kita komunikasikan dalam daily activities itu adalah carrying atau kita implementing dalam planning tadi. Yang kita sepakati bersama. Jadi try to give guidance. Ini lo, kalo ada hambatan, how to go around that hambatan, how to handle.

Siapakah yang lebih dulu melakukan interaksi?

Tergantung dari keadaan. Kalau kita bikin suatu perencanaan kerja, ya duduk bersama kan? Nah setelah itu, ya tergantung kondisi tadi. Misalnya tiba-tiba saya melihat sesuatu yang apakah itu potential to miss the target, atau isu yang datang dari keadaan di luar, then I will initiate the communication. Terus yang lain misalnya pada saat manager2 buat proposal, internal proposal, of course yang memulai interaksi dari mereka ke kita. Misalnya minta guidance, advice yang mungkin untu di luar kebiasaan. Atau pun ada program dari mereka baru discuss. Setelah ada sesuatu yang perlu decision, keputusan, karena mungkin tidak ada solusi diantara mereka, then I will come untuk melihat misalnya ada potential miss, potential change, then I will initiate the communication.

Kalo misalnya mereka kesulitan, maka mereka akan meminta bantuan bapak?

Ya, advice ataupun guidance, ataupun decision.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Lalu apakah menurut bapak situasi komunikasi disini dengan para manajer ini sudah cukup terbuka?

Very open karena memang itu yang kita tanamkan bahwa suatu pekerjaan bersama, menjadi sangat penting bila ada komunikasi yang terbuka. Kalau enggak, kita nggak akan tahu bagaimana mengantisipasi kalau ada suatu masalah. Tugas saya disini dalam satu departemen itu untuk membuat suasana itu sehingga pribadi can communicate openly gitu. Dan itu tantangannya banyak. Namanya juga people dengan different style, ada yang pinter ngomong ada yang nggak pinter ngomong. Jadi how to make adapt environment jadi for everybody to talk ituimbang. Karena memang itu intinya. Communication has to be two ways.

Apakah itu hanya melulu soal pekerjaan atau diluar pekerjaan?

Kalo yang ringan itu sebetulnya dlam rangka membuat suasana jadi open. Karena kalau kita hanya bicara soal pekerjaan jadi kaku. Jadi sebenarnya I'm doing that itu to make everybody comfortable in talking. Jadi hal2 personal, hal2 di luar yang tidak ada hubungannya dengan bisnis itu sebetulnya bumbu2 untuk menciptakan kondisi supaya they want to talk. Kalau hanya focus soal pekerjaan saja orang bisa jadi ada hal yang harusnya diomongin pun nggak diomongin akhirnya. Karena dia tidak tahu persis karakter atau sifat si pimpinan itu apakah dia mau accept joke atau the communication yang seharusnya terjadi memang. Mereka juga akan berkomunikasi kalo waktu ditanya aja kan. Tapi kalo saya sudah ciptakan bahwa this is the environment that everybody can talk, ya itulah memang salah satu cara membuat suasana ini enak dan bisa ngomong apa saja.

Lalu apakah adanya keterbukaan komunikasi ini membuat bapak termotivasi dalam bekerja?

Itu kembali ke karakter orang sih. Kebetulan kalo saya orang yang memang senang untuk menerima semua informasi karena the more u have information dari macem2 sumber, sangat berguna dalam menganalisa suatu situasi. Kalo kita hanya mendapat suatu informasi saja, biasanya tidak cukup efisien. sehingga sebelum memutuskan sesuatu, saya harus mempelajari situasinya. To get situasi yang benar2 fakta, u have to get more resources. Jadi apapun keputusan yang diambil itu berdasarkan fakta-fakta yang kita tahu. Dan kita akan tahu lebih banyak jika kita mendapat lebih banyak informasi. Istilah kerennya, u need the well-informed decision.

Kaitannya dengan kepercayaan, apakah bapak sudah cukup percaya dengan kemampuan masing2 manager?

Kepercayaan itu ya harus kita buat. Kalo ukuran kemampuan, kita harus mampu mengukur kemampuan masing2. Sehingga untuk tahap sampai mana kita meng-assess kemampuan seseorang, kita harus tahu persis. Kalo kemampuannya samapai segitu, dia sudah siap melakukannya. Jadi kepercayaan untuk masing2 orang juga tergantung dari level kemampuannya. Jadi kita akan percaya penuh untuk level tertentu. Di luar itu saya harus berhati-hati misalnya kalau saya memberikan suatu tugas dan saya tahu kemampuannya cuman disini dan ekspektasi saya lebih dari itu, then I cannot leave 100% untuk dia bisa melakukan

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

sampai situ. Untuk sekian level, oiya saya sudah percaya. I give the authority sampai ke level yang itu. Kan tidak ada ukurannya, tidak absolute. Personal judgement akhirnya. Kalau si A saya berikan dia pada level tertentu, artinya level itu dalam tingkat kesulitan pekerjaan, tingkat kompleksitas pekerjaan.

Apakah saat anggota PA berinteraksi dengan bapak selalu memberikan respon yang positif?

Of course. Dan kita juga dalam berinteraksi itu kembali kepada bagaimana kita membuat situasi itu sehingga dia bisa memberikan feedback yang benar. Dan walaupun ada ukuran untuk respon yang positif maupun negative dalam arti kata itu akan lebih sehat jika komunikasi itu yang benar² two ways. Misalnya kita membuat suatu situasi yang membuat dia tidak bisa mengungkapkan pendapatnya sendiri, nah itu justru sebaliknya sehingga orang tersebut mampu mengungkapkan pendapatnya kepada saya. Itu yang saya buka. Sehingga orang² yang sudah comfortable of doing that, malah orang² itu yang sering saya ajak berbicara. Sehingga saya bisa juga ada sedikit control. Karena saya juga tidak suka kepada anak buah yang bilang “yes” saja. I want a challenge. Jadi saya ingin feedback yang kalau memang itu sesuatu yang tidak bagus untuk saya lakukan, I want to hear that. Cuma saya juga mencoba untuk menganalisa juga. I keep the argument lain. Misalnya ada yang tidak setuju dengan keputusan saya, kita gali bersama. Why? Nah, dia akan keluarkan semua. Kita diskusi² sampai keputusan akhirnya dia bisa terima. Misalnya saya merasa kalau tidak jadi dengan (keputusan) yang ini karena argument dia, ini yang penting, saya biasanya tidak jadi (keputusannya). Itu gunanya kita dapat feedback yang benar² terbuka, tulus dia keluarkan. Kalau nggak setuju nantinya jadi jelek, itu yang dihindarkan. Karena saya juga mengharapkan itu. And then walaupun kita jadi dengan keputusan yang ini, kita terangkan sampai ia mengerti. And then we come to the decision yang accepted at least most of the people. Karena kadang² kita nggak bisa satisfy everybody. Kita inform the reason why.

Berarti bapak selalu melibatkan anggota² PA yang lain untuk membuat suatu keputusan ya pak?

Ya, untuk keputusan² yang menyangkut kita semua. Memang ada beberapa kasus yang misalnya we called it executive decision. Jadi artinya kalo misalnya ada pendapat si ini benar² ekstrem dan tidak dapat compromise then I have to make a tough decision. But I try to avoid as minimum as possible.

Tapi pernah bapak lakukan (tough decision)?

Oya oya. We have to. Karena not all cases dalam life ini can be accepted by everybody. Inilah tugas dari manajer to take the decision and take all responsibilities. Kalo nggak nanti tergantung-gantung kasusnya.

Lalu mengenai job des para manager, apakah bapak sudah memberitahukan dengan jelas untuk apa yang harus mereka kerjakan?

Ya. Karena itu salah satu prinsip di dalam organisasi ini bahwa di setiap posisi ada job description-nya. U have to share it pada pertama kali mengangkat

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

seseorang. Ini jadi manajer sekarang, ini lo job desc-nya. Let the beat flows. Khususnya terhadap direct report ya.

Bentuk komunikasi seperti apa yang biasanya bapak lakukan saat berinteraksi dengan para manajer?

Tergantung situasi. Sesuatu yang sifatnya rutin misalnya, lewat e-mail. Bisa di-forward aja e-mailnya. Please handle this. Please do that. Kalo misalnya itu melibatkan manajer saya to support,

“IK please hold this back to TJ,”

“RD please do this”

Tapi kalo ada sesuatu yang perlu dibicarakan, kalau disini, of course I will call. Atau misalnya kalo perlu data2 atau program, I’ll call them and then they come here and explain program ini seperti apa. Kan itu memerlukan waktu. Juka kita perlu untuk berdiskusi maka kita akan berbicara face to face. Disatu sisi kadang2 bila ada suatu isu di dalam projek, si manajernya yang minta waktu untuk come and discuss. Di lain situasi kalo misalnya very urgent, I sent email then I call them and discuss by phone.so, use appropriately. Kadang saya come to tanya tentang isu hari itu. Atau kalau ada wartawan yang mewawancarai, saya minta tolong ada tidak di koran hari ini. We use as many tools that appropriate.

Lalu bila salah satu dari mereka melakukan kesalahan, apakah bapak memberikan teguran atau semacam itu pak?

Ya sering. Dan biasanya lebih efektif bila langsung consult. Dalam hal itu biasanya closed door. Atau saya datang ke tempatnya, close the door and then talk to them. Caranya juga tergantung dari level orangnya. Saya tidak mau caranya nanti membuat kreatifitasnya jadi ketakutan gitu. Degree kesalahannya seperti apa juga akan mempengaruhi how to communicate. Kalo hal sepele yang mungkin saya hanya perlu mengingatkan. Kaya misalnya ada email yang salah, saya akan mengirim email juga sebagai respon.

Sejauh ini reaksi dari para manajer sewaktu bapak menegur itu seperti apa?

U need to ask them (tertawa), because I don’t know. All I’m trying to do adalah jangan sampai kita melebar ke hal2 personal. Don’t take it personally. Jadi kita tuh harus focus ke suatu kesalahan ya cukup disitu aja. Jangan melebar ke hal-hal lain. Dan diharapkan iabisa jelas dengan apa yang kita expect.

Kalau sehari-hari kegiatan bapak seperti apa pak?

Yang paling utama kembali kita yang bertanggung jawab terhadap external relations. Jadi kalau ada isu-isu di luar yang menyangkut company ini, eh, itu adalah tanggung jawab saya untuk menyampaikannya ke manajemen yang ada di dalam. Demikian juga, kalau di dalam ada urusan di luar dan mereka minta untuk menjembatani then itu adalah tugas saya untuk menyampaikannya ke luar. Dalam hal ini ada BP Migas, MIGAS, Departemen, DPR, atau dengan media. Nah as you know, ExxonMobil kebetulan perusahaan besar yang menjadi bulan2an untuk interest yang berbeda dari external stakeholder. Karena kalau ada celah kita, mereka akan ikut terangkat namanya. Nah isunya banyak kan jadinya. Managing

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

those issues yang rutin terjadi almost everyday. Itu yang tidak ter-plan. Adalagi kegiatan yang sifatnya rutin untuk managing this company. Misalnya saya adalah anggota dari production unit leadership (PUL), jadi production company itu punya PUL untuk me-manage. Jadi semua kegiatan produksi itu rutin dilaporkan. Saya juga bagian dari affiliate leadership functional management setiap pagi. Itu adalah untuk share semua isu yang melibatkan seluruh kegiatan di company. Lalu disambung dengan hanya leadership functional saja yang membahas isu-isu apa yang sedang berkembang untuk penting diketahui. Jadi misalnya ada isu cost recovery, ataupun isu mengenai function yang perlu diketahui sama function lain. Kemudian saya juga sebagai anggota dari audit committee team, untuk masalah control yang menjadi sangat prinsip di perusahaan. Membahas isu2 masalah pelanggaran, make sure tentang control, dsb. Juga ada committee di dalam OIMS, itu dibahas mengenai program2 safety. Kalau ada undangan2 dari orang luar juga. Misalnya pak terry ada undangan, kalo dia not sure dia akan telepon saya haruskah ia datang, atau saya mewakili dia.

Lalu dengan kesibukan bapak yang seperti itu, bagaimana cara bapak manage control di dalam PA itu sendiri?

Di dalam PA-nya sendiri kan kita punya manager2 yang punya authority masing-masing. So I let them work on that. Mereka punya schedule untuk rapat pagi2 seperti setiap senin atau mereka punya waktu untuk ke saya bila ada masalah. Jadi kita mengontrolnya seperti itu. Pada saatnya mereka akan sampai pada suatu keputusan, then they will ask the advice, dan saya memastikan bu juwita agar saya bisa meng-accommodate kapan sekiranya bisa kalo memang perlu face to face meeting. Kalo nggak bisa ya pake sms.

Lalu apakah bapak sendiri mempunyai wakil di PA misalnya bapak berhalangan seperti itu?

Dari business process itu hal itu memang diset seperti itu. Jadi di PA ini adalah permanent alternate dalam beberapa authority antara lain untuk pengelolaan uang, dan segala macam yang namanya DOAG itu ya. Istilahnya itu kewenangan yang diberikan oleh perusahaan untuk mengeluarkan uang sebanyak berapa. Nah yang namanya authority itu tergantung levelnya. Kalau saya nggak ada, maka akan diberikan ke TJ. TJ has my authority kalau saya lagi nggak ada. Permanent jadi nggak usah ada dokumentasi. Kalo TJ nggak ada then I made delegation of authority dalam seminggu ini saya nggak ada, misalnya ke CV.

Lalu authority seperti apa yang saat ini TJ pegang pak?

Dia operations manager. Jadi semua proses, control, budget, segala macam, government, issues management ada di bawah operating-nya TJ. So, all those things I will rely on her to take care of. Business process yaitu bagaimana kontrolnya, dalam arti kata, audit atau yang tidak di-audit itu dia harus make sure proses itu harus berjalan sesuai dengan peraturan. So, it's her responsibility. Misalnya IK itu khusus untuk community development program. Dia yang punya authority untuk mengusulkan program yang mana yang kemudian dia akan bicarakan dengan saya. Tentu saja dalam melaksanakan program, harus ada

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

prosesnya sehingga harus di-check oleh TJ. Communications juga begitu. lagi acting untuk communications, jadi kalo ada statement dan segala macem, dia yang bertanggung jawab untuk memberikannya sampai pada level dimana saya comfortable.

Apakah di dalam proses itu sempat terjadi hambatan?

Seharusnya nggak ada hambatan karena proses itu dibuat supaya berjalan dengan baik. Dari segi proses, itulah yang akan menjadi salah satu prinsip dari company. Terutama dalam hal keuangan. Kalau dalam business line, she has to check. TJ tidak mengurus apakah program ini baik atau tidak tetapi tugas di dalam proses itu tadi, misalnya dalam community development program yakni memastikan bahwa proses tersebut benar. Misalnya untuk membuat sekolah. Membuat sekolah 10 miliar. Nanti ditanya dulu, itu sekolah kayak apa? Tugas operations adalah untuk memastikan bahwa itu reasonable, sekolah itu punya siapa, uangnya gimana. Semuanya bener harus di-check. Kalau itu sudah di-check maka akan lancar. And then when it comes to me, saya punya system keseluruhan itu jadi saya bisa tanya ke IK kenapa harus program ini. Kalo program itu tidak sesuai dengan objektif kita ya tidak bisa. Jadi harus ada sangkut pautnya dengan guideline.

Kemudian apa membuat TJ sebagai acting BM?

Dari segi seniority, expertise, pengalaman, hingga ke tingkat kepercayaan yang bisa dilakukan. Dan kebetulan dia menjabat sebagai operations manager, itni daripada running the department adalah the control itself. Jadi juga berkaitan dengan pengalaman sampai ke trust-nya tadi kan? Level trust yang sampai ke level pekerjaan yang lebih banyak kepada saya. Itulah yang harus kita pilih supaya roda berputarnya PA itu sama seperti saya ada.

Berarti peran TJ paling tidak juga turut membantu bapak ya?

Ya. Sure.

Lalu selama BM berkomunikasi dengan para manager, apakah ada hambatan?

Kalau hambatan sih nggak ada. Karena semuanya bisa bahasa Indonesia (tertawa).

Bagaimana dengan pujian atau penghargaan dari para manager kepada bapak saat berhasil melakukan sesuatu?

Pernah. Itu tadi mungkin karena sudah dibuka lingkungan seperti itu. Secara spontan mereka bisa bilang “congratulations ya pak”.

Kalo sebaliknya BM juga memberikan pujian kepada mereka?

Ya, kaya misalnya kemarin IK pegang OIMS, dapet penghargaan yang bagus. Immediately I said congratulations. Dia sama juga. And then we celebrate.

Lampiran 3: Pertanyaan & Transkrip Wawancara (sambungan)

Sejauh ini apa sih pengalaman yang paling menarik selama bapak bekerja di PA?

Pengalaman menarik yang mungkin berbeda dengan pengalaman saya yang sebelumnya adalah, personally something yang lebih memperkaya lagi pengalaman adalah working with women. Karena most of the manager disini adalah wanita yang berbeda dengan saat saya me-manage operations yang itu kebalikannya, all men. That's quite different dalam arti sifat, behavior, dalam understand. It's about bagaimana kita berkomunikasi dengan laki2 dan perempuan kan berbeda. Dan saya belajar untuk berkomunikasi juga dengan perempuan. Perempuan itu lebih banyak dibawa ke personal. Itu challenge. That's nature. Ya perempuan memang diciptakan untuk itu. U have to be careful untuk membedakan situasi yang berbeda antara laki2 dan perempuan.

Bagaimana BM beradaptasi dengan lingkungan yang mostly perempuan?

Saya juga paling enggak tahu lah sifat perempuan. Ya sabar jadinya kan menghadapinya. Kalo laki2 gampang aja.

Tapi apakah sempat terjadi suatu konflik yang terjadi di lingkungan yang mostly perempuan ini? Karena jujur aja kalo diantara perempuan kan cukup rentan.

Exactly. That's what I mean. Perempuan kan banyak dimasukin ke hati. It's how u manage them. Ok, this is business, don't take it personal. Kadang2 mencampuradukkan itu sangat kental kalau di perempuan (tertawa). Sensitivity terhadap suatu masalah, sensitivity terhadap suatu relationship. Jadi kita harus aware. That's why. That's something yang memperkaya pengalaman.