

**PERUMUSAN PEDOMAN INTERNALISASI NILAI-NILAI BUDAYA
PERUSAHAAN DI PABRIK ROKOK SUKUN PUSAT**

**FORMULATING GUIDELINES FOR THE INTERNALIZATION OF
CORPORATE CULTURAL VALUES IN THE CENTRAL BUKUN
CIGARETTE FACTORY**

Tuti Ningrum

Politeknik Ketenagakerjaan

Korespondensi penulis: tutiningrum@polteknaker.ac.id

Fera Elviana

Politeknik Ketenagakerjaan

***Abstract,** Culture has an important role in the company. One of the elements in corporate culture is values. Companies must ensure that the culture is acceptable and even practiced by employees. PR Sukun it self has problems related to employees' understanding of their cultural values. Internalization can be used as one of the company's strategies to ensure that cultural values can be accepted and implemented. Of course, guidelines are needed as the basis for the implementation of internalization. Purpose of this study is to know the guidelines formulation process for the internalization of corporate cultural values. This research uses descriptive-qualitative. Data collected by triangulation method that are interviews, documentation, and observation. The results show that PR Sukun had espoused values "Sukun Kuat", that are (contibutive, strong, original, and tados). Moreover, this research also got information about conditions and steps for internalizing the current PR Sukun values. The results are compared with the references obtained by the writer to make recommendation. The recommendations of this guideline contain the preparation of guide or internalization materials, the formation of agents of change and their duties, planning of internalization programs, and monitoring evaluations.*

***Keywords:** corporate culture, guidelines for internalizing cultural values, internalization*

Abstrak. Budaya memiliki peranan penting dalam perusahaan. Salah satu elemen dalam budaya perusahaan yaitu nilai-nilai. Perusahaan harus memastikan bahwa budaya dapat diterima bahkan dijalankan oleh para karyawan. PR Sukun sendiri memiliki masalah terkait pemahaman karyawan terhadap nilai-nilai budaya yang dimilikinya. Internalisasi dapat dijadikan salah satu strategi perusahaan dalam memastikan nilai-nilai budaya dapat diterima dan dijalankan. Tentunya dibutuhkan pedoman sebagai dasar pelaksanaan internalisasi. Tujuan

dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses perumusan pedoman internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui metode *triangulasi* yaitu wawancara, dokumentasi, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PR Sukun memiliki *espoused values* Sukun Kuat (kontributif, ulet, asli, dan tangguh atau *tados*). Selain itu, dari penelitian ini didapatkan juga informasi terkait kondisi dan langkah-langkah internalisasi nilai-nilai PR Sukun saat ini. Hasil tersebut kemudian dibandingkan dengan referensi yang didapatkan penulis untuk menghasilkan suatu rekomendasi. Adapun rekomendasi pedoman ini berisi tentang pembuatan pedoman sebagai materi internalisasi, pembentukan *agent of change* dan tugasnya, perencanaan program internalisasi, dan monitoring evaluasi.

Kata kunci: budaya perusahaan, internalisasi, pedoman internalisasi nilai-nilai budaya

LATAR BELAKANG

Pabrik Rokok Sukun atau yang biasa disebut sebagai PR Sukun merupakan perusahaan keluarga yang didirikan oleh Mochamad Wartono pada tahun 1947. Perusahaan ini menunjukkan eksistensinya hingga sekarang dengan karyawan yang mencapai angka 5.327 (Rezkha Tiara, 2020). Dengan jumlah karyawan tersebut tentu menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya. MSDM didefinisikan oleh Mangkunegara sebagai suatu perencanaan, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan *team* kerja, sampai dengan masa pensiun (Sinambela, 2016). Pengertian tersebut menjelaskan tahapan-tahapan yang dapat dilakukan perusahaan dalam pendayagunaan karyawannya. Salah satu tahapannya yaitu perencanaan. Dimana implikasi dalam perencanaan SDM dapat berupa budaya perusahaan, pola kerja, dan ciri yang khas (Sinambela, 2016). Dari teori tersebut dijelaskan bahwa salah satu dari implikasi perencanaan pengembangan pegawai yaitu budaya perusahaan.

Budaya perusahaan terdiri dari tiga lapisan yaitu artefak, nilai, dan asumsi dasar, dimana penanamannya sebaiknya berorientasi pada ketiganya, penanaman nilai yang berorientasi pada nilai operatif dapat berdampak signifikan pada perilaku karyawan (Budiharjo, 2014). Salah satu komponen penting dalam budaya perusahaan adalah nilai budaya. Nilai-nilai yang melekat pada diri masing-masing karyawan, mampu mengatur kinerja. Dalam penyesuaian nilai dalam diri karyawan dengan tujuan perusahaan dibentuklah semantik nilai. Hanya saja perlu adanya

internalisasi yang sesuai agar nilai-nilai budaya tersebut dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh karyawan dalam suatu perilaku kerja (Ilhami, 2017).

Internalisasi nilai dapat didefinisikan sebagai proses memasukkan nilai secara penuh ke dalam hati, sehingga ruh dan jiwa bergerak berdasarkan ajaran, serta ditemukan kemungkinan untuk merealisasikan dalam kehidupan nyata (Mubarak, 2018). Dengan strategi implementasi yang tepat, nilai-nilai perusahaan tidak dipandang sebatas kata saja. Melainkan sebagai nilai-nilai yang mendasari karyawan berperilaku dalam bekerja. Sehingga ketepatan penerapan internalisasi nilai-nilai budaya berpengaruh terhadap perilaku kerja karyawan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Meskipun demikian, masih ditemukan perusahaan dengan strategi internalisasi nilai-nilai budaya yang kurang efektif.

PR Sukun merupakan salah satu Pabrik Rokok besar asli Indonesia. Pernyataan ini terdapat pada *power point* orientasi karyawan baru PR Sukun Arti asli di sini dimaknai bahwa pemilik perusahaan merupakan penduduk asli Indonesia dimana dengan kualitas kerja dan produk yang dimiliki, ingin turut serta dalam pengembangan perekonomian masyarakat, terutama penduduk setempat. Dalam proses mewujudkan tujuan tersebut, PR Sukun membentuk nilai-nilai budaya yang biasa disebut “Sukun Kuat” yaitu kontributif, ulet, asli, dan tangguh. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh penulis selama tujuh bulan praktik kerja lapangan di PR Sukun Pusat, proses internalisasi nilai-nilai budaya yang sudah dilakukan yaitu berupa orientasi karyawan baru. Adapun masalah-masalah lain yang ditemukan penulis terkait internalisasi nilai-nilai budaya PR Sukun Pusat adalah berikut:

1. Internalisasi nilai-nilai budaya hanya dilakukan kepada karyawan baru saja.
2. Selain hanya dilakukan kepada karyawan baru, internalisasi nilai-nilai budaya PR Sukun dilakukan menggunakan metode ceramah dengan bantuan aplikasi *power point* saja.
3. Belum terdapat visualisasi nilai-nilai budaya perusahaan yang dapat dilihat oleh karyawan PR Sukun.
4. Terdapat perbedaan nilai perusahaan di *website* perusahaan dengan *update* yang dibentuk oleh manajemen.

Keempat permasalahan yang telah dijelaskan, dianggap dapat mengakibatkan rendahnya pengetahuan karyawan terhadap nilai-nilai budaya yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini tentu berpengaruh terhadap kesesuaian perilaku kerja karyawan dengan nilai-nilai budaya perusahaan yang diharapkan. Salah satu langkah yang dapat diambil untuk menghadapi

permasalahan tersebut yaitu memastikan bahwa program internalisasi nilai-nilai budaya berjalan secara efektif dan efisien sehingga menciptakan perilaku kerja karyawan sesuai harapan perusahaan. Kondisi tersebut mendorong penulis melakukan penelitian dengan judul “Perumusan Pedoman Internalisasi Nilai-nilai Budaya Perusahaan di Pabrik Rokok Sukun Pusat”.

Rumusan masalah penelitian ini adalah “bagaimana perumusan pedoman internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan di Pabrik Rokok Sukun Pusat?” Penelitian ini memiliki tujuan yaitu “mengetahui tahapan perumusan pedoman internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan Pabrik Rokok Sukun Pusat”.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis kualitatif deskriptif. Dimana penelitian dilakukan dengan metode triangulasi yang meliputi; observasi, wawancara, dan dokumentasi (Sugiyono.2019). Observasi dilakukan pada awal penelitian digunakan untuk menganalisis masalah akademik. Sedangkan dokumentasi digunakan dalam hal pengabdian data-data yang terlibat dalam variabel penelitian. Kedua metode itu dilengkapi dengan metode wawancara guna mendapatkan informasi secara mendalam dari pihak-pihak yang terlibat dalam diri sendiri. Adapun narasumber dalam wawancara meliputi enam karyawan perusahaan yang terdiri dari Manajer HRD, Kepala Seksi Remunerasi, Kepala Seksi Legal, Legal Internal, Staff PSDM, dan karyawan di luar manajemen.

Ketiga metode inilah yang digunakan untuk menganalisis hasil penelitian guna tercapainya tujuan. Hasil penelitian yang didapatkan nantinya dianalisis menggunakan metode *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing or verification*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengidentifikasi nilai-nilai budaya PR Sukun. Diantaranya ada *enacted values* yaitu budaya kekeluargaan dan *espoused values* yaitu Sukun Kuat. Meskipun terdapat *enacted values* yang berdampak pada keinginan untuk tetap tinggal, karyawan belum berperilaku kerja sesuai harapan perusahaan. Pasalnya terdapat karyawan tidak kontributif yang bertentangan dengan *espoused values* Sukun Kuat. Hasil penelitian ini menduga bahwa pernyataan tersebut disebabkan oleh faktor internalisasi yang kurang efektif.

Berdasarkan kondisi internalisasi nilai Sukun Kuat sebagai bagian dari budaya PR Sukun saat ini, penulis ingin merekomendasikan penyusunan pedoman internalisasi nilai-nilai budaya PR Sukun. Adapun rekomendasi pedoman didapatkan dari penyesuaian kondisi perusahaan dengan teori. Dengan adanya rekomendasi ini, penulis berharap dapat memberi alternative bagi perusahaan terkait penyusunan pedoman internalisasi nilai Sukun Kuat.

Adapun tahapan perumusan pedoman internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan berdasarkan hasil penelitian yang ada yaitu meliputi:

a. Perumusan pedoman perilaku nilai budaya

Perumusan pedoman perilaku untuk masing-masing nilai Sukun Kuat merupakan hal penting yang dapat dilakukan perusahaan sebagai bagian dari tahap internalisasi. Mengingat nilai Sukun Kuat belum memiliki indikator perilaku, sehingga memungkinkan terjadinya penafsiran makna oleh karyawan. Oleh karenanya perumusan ini dimaksudkan untuk menyelaraskan pemahaman nilai Sukun Kuat antara perusahaan dengan karyawan.

b. Pembentukan *agent of change*

Agent of change bertanggung jawab atas pelaksanaan internalisasi nilai budaya Sukun Kuat. Tentunya internalisasi lebih efektif apabila melibatkan pimpinan.

c. Program internalisasi

Program internalisasi biasanya berisi tentang kumpulan metod-metode yang digunakan dalam proses internalisasi. Pembentukan program ini dimaksudkan untuk mempermudah koordinasi pelaksanaan internalisasi.

d. Monitoring dan evaluasi

Setelah internalisasi dilaksanakan, langkah selanjutnya yaitu melihat seberapa besar program internalisasi budaya perusahaan memberikan perubahan positif terhadap kinerja karyawan.

Sesuai dengan langkah-langkah di atas, berikut adalah perumusan pedoman internalisasi sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan.

a. Perumusan pedoman perilaku nilai Sukun Kuat

1) Kontributif

Definisi dan Perilaku Utama : Nilai kontributif didefinisikan sebagai suatu usaha atau tindakan aktif, ikut serta, dan mendukung, yang berperan dalam perubahan suatu hal positif untuk pencapaian tujuan bersama.

Kata Kunci :

- a) Aktif
- b) Ikut serta
- c) Mendukung/ membantu

Perilaku Utama:

- a) Aktif melaksanakan tanggung jawab.
- b) Ikut serta dalam penyelesaian masalah.
- c) Mendukung program-program yang dijalankan perusahaan.

Tabel 1 Indikator Perilaku Utama Nilai Kontributif

<i>Do's</i>	<i>Don't's</i>
<i>a. Action</i>	a. Bekerja apa adanya
<i>b. Problem solving</i>	b. Lari dari tanggung jawab
<i>c. Innovation</i>	c. Tidak berkembang

(Sumber: Penulis, 2021)

2) Ulet

Definisi dan Perilaku Utama: Nilai budaya perusahaan ulet didefinisikan sebagai kerja keras atau sikap yang gigih dan tidak mudah putus asa serta disertai dengan kemauan keras dalam mencapai keberhasilan.

Kata Kunci :

- a) Gigih
- b) Ambisius
- c) Pantang menyerah

Perilaku Utama:

- a) Gigih saat menyelesaikan pekerjaan.
- b) Memiliki ambisi pada diri pribadi untuk mencapai tujuan yang positif.
- c) Tidak mudah menyerah apabila mengalami kegagalan atau kekeliruan saat bekerja.

Tabel 2 Indikator Perilaku Utama Nilai Ulet

<i>Do's</i>	<i>Don't's</i>
1. Pekerja keras 2. Ambisius 3. Pantang menyerah	1. Malas bekerja 2. Tidak memiliki tujuan pencapaian kinerja 3. Mudah menyerah.

(Sumber: Penulis, 2021)

3) Asli (Original)

Definisi dan Perilaku Utama: Nilai budaya asli atau Original bisa dimaknai bahwa nilai-nilai budaya PR Sukun asli diambil dari kebiasaan-kebiasaan karyawan PR Sukun itu sendiri. Atau bisa dimaknai juga sebagai pemertegas bahwa PR Sukun didirikan oleh warga kudu asli dan hingga kini (generasi ke 4) belum pernah berpindah tangan.

Kata Kunci :

- a) Asli.
- b) Belum pernah berpindah tangan.

Perilaku Utama:

- a) Mempunyai sifat kekeluargaan yang tinggi.
- b) Merasa memiliki dan ikut bertanggung jawab atas keberlangsungan hidup PR Sukun.

Tabel 3 Indikator Perilaku Utama Nilai Asli

<i>Do's</i>	<i>Don't's</i>
a. <i>Loyalitas</i> b. <i>A sense of belonging</i> c. <i>Respect</i>	a. Tidak peduli terhadap kepentingan perusahaan. b. Berorientasi pada kepentingan pribadi saja. c. Tidak menghargai budaya yang dimiliki PR Sukun.

(Sumber: Penulis, 2021)

4) Todos/ Tangguh

Definisi dan Perilaku Utama: *Todos* atau tangguh adalah nilai budaya yang diartikan sebagai pendirian yang kuat dan tahan menghadapi rintangan, tantangan, maupun permasalahan dengan kata lain sukar untuk dikalahkan.

Kata Kunci :

- a) Kekuatan
- b) Kekukuhan
- c) Andal

Perilaku Utama :

- a) Memiliki pendirian yang kuat sehingga sukar untuk dikalahkan.
- b) Memiliki keahlian atau kompetensi yang dapat diandalkan.

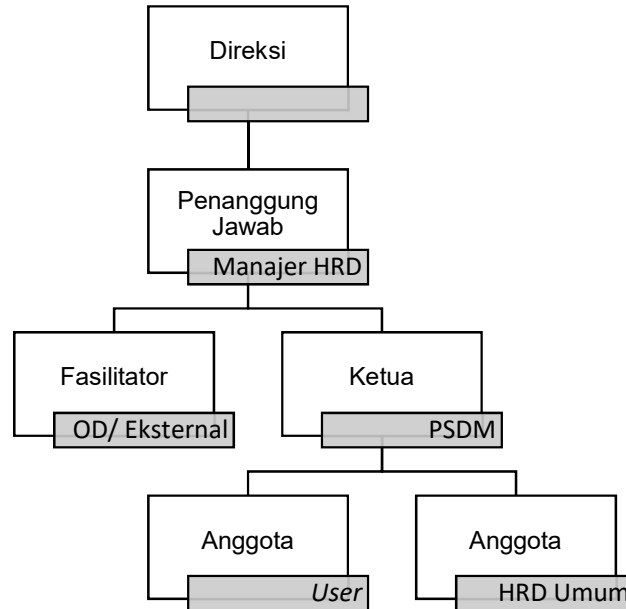
Tabel 4 Indikator Perilaku Utama Nilai Tangguh

<i>Do's</i>	<i>Don't's</i>
<i>a. Strong workforce</i> <i>b. Hard working</i> <i>c. Competent</i>	a. Lepas tanggung jawab b. Bekerja dengan seenaknya sendiri c. Tidak mau mengupgrade kompetensi diri sendiri.

(Sumber: Penulis, 2021)

b. Pembentukan *agent of change*

Adapun struktur *agent of change* internalisasi nilai-nilai budaya PR Sukun tersebut dapat seperti bagan berikut:



Gambar 1 Struktur Organisasi Agent of Change Internalisasi Nilai-nilai Budaya PR Sukun

(Sumber: Penulis, 2021)

Agent of change harus berkoordinasi demi suksesnya program internalisasi. Untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan dan koordinasi, diperlukan *job description* yang jelas terkait tugas dan tanggung jawab masing-masing anggota. Penentuan posisi dalam struktur tersebut diadopsi dari Permenpan RB No. 39 tahun 2012. Dimana jabatan-jabatannya disesuaikan dengan kondisi PR Sukun dari sepengetahuan penulis. Adapun *job description* tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Job Description* Penanggung Jawab
 - a) Tugas utama: memastikan pelaksanaan internalisasi nilai-nilai Sukun Kuat berjalan dengan sukses.
 - b) Uraian tugas dan tanggung jawab:
 - a. Melaporkan rencana internalisasi nilai-nilai Sukun Kuat kepada Direksi.
 - b. Mengawasi pelaksanaan internalisasi nilai-nilai Sukun Kuat.

- c. Mengkoordinasikan perintah dari direksi terkait internalisasi nilai Sukun Kuat kepada ketua *team* dan fasilitator.
 - d. Memeriksa LPJ pelaksanaan internalisasi nilai Sukun Kuat.
- c) Wewenang:
- a. Berkoordinasi dengan Direksi untuk menentukan kebijakan internalisasi nilai Sukun Kuat serta,
 - b. Menyampaikan hasil koordinasi kepada ketua dan fasilitator *team*.
 - c. Memberikan masukan terkait pelaksanaan internalisasi nilai Sukun Kuat.
 - d. Mengevaluasi pelaksanaan internalisasi nilai Sukun Kuat.
- d) Koordinasi

Tabel 5 Koordinasi Penanggung Jawab *Agent of Change*

No.	Jabatan atau posisi	Unit atau Instansi
1	Direksi	Pimpinan tertinggi PR Sukun
2	Ketua dan fasilitator	Pengawasan program internalisasi nilai Sukun Kuat

(Sumber: Penulis, 2021)

2) *Job Description* Fasilitator

- a) Tugas utama: memfasilitasi dan mengarahkan internalisasi nilai Sukun Kuat, mengikuti perkembangan, dan melaporkannya kepada penanggung jawab.
- b) Uraian tugas dan tanggung jawab:
 - a. Memandu pelaksanaan internalisasi sesuai dengan rencana yang ditentukan.
 - b. Mencatat hal-hal yang tidak sesuai dengan harapan atau perencanaan internalisasi nilai Sukun Kuat.
 - c. Melaporkan hasil pengawasan kepada penanggung jawab terkait internalisasi nilai Sukun Kuat.
- c) Wewenang:
 - a. Memberikan masukan terhadap pelaksanaan internalisasi nilai Sukun Kuat.
 - b. Melaporkan kesalahan pada program internalisasi nilai Sukun Kuat.
 - c. Ikut dalam mengevaluasi pelaksanaan internalisasi nilai Sukun Kuat.

d) Koordinasi

Tabel 6 Koordinasi Fasilitator *Agent of Change*

No.	Jabatan atau posisi	Unit atau Instansi
1	Penanggung jawab	Pelaporan pengawasan pelaksanaan program internalisasi
2	Ketua	Pengawasan program internalisasi nilai Sukun Kuat
3	Anggota	Koordinasi pelaksanaan program internalisasi.

(Sumber: Penulis, 2021)

3) *Job Description* Ketua

- a) Tugas utama: Memastikan dan memandu pelaksanaan internalisasi nilai Sukun Kuat berjalan sukses.
- b) Uraian tugas dan tanggung jawab:
 - a. Merencanakan program internalisasi nilai Sukun Kuat bersama anggota dan fasilitator.
 - b. Mengkoordinasikan perencanaan program kepada penanggung jawab.
 - c. Memandu pelaksanaan internalisasi nilai Sukun Kuat
 - d. Melaporkan laporan pertanggungjawaban program kepada penanggung jawab bersama fasilitator
- c) Wewenang:
 - a. Memutuskan hasil perencanaan program internalisasi nilai Sukun Kuat.
 - b. Berkoordinasi dengan penanggung jawab terkait perencanaan dan pelaporan program internalisasi nilai Sukun Kuat.
 - c. Mengatur pelaksanaan program internalisasi nilai Sukun Kuat.

d) Koordinasi

Tabel 7 Koordinasi Ketua *Agent of Change*

No.	Jabatan atau posisi	Unit atau Instansi
1	Penanggung jawab	Pelaporan perencanaan dan pelaksanaan program internalisasi
2	Fasilitator	Pendiskusan perencanaan program internalisasi nilai Sukun Kuat
3	Anggota	Koordinasi pelaksanaan program internalisasi.

(Sumber: Penulis, 2021)

4) *Job Description* Anggota

a) Tugas utama: melaksanakan program internalisasi nilai Sukun Kuat.

b) Uraian tugas dan tanggung jawab:

- Membahas perencanaan program internalisasi nilai Sukun Kuat bersama fasilitator dan ketua *team*.
- Meninformasikan kepada pihak yang bersangkutan terkait internalisasi nilai Sukun Kuat.
- Menyediakan sarana dan prasarana program internalisasi nilai Sukun Kuat.
- Menjadi fasilitator saat program internalisasi nilai Sukun Kuat dilaksanakan.

c) Wewenang:

- Berpendapat terkait perencanaan program internalisasi nilai Sukun Kuat.
- Mengundang pihak yang berkepentingan dalam internalisasi nilai Sukun Kuat.
- Membelanjakan anggaran program internalisasi nilai Sukun Kuat sesuai dengan kebutuhan.

d) Koordinasi

Tabel 8 Koordinasi Anggota *Agent of Change*

No.	Jabatan atau posisi	Unit atau Instansi
1	Ketua	Koordinasi perencanaan dan pelaporan program
2	Fasilitator	
3	Pihak terkait program	Penginformasian

(Sumber: Penulis, 2021)

c. Program internalisasi

Sebelum membuat pedoman internalisasi nilai-nilai budaya, terlebih dahulu ditentukan pedoman perencanaannya. Diadopsi dari referensi yang penulis dapatka disusun pedoman perencanaan internalisasi nilai-nilai budaya sebagai berikut: (Budiharjo, 2014)

A CORPORATE VALUE TRAINING PLAN

Topik : Internalisasi nilai Sukun Kuat

Sasaran : Pengenalan nilai dan perubahan perilaku kerja

Waktu: Satu tahun

Instruktur : Direksi, HRD, Pimpinan divisi, dan *trainer*

Peserta : karyawan PR Sukun di *head office*

Jumlah Peserta: 89

Materi: Pengenalan nilai Sukun Kuat, peluncuran pedoman internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan.

Metode : *off the job training* dan *on the job training*

Alat bantu : *monitor*, LCD, laptop, bangku, *microphone and speaker*, dan lain-lain.

Tempat : gor olahraga PR Sukun

Biaya : 20 juta rupiah

Evaluasi : evaluasi pengajaran dengan *post* dan *pre test*, tanya-jawab, analisis kasus. Evaluasi program menggunakan form evaluasi level 1-3.

Referensi : (Budiharjo, 2014) dan (Permenpan RB No. 39 tahun 2012)

Setelah membuat perencanaan dilanjutkan dengan perumusan program internalisasi nilai-nilai budaya. Dikarenakan jumlah karyawan *head office* atau kantor pusat sebanyak 89 orang, maka internalisasi dilakukan secara bertahap. Adapun rencana internalisasi dituliskan dalam bentuk *rundown* untuk mempermudah koordinasi masing-masing *agent of changenya*. Berikut *rundown* internalisasi nilai Sukun Kuat.

Tabel 9 Rundown Internalisasi Nilai Sukun Kuat

No.	Tanggal	Kegiatan	Waktu	Durasi	PIC
-----	---------	----------	-------	--------	-----

FGD rencana internalisasi nilai Sukun Kuat					
1.	25/11/22	Pendalaman nilai-nilai			Fasilitator
2.	30/12/22	Finalisasi rencana internalisasi nilai Sukun Kuat			Ketua
Pemasangan poster nilai-nilai Sukun Kuat					
1.	2/02/22	Diskusi konsep poster			<i>all</i>
2.	3/02/22	Penyerahan konsep kepada tim <i>desain</i> PR Sukun			anggota
3.	17/02/22	Persetujuan desain kepada Direksi			Penanggung jawab
4.	22/02/22	Pemasangan poster (diberikan contoh desain poster pada pembahasan selanjutnya). Poster wajib terdapat pada masing-masing ruangan.			Anggota
Training dan sosialisasi nilai-nilai Sukun Kuat (pelaksanaan terakhir dilakukan hingga april, bertahap, menyesuaikan jumlah karyawan. Karena terdapat 89 karyawan pusat, maka diperkirakan pelatihan dibagi menjadi empat kali yang dilakukan kurun waktu 2 bulan. Kegiatan dilaksanakan sama)					
1.	2/03/22 <i>(story telling)</i>	<i>Briefing peserta dan pre test</i>	08.00 – 08.30	30’	Ketua
		Sosialisasi Sukun Kuat	08.30 – 09.00	30’	
		<i>Ice breaking and coffe break</i>	09.00 – 09.20	20’	Anggota
		Pengenalan sejarah PR Sukun (video+tanya jawab)	09.20 – 12.00	100’	Direksi
		Ishoma-selesai	12.00 – <i>finish</i>		Anggota
2.	3/03/22 <i>(story telling)</i>	<i>Briefing peserta</i>	08.00 – 08.30	30’	Ketua
		Materi: Peningkatan kontribusi dan keuletan karyawan	08.30 – 10.00	90’	<i>User</i>

PERUMUSAN PEDOMAN INTERNALISASI NILAI-NILAI BUDAYA
PERUSAHAAN DI PABRIK ROKOK SUKUN PUSAT

		<i>Ice breaking and coffe break</i>	10.00 – 10.20	20’	Anggota
		Materi: Peningkatan nilai asli dan tangguh karyawan	10.20 – 12.00	100’	<i>User</i>
		Ishoma-selesai	12.00 – <i>finish</i>		Anggota
3.	4/03/22 (<i>retret</i> karyawan)	<i>Briefing</i> peserta	08.00 – 08.30	30’	Ketua
		Komitmen karyawan	08.30 – 10.00	90’	<i>Trainer</i>
		<i>Ice breaking and coffe break</i>	10.00 – 10.20	20’	Anggota
		<i>Games</i>	10.20 – 10.40	20’	Anggota
		<i>Post test</i> dan evaluasi	10.40 – 11.00	20’	Anggota
		Pengenalan lomba dan ketentuannya	11.00 – 12.00	60’	Ketua
<i>Award</i> (digunakan untuk evaluasi dan monitoring secara praktik, dikuatkan dengan penerapan <i>reward and punishment</i>)					
1.	Dimulai 30/04/22	Karyawan teladan: dilihat dari <i>scorecard</i> perilaku karyawan yang sesuai dengan nilai Sukun Kuat.		Per bulan	<i>User</i> dan <i>all’s agent of change</i>

(Sumber: Penulis, 2021)

Berikut rekomendasi poster dalam upaya visualisasi nilai sukun kuat:



Gambar 2 Rekomendasi Poster Sukun Kuat

(Sumber: Penulis, 2021)

d. Monitoring dan evaluasi

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi tercantum pada *rundown* internalisasi. Tahapan ini terselip pada sesi tanya-jawab, *post test*, dan *pre test*. Dimana ketiga metode ini digunakan untuk melihat keberhasilan program internalisasi pada aspek pemahaman nilai-nilai internalisasi oleh karyawan. Selain itu juga terdapat metode *scorecard* yang diterapkan dalam program *award* bagi karyawan teladan per bulannya. Dalam upaya penguatan metode-metode monitoring dan evaluasi tersebut, dikuatkan dengan pemberian *reward and punishment*. Hal ini sesuai dengan referensi yang ditemukan (Permenpan RB No. 39 tahun 2012).

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian yang telah dilakukan dan dibahas pada bab-bab sebelumnya, memberikan beberapa kesimpulan terkait proses perumusan pedoman internalisasi nilai-nilai budaya perusahaan PR Sukun. Adapun kesimpulan-kesimpulan tersebut yang pertama yaitu, PR Sukun memiliki dua nilai budaya perusahaan antara lain *enacted* dan *espoused values*. Dimana *enacted values* nya berupa budaya kekeluargaan sedangkan *espoused values*nya berupa nilai kontributif, ulet, asli, dan tangguh/*tados* yang biasa disebut Sukun Kuat. Dikarenakan nilai Sukun Kuat belum terdefiniskan maka yang menjadi kesimpulan kedua adalah, perlunya

pendefinisian nilai-nilai Sukun Kuat demi penyelarasan pemahaman antara karyawan dan perusahaan terkait Sukun Kuat. Kesimpulan ketiga yaitu, PR Sukun membutuhkan adanya suatu pedoman tentang budaya untuk memudahkan proses internalisasi.

Dari Ketiga kesimpulan tersebut maka penulis merekomendasikan pedoman internalisasi nilai-nilai Sukun Kuat sebagaimana yang telah dicantumkan pada Sub Bab perumusan pedoman internalisasi nilai budaya PR Sukun.

BIBLIOGRAFI

- Astuti, Windy Fitri and Sulistyaningtyas, Ike Devi, 2017, "Strategi Sosialisasi Budaya Organisasi kepada Karyawan PT. Astra Internasional TBK Honda Sales Region Yogyakarta", Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Yogyakarta.
- Abhima, Yusuf, 2015, Internalisasi Budaya Organisasi di Sekretariat Kabinet Republik Indonesia, Jatinangor : Universitas Padjajaran Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Studi Administrasi Publik.
- Budiharjo, Andreas, 2014, *Corporate Culture in Action*, Rahmat Hidayat, Jakarta Selatan.
- Ilhami, Yulisa, 2017, "Implementasi Nilai-nilai *Corporate Culture* pada Karyawan Bank BJB Syariah KCP Ciputat Tangerang Selatan" UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- KBBI, *Team*, 2018, Kamus Bahasa Indonesia, Jakarta : Pusat Bahasa.
- Mubarok, Afan Nur, 2018, "Internalisasi Nilai Budaya Lokal untuk Menumbuhkan Sikap Nasionalisme Siswa Kelas VII di SMPN 1 Kepanjen" UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.
- Noor, Neila Komalasari and Triyulistiyanti, Erlin, 2011, "Model Internalisasi Budaya Organisasi di Institut Pertanian Bogor", ITB, Bogor.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi dan Birokrasi No 39 tahun 2012, Jakarta
- Rudyatmo, Hadi, 2014, "Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah di Lingkungan Pemerintah Kota Surakarta" Walikota Surakarta Provinsi Jawa Tengah, Surakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak, 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Sinar Grafika Offset, Jakarta.
- Sitanggang, Felicia and Hardjo, Rainingsih, 2014, "Penguatan Budaya Organisasi di Kantor Pusat Bank Indonesia", FISIP UI, Jakarta.
- Suci, Rahayu Puji, 2014, *Esensi Manajemen Strategi*, Zifatama, Taman Sidoarjo.

Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* Alfabeta, Bandung.

Tiara, Rezka, 2020, "PPT Orientasi Karyawan Baru", PR Sukun Pusat, Kudus.