

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Peneliti melihat bahwa di PT Mayora Indah Tbk terdapat strategi komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi di PT Mayora Indah Tbk. Dalam penyusunan strategi ini dilakukan secara bertahap dan memiliki waktu yang telah ditentukan. Tahap-tahap yang dilakukan melalui *research*, rapat divisi, serta rapat kerja tahunan.

Melalui *research* ini peneliti melihat bahwa terdapat beberapa cara dalam *research*. Mulai dari *research* lapangan, *research* ke perusahaan lain, serta dengan melihat kegiatan-kegiatan yang sedang *trend*, baik di media sosial atau publikasi perusahaan lain. Setelah itu terdapat rapat dari per divisi serta rapat kerja tahunan. Rapat per-divisi ini bertujuan untuk menyusun strategi yang bersifat sementara, sebelum didiskusikan pada rapat kerja tahunan.

Pada rapat kerja tahunan ini terdapat beberapa agenda sebelum akhirnya memperoleh finalisasi untuk program. Terdapat presentasi serta diskusi program terlebih dahulu sebelum mencapai tahap finalisasi program. Setelah melalui tahap presentasi dan diskusi program, lalu sampai pada tahap finalisasi program. Finalisasi program ini dilakukan oleh Direktur *Human Resource*.

Setelah finalisasi program terdapat penyusunan anggaran serta pembuatan proposal. Penyusunan anggaran ini sudah terdapat *budget* dari

tim *Finance*, sehingga menyesuaikan *budget* yang telah diberikan. Apabila *budget* tersebut dirasa kurang, dapat berdiskusi dengan Direktur *Human Resource* untuk melakukan negosiasi *budget*. Setelah itu sampai pada tahap akhir yaitu pembuatan proposal yang setelahnya akan diserahkan kepada tim *Finance*.

Maka, strategi komunikasi untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi kepada karyawan di PT Mayora Indah Tbk adalah melalui program-program. Program-program tersebut yaitu *Training Value*, *Lentera Hati*, sosialisasi, GKM (Gugus Kendali Mutu), *Induction* dan MIDAS (*Mayora Intensive Development and Skills*), *fun games*, lomba, dan *gathering*. Namun, program-program tersebut tidak menginternalisasi satu per-satu nilai dari *Seven Principles*. Terdapat program yang langsung menginternalisasi keseluruhan dari *Seven Principles*. Terdapat juga program-program yang menginternalisasi sebagian dari *Seven Principles*.

B. Saran

1. Praktis

PT Mayora Indah Tbk dapat melakukan survey kepada karyawan sebelum menyusun strategi. Adanya survey ini nantinya akan membuat penyusunan strategi menjadi lebih ringan dan terdapat ide atau *insight* baru. Walaupun sudah melakukan *research*, apabila terdapat survey dari karyawan mengenai kegiatan yang berkaitan dengan nilai-nilai organisasi di PT Mayora Indah Tbk maka dari tim *Human Resource* akan menjadi lebih paham kegiatan apa yang diinginkan atau disukai

oleh karyawan. Selain itu, PT Mayora Indah Tbk dapat menyusun strategi untuk menginternalisasi masing-masing poin dari *Seven Principles*. Sehingga, program yang dilaksanakan akan fokus kepada satu poin dalam *Seven Principles*.

2. Akademis

Penelitian yang membahas tentang strategi komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi di PT Mayora Indah Tbk. Penelitian ini menggunakan gambaran dari strategi komunikasi menurut Anwar Arifin. Saran dari peneliti untuk penelitian dengan topik yang mirip atau sama yaitu dengan lebih banyak melakukan *research* dengan teori strategi komunikasi agar terdapat pemikiran atau perspektif yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Zuchri. (ed). 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Pertama, Makassar: Syakir Media Press
- Achmad, Fajar AP., Hamid, Edison., dan Purwati, Tiya. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Terhadap Kinerja Pegawai PT. Mayora Indah Tbk. Vol. 3, hal: 194-202. STIE Tribuana
- Adi, Eka Pramono., Burhanuddin., dan Supriyanto, Achmad. 2018. *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan: Concept, Implementation, and Measurement Modelling Based on Development Research at School Contexts*. Edisi Pertama, Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.
- Arifudin, Opan., dkk. 2021. *Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama, Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung
- Asri, Ispawati. 2022. Strategi Komunikasi Organisasi dalam Membangun Semangat Kerja Pegawai Pusdiklat Tenaga Administrasi Kementrian Agama RI. Jurnal Ilmu Komunikasi, Desember, Vol. XXVI, Hal : 267-285. Universitas Persada Indonesia
- Bahrudin, Muhammad. 2018. Tabel Perbedaan antara Metode Penelitian Studi Kasus, Fenomenologi, Etnografi dan Focus Grup Discussion. Diakses dari https://www.researchgate.net/profile/Muhammad_Bahrudin/publication/326798959_Perbedaan_Antara_Metode_Penelitian_Studi_Ka

[sus_Fenomenologi_Etnografi_dan_Focus_Grup_Discussion/data/5b63b3790f7e9b00b2a245dd/Tabel-Perbedaan-Antara-Metode-Penelitian-Studi-Kasus-Fenomenologi-Etnografi-dan-Focus-Grup-Discussion.pdf](https://www.researchgate.net/publication/358111111/sus_Fenomenologi_Etnografi_dan_Focus_Grup_Discussion/data/5b63b3790f7e9b00b2a245dd/Tabel-Perbedaan-Antara-Metode-Penelitian-Studi-Kasus-Fenomenologi-Etnografi-dan-Focus-Grup-Discussion.pdf)

Bairizki, Ahmad., dkk. (ed). 2021. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama, Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung

Estaswara, Helpris., dkk. 2020. Memaknai Strategic Communication, September, Vol. 11, Hal: 1-11. FIK Universitas Pancasila

G, Denis. 2022. Edgar Schein's Organizational Culture Model. Diakses dari <https://expertprogrammanagement.com/2022/09/edgar-schein-culture-model/>

Gunawan, Arif dan Putra, Tri. 2021. Mayora, dari Indonesia untuk Dunia. CNBC Indonesia. diakses dari <https://www.cnbcindonesia.com/market/20211130103422-17-295409/mayora-dari-indonesia-untuk-dunia?page=all>

Hakim dan Kusdiyanto. 2011. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 15, Juni, hal: 53-77. FE UMS

Harahap, Pahlawansjah. 2011. *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama, Semarang: Semarang University Press

Hardjana, Andre. 2016. *Komunikasi Organisasi: Strategi dan Kompetensi*. Edisi Pertama, Jakarta: Kompas Media Nusantara

- Isnaini, Lailatul. 2020. Membudayakan Nilai-Nilai Budaya Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jambi. Jurnal Prajaiswara, Vol.1, Juni, hal: 49-67. BPSDM JAMBI
- Maulidiyah, Nailin N. 2020. Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia. Jurnal Manajemen Bisnis, Vol. 17, April, hal: 273-286. FE UNDIKNAS
- Mayora. 2018. Kode Etik Perusahaan. Diakses dari <https://mayoraindah.co.id/content/Kode-Etik-Perusahaan-15>
- Meidianti, Ashaffa R., dan Nugrahani, Rah U. 2022. Pengaruh Product Placement Kopiko Pada Drama Korea Vincenzo Terhadap Respon Khalayak. Jurnal Manajemen, Vol. 9, April, hal: 1067-1072. FKB Universitas Telkom
- Moedasir, Andiana. 2022. Pengertian, Jenis, dan Tugas Karyawan. Diakses dari <https://majoo.id/solusi/detail/karyawan-adalah>
- Mulyana, Deddy., dan Solatun. 2013. *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Ningrum, Tia Ayu., dan Syahril. 2021. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Edisi Pertama, Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Noer, Muhammad. 2019. Pentingnya Komunikasi Efektif dalam Organisasi. Diakses dari <https://presenta.co.id/artikel/komunikasi-efektif-organisasi/>

Putri, Destiara Anggita. 2022. Memahami Pengertian dan Cara Membuat Kerangka Konseptual. Diakses dari <https://katadata.co.id/agung/lifestyle/639f7f257acbd/memahami-pengertian-dan-cara-membuat-kerangka-konseptual>

Putri, Ishiqa R., dan Yusuf, Ningrum F. 2022. Pengaruh Budaya Organisasi Dalam Menciptakan Perkembangan Organisasi. Jurnal Administrasi Publik, Vol. 18, Juni, hal: 143-154. UIN Sunan Gunung Djati

Qolbi, Nur. 2022. Kuartal III 2022, Laba Mayora Indah (MYOR) Naik 10,92% Menjadi 1,08 Triliun. diakses dari <https://investasi.kontan.co.id/news/kuartal-iii-2022-laba-mayorta-indah-myor-naik-1092-ke-rp-108-triliun>

Rachmawati, Imami Nur. 2007. Pengumpulan Data Dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara. Vol. 11, Maret, hal: 35-40

Rahayu, Krisnawati Wiji. 2017. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. Vol. 6. FE UNTAG

Sampurno, Apta Hafiz., dkk. 2022. Strategi Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi (Studi Kasus di MIS Nurussalam Kec. Deli Tua Kab. Deli Serdang). Jurnal Pendidikan Tambusai, Vol. 6, hal: 13437-13443. UIN Sumatera Utara

Santana, Septiawan. 2007. *Menulis Ilmiah: Metode Penelitian Kualitatif*. Edisi Pertama, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia

Sari, Eliana. 2009. *Budaya Organisasi: Membangun Etos Kerja Profesional*. Edisi Pertama, Jakarta: Jayabaya University Press

Siadari, Coki. 2018. Sumber dan Jenis Data. Diakses dari <https://www.kumpulanpengertian.com/2018/11/sumber-dan-jenis-data.html>

Siregar, Robert Tua., dkk. 2021. *Komunikasi Organisasi*. Edisi Pertama, Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung

Suryadi, Dede. 2017. Mayora Indah: Inovasi Hasilkan Produk yang Memimpin. Diakses dari <https://swa.co.id/swa/trends/management/mayora-indah-inovasi-hasilkan-produk-yang-memimpin?page=2>

Thabroni, Gamal. 2022. Strategi Komunikasi: Pengertian, Jenis, Tujuan, Tahap, Prinsip. Diakses dari <https://serupa.id/strategi-komunikasi-pengertian-jenis-tujuan-tahap-prinsip-dsb/>

Triputra, Dimas Ramdhani. 2019. Model Kampanye Perubahan Budaya Organisasi PT Kazeto Putra Perkasa. Jurnal Ilmu Komunikasi, Vol.5, hal: 30-50. Universitas Budi Luhur

Widyaningsih, Titik Sunarti., dkk. Internalisasi dan Aktualisasi Nilai-nilai Karakter pada Siswa SMP dalam Perspektif Fenomenologis. Jurnal Pembangunan Pendidikan., Vol.2, hal: 181-195. Universitas Negeri Yogyakarta

Wijaya, Filemon. 2015. Strategi Komunikasi Internal PT X Dalam Membina *Employee Engagement*. Jurnal E-Komunikasi., Vol.3, hal: 1-10. Universitas Kristen Petra Surabaya

Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Edisi Kedua, Jakarta: Salemba Empat



PEDOMAN WAWANCARA PENELITIAN
STRATEGI KOMUNIKASI DALAM MENGINTERNALISASI
NILAI-NILAI ORGANISASI KEPADA KARYAWAN
DI PT MAYORA INDAH TBK

A. Jadwal Wawancara

Tanggal :

Pukul :

B. Identifikasi Narasumber

Nama :

Jabatan :

Konsep	Interpretasi Pertanyaan
Strategi Komunikasi	1. Bagaimana proses penyusunan strategi komunikasi untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi yang ada di PT Mayora Indah Tbk? 2. Bagaimana perusahaan menyusun pesan-pesan yang ingin disampaikan kepada karyawan? 3. Metode apa yang digunakan untuk menyampaikan nilai-nilai organisasi kepada karyawan? 4. Apakah metode untuk menyampaikan nilai-nilai organisasi di PT Mayora Indah Tbk memiliki perbedaan antara karyawan yang baru bergabung di perusahaan

	dengan karyawan yang sudah bergabung di PT Mayora Indah Tbk? 5. Media apa yang digunakan oleh PT Mayora Indah Tbk untuk menyampaikan nilai-nilai organisasi kepada karyawan? 6. Apakah terdapat rencana anggaran ketika melaksanakan program yang berkaitan dengan nilai-nilai organisasi? Jika ada, bagaimana perusahaan menyusun rencana anggaran program tersebut? 7. Bagaimana hasil dari strategi komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi yang telah dilakukan di PT Mayora Indah Tbk? 8. Apakah strategi komunikasi dalam menginternalisasi nilai-nilai organisasi yang digunakan saat ini akan digunakan kembali pada program selanjutnya?
Internalisasi Nilai-nilai Organisasi	1. Budaya organisasi seperti apa yang dimiliki oleh PT Mayora Indah Tbk? 2. Apa yang membuat budaya organisasi di PT Mayora Indah Tbk menjadi unik dan berbeda dari perusahaan lain? 3. Bagaimana cara PT Mayora Indah Tbk menginternalisasi nilai-nilai organisasi tersebut kepada karyawan?

	4. Bagaimana sikap yang dicerminkan oleh karyawan oleh adanya nilai-nilai organisasi di PT Mayora Indah Tbk? 5. Apakah terdapat peraturan khusus untuk karyawan agar nilai-nilai organisasi dapat terbentuk di dalam diri karyawan?
--	---



Transkrip Wawancara

Keterangan Narasumber 1

Nama : Bonevantura Labor

Jabatan : Corporate Training

Tanggal Wawancara : 21 Agustus 2023

Tempat Wawancara : *Zoom Meeting*

Keterangan Transkrip Wawancara 1

P : Peneliti

N1 : Narasumber 1

P : Selamat pagi Pak Bona, terima kasih atas kehadiran Pak Bona untuk wawancara pagi hari ini. Mungkin Pak Bona bisa perkenalan terlebih dahulu.

N1 : Oke.. Halo Berli, perkenalkan saya Bonevantura Labor. Saya biasa dipanggil Bona. Saat ini saya menjabat di *Human Resources Departement* pada divisi *Corporate Training*. Saya bekerja di PT Mayora Indah Tbk kira-kira baru dua tahun.

P : Baik, salam kenal Pak Bona. Kalau begitu saya langsung ke pertanyaan pertama ya pak. Kalau di PT Mayora sendiri untuk strategi komunikasi yang berkaitan dengan nilai-nilai organisasi itu proses penyusunannya seperti apa ya, Pak?

N1 : Oke, kalau melihat dari proses penyusunan strategi komunikasi sendiri di PT Mayora sendiri *value* yang ada memang berasal dari perjalanan waktu dan pengalaman dari *founder* Mayora sendiri yaitu Pak Yogi Atmadja. Di Mayora itu ada yang namanya *value* yang dikenal sebagai *Seven Principle of Mayora* itu merupakan hal yang dipegang oleh siapapun yang ada dan menjadi bagian di PT Mayora. Namun, sebelum itu ya Berlin, saya akan menjelaskan terlebih dahulu bagaimana *value* dari Mayora ini dipegang teguh hingga saat ini. Oke.. PT Mayora sendiri sebenarnya sudah didirikan sekitar tahun 1948 sampai 1949-an, namun baru diresmikan pada tahun 1977. Nah, *value* yang dimiliki oleh Mayora pada saat ini itu berangkat dari

pengalaman awal merintis perusahaan, mulai dari bangkit dan jatuh bangun dari *founder* kami yaitu Pak Yogi Atmadja. Lalu, dari pengalaman tersebut mulai dipikirkan mengenai *culture* dari perusahaan sendiri dan apa yang membuat perusahaan Mayora ini menjadi hal yang berbeda dari yang lain. Hal ini juga dipikirkan agar *value* ini menjadi turun-temurun dan dimiliki juga oleh seluruh insan di PT Mayora, baik dari karyawan serta *founder* dari Mayora sendiri. Jadi, *value* yang ada itu memang terbentuk dari pengumpulan dan pengalaman dari *founder* kami di Mayora sejak awal. Kemudian, setelah berdiskusi lebih lanjut mengenai *value* Mayora ini, para atasan serta *founder* akhirnya memutuskan untuk menamakan *value* di PT Mayora ini dengan sebutan *Seven Principle of Mayora*. Nah, bagaimana Mayora bisa berkembang hingga sejauh ini? Karena titik tolak kami adalah di *Seven Principle*. Semua hal yang ada di Mayora berkaitan dengan *Seven Principle*, mulai dari sikap kerja dan tindak tanduk dari seluruh insan yang ada di PT Mayora. Kalau ditanya mengenai strateginya gimana itu ada dua Berlin, ada yang formal dan informal.

P : Mungkin bisa dijelaskan Pak yang formal seperti apa dan yang informal itu seperti apa?

N1 : Okee.. Kalau yang program formal itu kita menginternalisasi *value* ke karyawan tapi ada tata cara formal dan sifatnya wajib diikuti dan resmi. Nah, ada beberapa cara, yang pertama melalui *launching*. Nah, pada tahun 2015 tepatnya pada 17 Februari 2015 itu pada pertama kalinya *Seven Principle of Mayora* itu di *launching*. *Seven Principle* ini di *launching* di *Headquarter Mayora Group* yang ada di Daan Mogot. Pada *launching* ini, banyak orang yang datang dan bukan hanya orang-orang dari PT Mayora saja yang datang. Tanggal ini juga bertepatan dengan tanggal ulang tahun Mayora juga dan sekaligus sebagai tempat untuk me-*launching value* ini. Karena *value* ini akan menjadi pegangan dan menjadi filosofi dari PT Mayora untuk orang-orang Mayora yang ber-titik tolak dari *seven principle*. Lalu, untuk cara yang kedua itu melalui *training*. Nah, di Mayora sendiri itu ada *training* khusus yang disebut dengan *training value*. Dalam *training value* ini dibagi lagi menjadi empat kelompok, yang pertama ada “Saya Mayora”, yang kedua ada “*Work With Seven Principle*”, yang ketiga “*Act With Seven Principle*”, lalu yang keempat ada “*Lead With Seven Principle*”. Kalau untuk kelompok “Saya Mayora” itu ditujukan untuk kelas 1-3 yang biasanya pegawai kontrak. Selanjutnya, untuk kelompok “*Work With Seven Principle*” itu ditujukan untuk *staff* pada kelas 4-6. Lalu, untuk kelompok “*Act With Seven Principle*” ini merupakan *training* untuk Supervisor di Mayora. *Training* ini wajib diikuti oleh seluruh *Supervisor* di Mayora. Nah, lalu yang terakhir ada kelompok “*Lead With Seven*

Principle” ini ditujukan untuk seluruh *Manager* mulai dari kelas 10 keatas sampai dengan *Senior Manager*. Pada kelas ini juga diwajibkan untuk mengikuti *training* “*Lead With Seven Principle*”. Lalu, untuk cara yang ketiga ada yang namanya Sosialisasi, Berlin. Sosialisasi ini ditujukan untuk semua insan yang ada di PT Mayora tanpa terkecuali. Sosialisasi ini dimaksudkan untuk menjelaskan bahwa di Mayora punya *culture*, di Mayora juga punya *value* dan di Mayora juga punya filosofi yang tentunya *gak* berjalan begitu saja dan punya yang namanya pegangan. *Nah*, pegangan *kalo* di Mayora itu apa? Ada *seven principle* *makanya* di-sosialisasikan. *Oke..* Jadi, tadi saya sudah jelaskan ya *kalo* yang formal itu ada tiga, ada *launching*, *training*, dan sosialisasi. Sekarang, saya akan jelaskan yang informal ya, Berlin. *Nah*, di Mayora itu ada yang namanya *gathering*. Keliatan dari namanya ya Berlin, kalau kelihatannya ini merupakan acara untuk bersenang-senang. Namun, di dalam acara ini juga terdapat *value* dari Mayora sendiri, *value* yang mau disampaikan kepada insan di Mayora, *value*-nya apa? Kembali lagi ke *seven principle* dari Mayora itu sendiri. Kemudian, ada juga tim *building* yang di dalamnya itu ada *games-games* tertentu yang dipakai untuk lebih memperkenalkan Mayora. *Nah*, baru-baru ini kami juga membuat strategi yang baru *nih*, Berlin. Di Mayora sendiri itu baru *banget* ada yang namanya *fun games*. *Nah*, untuk *fun games* ini *tuh ga* semuanya ikut serta. Tapi, ada perwakilan-perwakilan di dalam kelompok untuk berlomba-lomba menghafalkan *seven principle*. Lalu, sebelum lanjut ya, Berlin, saya ingin sedikit menyinggung soalnya saya takut lupa. Di Mayora itu kegiatan yang berkaitan dengan *value* untuk insan Mayora menurut saya cukup banyak. Penyusunan kegiatan-kegiatan yang berkaitan juga *ga* sehari dua hari selesai, melainkan kita ada yang namanya rapat kerja tahunan. Jadi, dari sekian banyak hal itu disusun melalui rapat kerja tahunan mulai dari A sampai Z dibahas tuntas disana. Sepertinya pertanyaan Berlin ada yang menyinggung tentang anggaran juga, mungkin akan saya jelaskan lagi dipertanyaan selanjutnya. *Oke*, baik Pak.. Kalau begitu saya lanjut ke pertanyaan berikutnya ya, Pak.

P : Kalau di Mayora itu, penyusunan pesan yang mau disampaikan kepada karyawan itu gimana *sih*, Pak?

Berkaitan dengan penyusunan pesan ya, Berlin. *Nah*, *kalo* di Mayora itu
N1 : *kan* ada yang namanya *training*. Saya akan jelaskan terlebih dahulu ya mengenai *training*. Untuk *training* sendiri, itu tentunya berbeda-beda ya setiap kelasnya dan sebelum diadakannya *training*, kami akan membuat yang namanya modul yang sesuai dengan kelas *training* tersebut. Modul yang kami buat ini tentunya juga sesuai dengan kelasnya, disesuaikan dengan sasaran dan target kelasnya. Misalnya, *nih* Berlin kami *mau* buat

sasarannya untuk *staff*, ya disitu kami akan rancang dengan kelas yang sesuai. *Staff* itu kerjanya *ngapain*? *Staff* itu harusnya seperti apa? Dan yang sesuai dengan level dan pekerjaan mereka. *Nah*, di *training* “Saya Mayora” itu untuk karyawan kelas 1-3, kami harus menyesuaikan dari teori *seven principle*-nya seperti apa? Lalu apakah sesuai dengan pekerjaan mereka di lapangan. Selanjutnya ada “*Work with Seven Principle*” *nah* kita harus liat dulu *nih*. Karyawan kelas 4-6 itu kerjanya seperti apa? Lalu baru disesuaikan juga dengan *seven principle* ini. Selanjutnya ada “*Act With Seven Principle*” ini *kan* sekelas dengan *supervisor* yang ada di Mayora. *Nah*, kita lihat dulu mereka itu pekerjaannya seperti apa? Perannya seperti apa? Lalu baru disesuaikan dengan adanya *seven principle*. Selanjutnya ada “*Lead With Seven Principle*” ini ditujukan bagi *manager-manager* yang ada Mayora. Jadi, kami harus menyusun sesuai dengan kapasitas mereka itu *gimana sih*? Mereka harus mampu memimpin sesuai dengan porsinya lalu juga harus disesuaikan dengan filosofi yang ada Mayora ini sendiri. *Nah*, di Mayora sendiri *training value* itu di dalamnya ada dua yaitu *training in-class* atau *indoor* dan *training outdoor*. Kami *nyusunnya* memang sengaja jadi dua lokasi agar ada perbedaan. Jadi, di dalamnya secara langsung memang menginternalisasi *value* kepada karyawan secara langsung. Sejauh ini *training* sendiri sifatnya wajib diikuti dari *staff* sampai dengan senior *manager*. *Nah*, untuk *training in-class* sendiri itu *gimana sih*? Kalau yang *in-class* itu sama kaya mahasiswa kalau lagi ikut kelas. Tapi kalau yang *outdoor* ini ada yang namanya “*Character Buliding*” yang dibagi jadi dua yaitu *Character Building Reguler* sama *Character Building for Leader*. Kalau di Mayora sendiri kenapa ada *training* yang dikhususkan buat *leader-leader* kita, karena di Mayora itu *leader* punya peran penting, Berlin. Mereka juga harus mengikuti dan memenuhi target mereka dan *leader* di Mayora sendiri itu *udah* ada batasan-batasannya sendiri selama mereka masih ada di Mayora.

P : Kalau di Mayora itu metode yang digunakan untuk menyampaikan *value* kepada karyawan itu apa saja ya, Pak?

N1 : Oke, kalau di Mayora sendiri seperti yang sudah saya sebutkan di atas itu ada *training* yang dibagi ke beberapa kelas, lalu kita juga ada sosialisasi dan juga ada lentera hati. *Nah*, untuk lentera hati ini prosedurnya dilaksanakan setiap hari disetiap pagi. Lentera hati ini juga diwajibkan oleh semua insan yang ada di Mayora di setiap pagi. Prosedurnya ada disetiap departemen dan merupakan penanaman *value* kepada semua karyawan pada jam masuk kantor yaitu jam 08.00. Tapi ada beberapa departemen atau di *factory* sendiri itu masuk pukul 07.45 yang dimana 15 menit sebelum jam masuk kantor digunakan untuk lentera hati. Sewaktu lentera pagi ini,

seven principle selalu dibacakan dan selalu ada satu tema beserta satu *quotes* dari *seven principle*. Nah, *quotes* ini asalnya darimana? Asalnya dari para ahli yang menjelaskan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan *seven principle* misalnya *value* tentang inovasi. Nah, inovasi yang berkaitan dengan *seven principle* ini *tuh* kaya gimana sih? Selain itu, bisa juga *quotes* yang dibuat berasal dari karyawan Mayora itu sendiri yang disesuaikan lagi dengan temanya. Nah, untuk lentera hati ini dilaksanakan pada hari kerja aja. Kalau di HO itu Senin sampai Jumat, tapi kalau di *factory*, *sales* dan distributor itu sampai hari Sabtu. Lalu, di Mayora juga ada yang namanya GKM atau Gugus Kendali Mutu. Sebelum saya jelaskan mengenai GKM, di Mayora itu ada dua hal mengenai *value* yaitu kunci kesuksesan dan sikap kerja yang menunjang kunci kesuksesan. Kunci kesuksesan di Mayora itu ada tiga yaitu, *Inovation*, *Quality*, dan Efisiensi. Lalu kalau sikap kerja itu ada empat yaitu, *Passion*, *Wisdom*, *Responsibility*, dan *Confidence*. Nah, sikap kerja ini wajib dimiliki oleh seluruh insan Mayora. Nah, apa sih kaitannya dengan GKM yang sudah saya singgung di awal? GKM ini biasanya dilakukan per-tim dan biasanya adalah perwakilan dari *factory*. GKM ini berkaitan dengan *value* di sikap kerja Mayora. Inovasi apa yang sudah dilakukan? Bagaimana efisiensi yang sudah berjalan? Bentuk kualitas seperti apa yang sudah dilakukan oleh mereka? Nah, hal-hal tersebut nantinya akan dipresentasikan melalui adanya GKM ini.

P : Baik, kalau di Mayora sendiri metode yang digunakan untuk menyampaikan *value* kepada karyawan yang baru bergabung di Mayora dengan karyawan yang sudah lama bergabung di Mayora itu ada pembedanya tidak ya, Pak?

N1 : Kalau untuk karyawan yang baru bergabung tentunya di Mayora ada perbedaan untuk menanamkan *value* di Mayora. Bedanya ada di yang namanya *Induction*. Nah, untuk karyawan baru di Mayora itu wajib mengikuti yang namanya *Induction*. *Induction* itu merupakan wajib diikuti kalo karyawan masuk di *Head Office*, kalau di *factory* itu ada yang namanya MIDAS. Nah, jadi disini ada dua metode yang berbeda, ada *Induction* dan MIDAS. Kalau *Induction* itu karyawan akan dikenalkan dengan *value* yang ada di Mayora. Pada tahap ini masih pengenalan dulu tentang *value* yang ada di Mayora.. Nah, di *Induction* itu akan ada pengenalan mengenai *company profile*-nya Mayora, filosofi Mayora sampai dengan *value*-nya Mayora. Kalau nanti sudah dikenalkan atau sudah pengenalan, baru bisa masuk di *training*-nya Mayora. Jadi, memang dari awal sudah langsung dikenalkan tentang Mayora, baru nanti akan naik satu demi satu tahap. Berbeda dengan di *factory*, kalau disana itu ada yang namanya MIDAS atau *Mayora Intensive Development Attitude and Skill*.

Kalau di *factory* sendiri, MIDAS ini masih masuk ke tahap tes. Di dalam MIDAS sendiri, calon karyawan itu akan dikenalkan dengan *value*-nya Mayora, lalu ada sikap kerja Mayora yang bertumpu pada *seven principle*. Kalau di *factory* sendiri sekitar dua hari untuk yang MIDAS ini, karena masih masuk tahap tes. Kalau calon karyawan tidak bisa menyesuaikan diri dengan *value* dan sikap kerja yang ada di Mayora, maka tidak dapat bergabung di keluarga Mayora juga. Mengapa demikian? Karena di *factory* sendiri, bebannya lebih berat karena langsung berkaitan dengan produk Mayora dan tidak ada kompromi dengan kualitas produk. Sedangkan, kalau *Induction* sendiri itu hanya satu hari di HO.

- P : Kalau di Mayora itu media yang digunakan untuk menyampaikan nilai-nilai ke karyawan itu ada apa saja ya, Pak?
- N1 : Berkaitan dengan media di Mayora itu medianya masih sederhana dan tidak banyak. Di Mayora sendiri ada *website* yang sekaligus untuk menanamkan nilai-nilai di Mayora dan untuk menyebarkan informasi. Tapi untuk *website* ini kami mengakui bahwa masih berjalan kurang maksimal, Berlin. Masih tetap digunakan tapi kurang maksimal, *gitu* ya. Setelah itu ada juga lentera hati, tapi untuk lentera hati ini ada semacam *flyer* yang disebar secara *online* melalui grup *Whatsapp* yang isinya adalah PIC dari *factory*, distributor serta di HO sendiri untuk disebar kembali di grup-grup lainnya. *Nah*, untuk pembuatan *flyer*-nya itu dari HO di divisi *Corporate Training*. Lalu ada juga *banner* yang ditempelkan di pabrik dan di distributor dari Mayora yang isinya adalah filosofi dari Mayora.
- P : Apakah terdapat rencana anggaran yang berkaitan dengan pelaksanaan program yang berkaitan dengan nilai-nilai Mayora? Jika ada, bagaimana perusahaan menyusun rencana anggaran program tersebut?
- N1 : Di Mayora sendiri tentunya ada rencana anggaran yang disusun sebelum pelaksanaan program yang berkaitan dengan *value* di Mayora. *Nah*, untuk penyusunannya sendiri itu biasanya dimulai di bulan-bulan September. Prosesnya seperti apa? Prosesnya nanti dari tim HR itu akan membuat dulu yang namanya proposal anggaran *value*. *Nah*, untuk *budget*-nya itu biasanya kita menyesuaikan sama acaranya terlebih dahulu. Jadi, *gak saklek* harus sama *gitu tuh engga*. Selama *budget* dari kami masih masuk akal, pasti dari tim *finance* juga akan *make sure* lagi ke tim kamu. *Oke, kalo* di proposal ini nantinya berisi tentang *event-event* yang akan dijalankan sampai dengan September tahun depan. Jadi, *kalo* di Mayora itu langsung buat untuk tahun itu juga. Kalau nanti ada *event* yang belum dibuat atau susulan itu juga diperbolehkan kalo di Mayora, Berlin. Tapi kalo dari kebijakan tim kami itu buat dalam jangka waktu tersebut. Lalu setelah buat

- proposal anggaran *value* tersebut, nanti dari tim kami akan buat berita acara terlebih dahulu, baru nanti diserahkan ke tim *finance*.
- P : Bagaimana hasil dari strategi komunikasi dalam menginternalisasi *value* yang telah dilakukan di Mayora?
- N1 : Berkaitan dengan hasilnya, di Mayora itu dihitung melalui kualitatif dan kuantitatif. Kita melihat berapa banyak yang sudah mengikuti *training* atau kegiatan yang berkaitan dengan *value*? Itu melalui kuantitatif, tapi disini saya tidak bisa jabarkan secara rinci, karena kebetulan yang kuantitatif bukan ranah saya. Kalau melalui kualitatif, kita mau lihat *nih* apakah *value*-nya Mayora itu sudah tertanam atau belum di dalam diri karyawan? Kalau di Mayora itu pakai yang namanya PA atau *Performance Appraisal*. Nah, kalo di Mayora itu yang dinilai di dalam PA itu bukan soal kemampuan teknis, tapi yang dinilai itu ada kualitas *soft skill* dari karyawan. Kualitas *soft skill* ini berdasarkan pada *value*-nya Mayora pada poin sikap kerja yang tadi sudah saya jelaskan. Penilaiannya nanti akan seperti apa dan siapa yang menilai? Penilaiannya itu akan dinilai oleh atasan atau *head dept.* dari divisi terkait lalu akan diberi rentang nilai 1-4. Sejauh ini PA yang sudah saya jalankan juga itu ada urutannya. Pertama, saya harus menilai diri saya sendiri, kira-kira saya sudah ada di skala berapa? Lalu saya melihat diri saya sudah menjalankan sikap kerja dengan baik atau masih kurang? Setelah itu, saya *submit* untuk penilaian diri saya sendiri. Kemudian, akan dilakukan *review* oleh atasan saya berdasarkan penilaian dari atasan. Adakalanya ketika kita *udah pede* dengan hasil yang sudah kita *submit*, tapi ternyata menurut atasan belum berjalan dengan maksimal. Nah, tapi dengan adanya hal ini saya jadi paham kalau ternyata saya sudah berkontribusi dengan baik atau saya masih kurang berkontribusi, itu semua tergantung dengan penilaian atasan saya. Setelah *review* oleh atasan, nanti juga ada *review* oleh direktur HR. Tapi sebelum dilakukan *review* oleh direktur, biasanya sudah ada kalkulasi nilai. Misalnya, saya mendapatkan nilai B+ berarti untuk dilihat oleh direktur sendiri sudah cukup baik.
- P : Apakah strategi komunikasi yang berkaitan dengan *value* yang digunakan saat ini nantinya akan digunakan kembali pada program yang selanjutnya? Strategi yang sudah digunakan saat ini nantinya juga akan tetap digunakan pada program yang selanjutnya. Tapi, kalau dari kami sendiri itu nanti akan ada *improvement* dari cara-cara yang sudah ada. Kami juga mengikuti dari kebijakan organisasi juga apakah nanti akan ada yang baru atau belum ada. Sejauh ini, memang akan ada program baru dan *improvement* program, tapi kami baru mulai diskusikan di bulan September.
- P : Bagaimana sikap yang dicerminkan oleh karyawan dengan adanya *value* di Mayora?
- N1 :

Kalau tadi di pembahasan sebelumnya saya membahas mengenai empat sikap kerja yang ada di Mayora. *Nah*, sikap yang dicerminkan juga tentunya harus mengikuti empat hal tersebut. Di Mayora sendiri, *kalo* sudah masuk *ya mau gamau* harus mengikuti *culture*-nya Mayora dan aturan yang ada di Mayora. Lalu, harus *tau* dan paham mengenai *value* yang ada di Mayora, filosofi Mayora. *Nah*, maka dari itu dari Mayora sendiri memang dari awal

P : sudah gencar untuk menanamkan *value*-nya Mayora.

Apakah di Mayora terdapat peraturan khusus untuk karyawan agar nilai-

N1 : nilai organisasi terbentuk dalam diri karyawan?

Kalau peraturan yang khusus untuk *value* saja, itu *gaada* dan kalau berkaitan dengan peraturan itu lebih jelasnya ada dari tim Legal. Tapi di Mayora ada peraturan yang berkaitan dengan *value*. *Nah*, hukumannya ada yang ringan sampai berat. Contohnya, pada kualitas. *Nah*, di Mayora itu tidak ada kompromi soal kualitas produk. Ini biasanya di *factory* atau di distributor. Di Mayora sendiri, kalau ada karyawan yang lalai dan berkaitan dengan kualitas produk di Mayora, hukumannya *ga main-main*, bahkan bisa sampai dikeluarkan. Lalu kalau tidak menjalankan 5R di *factory* nanti juga ada sanksi terkait. Apalagi kalau orang Mayora membawa produk dari kompetitor itu bisa langsung *kena SP*.

Transkrip Wawancara

Keterangan Narasumber 2

Nama : Fidela

Jabatan : Organization Development

Tanggal Wawancara : 22 Agustus 2023

Tempat Wawancara : Zoom Meeting

Keterangan Transkrip Wawancara 2

P : Peneliti

N2 : Narasumber 2

P : Selamat pagi Bu Fidel, terima kasih atas kehadiran Bu Fidel untuk wawancara pagi hari ini. Mungkin Bu Fidel bisa perkenalan terlebih dahulu.

N2 : Baik, perkenalkan saya Fidela dari *Organization Development* di *Human Resources Departement*. Saya di Mayora itu kurang lebih sudah bekerja sekitar lima tahun.

P : Bagaimana proses penyusunan strategi komunikasi untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi di Mayora?

N2 : Oke.. Di Mayora itu *value* yang ada sudah terbentuk dari lama oleh *owner* kami yaitu, Pak Andre Atmaja. Waktu itu, ada sosialisasi mengenai *value* ini langsung dari Pak Atmaja selaku *owner* dari Mayora, mulai dari kenapa Pak Atmaja memilih *seven principle* sebagai *value*-nya Mayora? Serta hal-hal yang berkaitan dengan *seven principle*, sampai dengan penerapan dari *seven principle* sendiri. Lalu, secara *practical* sendiri, Pak Atmaja ingin kalau *seven principle* ini selalu digaungkan. Beliau ingin *seven principle* ini benar-benar melekat di keluarga Mayora. Contohnya, kalau dulu itu kita *bener-bener pake* poster yang dipajang itu isinya fokus ke *seven principle*, sekarang memang masih ada *sih* di pabrik tapi kita sekarang pakai metode lain agar lebih ramah lingkungan. Terus kita juga ada yang namanya lentera hati di setiap pagi hari. Lentera pagi ini isinya adalah membacakan isi dari *seven principle* ini di per-departemen. Lalu agar *engagement*-nya lebih

tinggi, ada yang namanya *quotes of the day* yang masuk ke dalam bagian lentera hati. Nah, siapa yang buat *quotes of the day* ini? Yang buat itu adalah karyawan sesuai dengan tema pada hari itu. Misalnya hari ini aku dapet tema efisiensi, disitu aku boleh buat *quotes* sesuai dengan kalimatku sendiri tapi dengan tema yang udah dikasih. Lalu yang berhubungan dengan *seven principle* lagi itu ada *training* yang dibagi ke kelas-kelas tertentu. Ada saya Mayora, *work with seven principle, act with seven principle*, sama ada *lead with seven principle*. Nah, untuk penjelasannya mungkin lebih detail dari pak Bona yang langsung dari tim *training*. So far, itu sih yang bisa saya jelaskan. Ohh iyaa, tahun ini juga aku dan tim dapet *challenge* dari HR Direktur kami untuk lebih fokus ke internalisasi *seven principle*. Untuk programnya memang sebagian sudah dijalankan dan nanti akan ada *improvement* dari program yang sudah berjalan. Nah, kami juga akan ada program baru, Berlin, tapi saya minta maaf ya kalo yang ini saya gabisa jelaskan ke Berlin. Soalnya masih dalam tahap pematangan konsep dari program yang baru ini. Nah, kita sendiri itu nyusun-nya juga berdasarkan program yang udah ada sebelumnya. Lalu, kita juga melihat program-program yang sedang *trend* juga, biar karyawan juga ga bosen. Soalnya dari kita sendiri ada evaluasi mengenai internalisasi nilai ini, Berlin. Tapi untuk data rincinya, mohon maaf ya Berlin, kita gabisa ngasih. Nah, kemarin kita sempet ada evaluasi dan ternyata memang ada penurunan. Apalagi kemaren ada COVID yang bikin kita mikir caranya gimana nih biar bisa tetap berjalan. Lalu kita juga mikirin cara agar bisa *improve* itu gimana ya? Kok di perusahaan lain itu *culture management*-nya bisa kaya gitu ya? Kok bisa bagus ya *culture management*-nya? Nah, kalau di kita itu kendalanya sekarang adalah tentang KPI itu *Key Performance Indicator* yang harus dikejar oleh masing-masing individu. Nah, mungkin pak Bona kemarin sempat singgung tentang PA itu hampir sama dengan KPI. Kendalanya ada disitu, sehingga kita tuh jadi ga fokus. Nah, berkaitan dengan penyusunan strategi untuk *value* di Mayora itu ada evaluasi program, lalu survey pemahaman dari *seven principle*. Hasilnya dari survey tersebut adalah pemahaman dari karyawan di Mayora termasuk baik. Pemahaman dari *seven principle* pada *quality* itu mendapatkan nilai yang paling tinggi, sedangkan pemahaman pada *passion* mendapatkan nilai paling rendah. Hal ini tentunya menjadi evaluasi bagi kami juga agar *value* tersebut berada pada nilai yang seimbang.

- P : Metode apa yang digunakan untuk menyampaikan nilai organisasi ke karyawan?
- N2 : Okee.. Waktu itu kami sempat *discuss* dengan pak Heri selaku HR Direktur kami tentang komunikasi ke karyawan. Waktu itu kami mencoba untuk

research di jurnal-jurnal yang ada. Nah, *culture* itu adalah suatu hal tidak dapat kita lihat, tidak nampak oleh mata, tapi itu berdampak untuk karyawan. *Culture* sendiri perlu dilakukan dari *top down*, jadi dari atas ke bawah. Ketika layer *division head* atau layer yang atas *udah* pada setuju, kita lebih mudah atau kita *udah dapet* duluan komitmennya mereka dan lebih *gampang* untuk menginternalisasi ke bawah. Nah, oleh karena itu metodenya ya kita harus bisa *nge-reach* para *head dept*-nya dulu, seperti *Manufacturing division head*, *Sales director*, itu kita sasar mereka dulu *deh* agar mereka lebih paham dan *ngerti*, misalnya begitu. Jadi, kalau di Mayora itu nanti kita sasar dulu *head dept* atau direktur departemennya. Tentunya juga nanti akan didiskusikan di tim HR *dulu* seperti apa strategi dan pelaksanaannya akan seperti apa, baru nanti pak Heri selaku direktur HR kami akan *nge-reach head dept* atau direktur per departemennya. Nah, setelah itu baru akan diinfokan ke bawahan dari per departemen mengenai *activity* yang berkaitan dengan *value*. Mungkin *kalo* dari *activity*-nya ada yang informal seperti lomba-lomba, *fun games*. Lalu untuk yang formal itu ada GKM atau Gugus Kendali Mutu yang isinya itu ada *research* kaya bikin skripsi *gitu* dan itu adanya di pabrik. Mereka akan *invest* berapa? Mereka akan efisiensi berapa dari *lead man power*-nya? Misal hanya butuh tiga tapi ditulis lima, ya berarti belum efisien. Nah, *udah* keliatan ya kalau GKM ini sifatnya memang formal dan bisa jadi pr untuk karyawan. Kebetulan, kami *juga* sedang merancang strategi untuk yang *activity* informal. Kenapa? Karena kami menyadari bahwa sesuatu yang formal, seperti GKM itu merupakan hal yang cukup melelahkan. Metode formal yang ada disini itu kadang bikin kita *ga enjoy* untuk melaksanakannya karena harus ada hal-hal yang dicapai dan ada tata cara formal, seperti GKM. Maka dari itu ada yang namanya metode informal atau *activity-activity* informal. Karyawan *udah capek* kerja, *masa mau* ditambahin beban lagi? Nah dari situ karena ini juga berkaitan dengan *culture* suatu hal yang harus dibawa dengan *fun*, agar karyawan juga tidak merasa terpaksa ketika menjalani hal tersebut. Maka ada yang namanya metode informal agar *value* itu ter-internalisasi secara sukarela di dalam pribadi karyawan. Nah, jadi kita sedang merancang suatu *activity* yang *fun* agar disitu karyawan juga bisa sekalian *refreshing*. Bulan Agustus *kan* biasanya identik dengan lomba-lomba, *nah* kami juga baru buat lomba inovasi produk dengan menggunakan produk dari Mayora. Lomba ini sesuai dengan *value* Mayora yang *innovation* dan juga memperkenalkan produk dari Mayora yang bisa dikreasikan dengan banyak jenisnya, baik makanan atau minuman. Nah, buat yang menang lomba ini, nanti kami ada *reward*-nya. Biasanya dalam bentuk uang atau barang.

- P : Apakah terdapat perbedaan metode dalam menyampaikan *value* Mayora kepada karyawan yang baru bergabung dengan karyawan yang sudah lama bergabung di Mayora?
- N2 : Perbedaannya *sih* hanya ada di *Induction aja*. *Induction* sendiri itu isinya untuk mengenalkan *value* Mayora ke karyawan baru. Tapi juga diselipkan tentang bagaimana latar belakang Mayora? Filosofinya Mayora itu seperti apa? Lalu *company profile* di Mayora itu seperti apa? *Nah*, selebihnya nanti mengikuti *training* sesuai dengan kelas-kelasnya dari saya Mayora sampai dengan *lead with seven principle*, lentera hati, survey mengenai *seven principle*, lalu *activity* lain yang berkaitan dengan *seven principle*. *Nah*, *seven principle* disini juga dijelaskan mulai dari *key success factors* dan *everyday working value*. *Kalo key success factors* itu ada *quality*, efisiensi, sama *innovation*. Sedangkan, *everyday working value* itu ada *passion*, *wisdom*, *responsibility*, sama ada *confidence*.
- P : Media apa yang digunakan untuk menginternalisasi nilai-nilai di Mayora?
- N2 : Berkaitan dengan media, *kalo* di Mayora itu *kan* sistemnya desentralisasi. Mayora itu punya banyak *factory* yang ada di pulau Jawa dan di luar pulau Jawa. Mulai dari *supporting* yang ada di Daan Mogot atau di tim *sales* di seluruh Indonesia. Jadi, sebenarnya medianya masih sederhana yaitu seperti *broadcast message*, nantinya akan disebarkan *gitu sih*. Medianya juga menggunakan aplikasi *Whatsapp*, *blast e-mail*, lalu kita ada *website* juga tapi belum berjalan secara maksimal. Masih ada *maintenance* dan penyusunan konsep terkait *value*. Lalu juga masih ada yang *pake* poster, tapi sekarang sudah jarang karena mengurangi untuk tempel-menempel dan mengurangi kertas juga. Kalau poster juga sekarang seringnya di *blast e-mail aja sih*. *Nah*, jadi biasanya itu prosesnya dari *corporate* HR akan menghubungi PIC HR per area untuk melakukan internalisasi juga. Lalu, *kalo* ditanya beda *enggga* konsepnya sama yang di HO? Konsepnya sama, hanya saja nanti di area itu pelaksanaannya oleh HR di area juga. Tapi jika memungkinkan, nanti dari tim *corporate training* yang akan dinas ke area yang masih memungkinkan untuk dijangkau. *Nah*, ini *sebenarnya* masuk di dalam evaluasi kami juga. Walaupun kami sudah memberikan konsep mengenai internalisasi *value* ini kepada per area, tapi tetap saja pemahamannya serta penerapannya itu berbeda mengenai *value* ini. Konsep dan materi yang diberikan itu sudah sama, tapi ketika dibandingkan dengan karyawan yang ada di Tangerang dengan yang ada di Sulawesi itu berbeda. Kami juga mengakui dan *gak denial* juga, karena itu memang benar adanya. Hal ini juga masuk ke dalam *improvement* program kami di tahun depan yang sekarang sedang kami matangkan.

- P : Apakah terdapat rencana anggaran ketika melaksanakan program yang berkaitan dengan *value*? Bagaimana perusahaan menyusun rencana anggaran tersebut?
- N2 : Rencana anggaran tentunya di Mayora ada dan menyesuaikan dengan programnya. *Nah*, kalau di kami itu ada yang namanya rapat kerja yang tujuannya untuk menentukan strategi untuk internalisasi nilai ini. Rapat kerja ini memang adanya tahunan *aja*. Jadi, kami semua dikumpulkan jadi satu lalu *discuss bareng-bareng*. Apa *aja* yang perlu di-*improve* dan evaluasi dari program yang lalu itu apa saja. Di dalamnya juga udah termasuk anggaran dan segala macamnya, Berlin. Jadi, *bener-bener* fokus di *value* kita itu sampai dimana internalisasinya. Jadi, memang per program lalu program apapun itu *udah* ada anggaran atau *budget*-nya dan disiapkan dari awal sebelum tahun baru. *Nah*, misal tahun lalu itu 2022 kita itu menyusun anggaran buat *fun games* kita lihat dulu *budget*-nya berapa? Lalu kita coba untuk menerka, kira-kira cukup *ga* ya? *Nah*, pak Heri selaku HR direktur kami itu, beliau pernah bilang kalau *activity-activity* yang kita buat itu harus *nge-chieve productivity*. Selama *activity*-nya bisa *nge-chieve productivity* itu pasti diizinkan. Tapi *make sense ga* dari *budget* sampai *activity*-nya? Kalau menurut pak Heri *make sense*, pasti *dapet* izin dari beliau. Pelaksanaan rapat kerja untuk anggaran ini biasanya ada di akhir tahun, *whicis* mulai bulan-bulan September. *Nah*, *FYI* ya Berli kalau rapat kerja memang ada di penghujung tahun pada bulan sisanya, *whicis* awal tahun sampe sebelum September itu kita gunakan buat *research* dan rapat untuk divisi. Tapi waktu untuk *research* dan *radiv* ini menyesuaikan sama divisi masing-masing. Jadi, waktunya *ga* sama antara divisi saya dan Pak Bona bisa saja berbeda, gitu. Nanti Berli bisa *explore* sendiri buat tanya-tanya ke Pak Bona dan Pak Agung, ya. *So far*, kalau dari OD sendiri itu juga *gak* ada waktu pasti untuk *radiv* yang *bener-bener* buat *value* ini. Misal setiap bulan tanggal 5 gitu, *enggak sih*. Tapi kalo di lihat jangka waktunya sekitar satu bulan sekali atau bisa setelah pelaksanaan program *gitu* kita adain *radiv* untuk OD untuk melihat *progress*-nya sampai mana. Kalau dari *training* saya kurang *tau*, nanti bisa ditanyakan langsung ke mereka. *Nah*, balik lagi di rapat kerja itu nanti ada tim *Training*, tim OD lalu juga ada Pak Heri selaku Direktur HR. Pak Heri itu tugasnya buat buat *nge-finalin* program-program yang *udah* dirancang. Pak Heri juga yang nanti memantau dan jadi PJ dari program yang *udah* kita rancang. Biasanya waktu rapat kalau beliau kurang suka atau kurang paham dengan rancangan kita, beliau juga mengajak kita buat *discuss*. *So far* setiap rapat beliau selalu kasih kami masukan dan kalau ternyata kurang cocok *ga dipake gapapa*.

- P : Bagaimana hasil dari strategi komunikasi dalam menginternalisasi *value* di Mayora?
- N2 : Dari strategi yang sudah kita jalankan itu, hasilnya lebih terlihat di pabrik ketika berkaitan dengan *value* yang kunci kesuksesan. *Value* kunci kesuksesan itu ada *innovation*, *quality* dan efisiensi, itu kalo di pabrik mereka juaranya *sih*. Hal ini yang akhirnya kita evaluasi, karena di *factory* ini sangat menonjol. Kita juga melihat bagaimana dengan yang ada di HO, tim *sales*, dan tim *distribution*. Dari evaluasi tersebut, akhirnya kita melakukan *survey* dan *review* khusus untuk *value* ini. Hasilnya ya kita *gak* memungkiri kalau dari sisi pemahaman itu cukup baik, tapi kalau dari sisi perilaku kita memang belum bisa melihat secara *gamblang*. Hal ini juga membuat kita itu *mikir* strateginya biar *gak* berat sebelah, jadi biar setara. Nah, mungkin saya kasih gambaran untuk strategi kita di tahun depan itu *mau pake* yang namanya *campaign*. Karena kita juga melihat bahwa lagi *trend* untuk melakukan *campaign* di *sosmed* dan ini juga berhubungan dengan *value* yang mungkin tadi ada di posisi paling rendah yaitu *passion*. Nah, kita lagi *matengin* konsepnya juga biar *campaign* ini kita olah jadi suatu hal yang *nge-boost productivity*. Terus juga ada *value* efisiensi yang biasanya di dalamnya itu berurusan tentang uang. Padahal efisiensi *gak melulu* soal uang saja, ada juga efisiensi proses dan waktu. Waktu itu saya juga sempat *discuss* dengan pak Heri tentang *activity* yang berkaitan dengan efisiensi yang *gak cuma* uang, tapi juga ada waktu dan proses. Beliau juga setuju sama pendapat saya dan akhirnya dirancang strateginya.
- P : Apakah strategi yang sudah digunakan saat ini akan digunakan kembali pada program selanjutnya?
- N2 : Tentunya kita akan menyusun strateginya dulu, karena kita itu *value*-nya dibagi jadi *key succes factors* sama *everyday working value*. Kita sesuaikan dulu sama *value* yang nanti akan dipakai lalu program apa yang sesuai sama *value* ini. Kalau ditanya strateginya bakal sama atau *enggak*, kemungkinan kalau sama nanti akan ada *improvement*. Jadi, akan dipakai kalau sesuai dengan programnya dan pastinya *gak plek ketiplek* sama, akan ada *improvement* juga.
- P : Apa yang membuat Mayora menjadi unik dan berbeda dari perusahaan yang ?
- N2 : Hal yang membuat Mayora menjadi beda dengan perusahaan yang lain itu adalah Mayora selalu menjadi perusahaan *pioneer*. Orang-orang di Mayora itu terutama dari *owner* kami dan ada juga departemen RnD merupakan orang-orang yang *gapunya* takut kalau soal inovasi produk. Mayora sendiri menjadi perusahaan *pioneer* dan berhasil dari produk-produknya yang jadi *top of mind* di konsumen kita. Contohnya, astor, energen dan yang baru-

baru ini ada *Gentle Gen* yang jadi pelopor deterjen dari tumbuhan. Lalu kalo di Mayora itu per karyawan juga disediakan produk makanan dan minuman yang semuanya dari Mayora. Kalau di HO sendiri, saya *meeting* cuma 20 menit disediakan makanan dari Mayora dan juga minumannya tentu *Le Minerale*. Hal ini merupakan salah satu cara di Mayora untuk karyawannya dengan tujuan mencintai produk-produk dari Mayora. Kita juga diajarkan untuk *proud* dengan produk Mayora dan ini merupakan salah satu hal yang berhubungan dengan *value quality*. Dengan hanya menjual produk yang kita banggakan yaitu dari Mayora.

P : Bagaimana sikap yang dicerminkan oleh karyawan dengan adanya *value* dari Mayora?

N2 : Berkaitan dengan sikap yang diinginkan itu sebenarnya sudah ada di *seven principle* yang dimana itu merupakan paket komplit. Nah, di *seven principle* itu ada *key succes factors* yang isinya ada *quality*, efisiensi dan *innovation*. *Quality* itu bisa dilihat ketika produk yang kita hasilkan. Konsumen sendiri bisa memilih produk yang berkualitas, karena konsumen itu cerdas untuk memilih produk. Kita sendiri juga bisa *ngebedain kok*, mana yang dikerjakan dengan sepenuh hati dengan yang dikerjakan setengah hati. Pasti nanti akan terlihat hasilnya, sehingga produk yang berkualitas dan apa yang sedang dikerjakan tentunya dikerjakan dengan sepenuh hati. Sehingga, hasilnya akan terlihat kualitasnya seperti apa. Efisiensi itu kalo di Mayora ada yang namanya *work load analysis*. Misalnya di divisi QC atau *Quality Control* itu ada lima *man power* itu nanti akan dilakukan *review* mengenai beban kerjanya. Apakah betul divisi ini butuh lima *man power*? Jangan-jangan hanya butuh tiga *man power* dari beban kerja harian, bulanan atau tahunan. Nah, salah satu cara untuk menerapkan efisiensi di Mayora itu seperti itu. *Work Load Analysis* ini ada di seluruh *part* Mayora, mau di HO, *factory*, *sales*, *distribution* itu semuanya ada. Lalu kalo dari *innovation* sendiri biasanya berkaitan dengan produk yang dihasilkan oleh Mayora.

P : Apakah terdapat peraturan khusus untuk karyawan agar *value* dapat terbentuk dalam diri karyawan?

N2 : Kalau peraturan khusus *value* atau *culture* itu *gaada sih*. Paling dari *value* itu diturunkan *gitu*. Misalnya, kita itu harus selalu menjaga kualitas produk kita. Nah, kalau kita tidak menjaga kualitas produk kita itu nanti akan kena sanksi. Tapi *gak plek ketiplek* dari *value* Mayora, paling *nyenggol* dari *value* itu tadi lalu memang ada peraturan terkait, *gitu sih*.

Transkrip Wawancara

Keterangan Narasumber 3

Nama : Agung Pangestu
Jabatan : Manager Corporate Trainer
Tanggal Wawancara : 23 Agustus 2023
Tempat Wawancara : *Zoom Meeting*

Keterangan Transkrip Wawancara 3

P : Peneliti

N3 : Narasumber 3

P : Selamat pagi Pak Agung, terima kasih atas kehadiran Pak Agung untuk wawancara pagi hari ini. Mungkin Pak Agung bisa perkenalan terlebih dahulu.

N3 : Baik, perkenalkan saya Agung Pangestu dari *Manager Corporate Trainer* di *Human Resources Departement*. Saya di Mayora itu kurang lebih sudah bekerja sekitar enam setengah tahun.

P : Bagaimana proses penyusunan strategi komunikasi untuk menginternalisasi nilai-nilai organisasi di Mayora?

N3 : *Oke..* Jadi di Mayora itu ada sesi yang namanya *lentera hati*. *Lentera hati* ini karyawan dikumpulkan di dalam satu ruangan dan membacakan *seven principle* ini secara bersama-sama. Pada saat *lentera hati* juga ada sesi pembacaan *quotes* yang disitu *quotes*-nya bisa dari karyawan yang telah ditunjuk sesuai dengan tema yang ada di *seven principle*. *Lentera hati* ini ada di seluruh cabang Mayora, baik di HO, *factory* serta cabang operasional lainnya. Lalu di Mayora itu terdapat *corporate value* yang menurut saya itu sangat detail dan berbeda dengan perusahaan lain yang pernah saya masuki. *Corporate value* dari Mayora itu ya *seven principle*. Misalnya saya beri contoh yaitu butir pertama yaitu *quality*. *Quality* ini ada penjelasannya, poin pertama itu isinya tidak ada kompromi mengenai kualitas produk. Misalnya ada cacat produk sedikit saja, itu tidak ada kompromi. Lalu kalau berkaitan dengan penyusunan strategi dari tim itu lebih kepada *research*

langsung ke lapangan. Contohnya saya saat ini sedang dinas ke *factory* untuk melihat keadaan disana seperti apa. Lalu juga saya dan tim itu melihat apakah strategi yang lama akan dipakai kembali atau akan ada *improvement*. Nah, dari situ akan terlihat data-data ketika penancangan strategi yang lalu dan kita bisa menyusun strategi untuk tahun depan. Karena melihat bahwa kita yang dari HO itu jumlahnya *gaakan* cukup jika harus ke *factory*. Jadi nanti akan kita susun dan kita serahkan ke PJ yang bersangkutan begitu. Nah, biasanya setelah saya *research* itu kan langsung ke lapangan dan Mayora itu punya *factory* yang tersebar di seluruh Indonesia. Kalau divisi saya itu rapatnya *by online*, jadi kita *meeting*-nya *online*. Karena saya dan tim itu ada yang di HO dan ada yang ikut dengan saya, kira-kira dua minggu sekali saya adain *online meeting*. Lalu ketika saya ada di HO ya nanti saya adakan di HO untuk *meeting* dengan divisi saya. Saya juga harus *make sure* dengan tim yang ikut saya ke lapangan datanya sudah lengkap atau belum. Kalau sudah lengkap, baru kita *meeting* bersama baik *online* atau langsung di HO. Saya mau baik dari HO ataupun tim yang bersama saya itu tau *progress* masing-masing dari HO bagaimana *progress*-nya dan dari tim yang ikut saya itu *progress*-nya juga harus disampaikan kepada tim yang di HO. Hal ini juga saya antisipasi karena tim yang ikut dengan saya ke lapangan itu ada beberapa yang sama, ada yang berbeda. Menyesuaikan kepentingan dari masing-masing individu, jadi saya membebaskan siapa saja yang mau ikut dari tim saya.

P : Metode apa yang digunakan untuk menyampaikan *value* kepada karyawan yang ada di Mayora?

N3 : Kalau ditanya mengenai metode di Mayora itu ada yang namanya *lentera* hati, lalu ada *games-games*, tim *buliding*, *gathering*, kuis ranking satu, *training corporate value*. Kalau untuk yang *training corporate value* ini nanti ada kelas-kelasnya mulai dari *staff* sampai dengan *manager*. Pada setiap level itu sudah kita sesuaikan dengan kelas serta aktivitas yang dilakukan dari setiap karyawan. Jadi kita menyesuaikan kerjanya mereka itu seperti apa. Selain itu, kita juga ada sosialisasi yang semua karyawan dikumpulin jadi satu kaya *lagi* seminar, *kalo gamuat* ruangnya nanti diatur kembali waktunya. Tapi, *so far* biasanya disusun dulu jadwal dan jumlah pesertanya jadi *ga* tiba-tiba acaranya berubah hanya karena ruangan.

P : Apakah metode yang digunakan untuk menginternalisasi *value* terdapat perbedaan metode yang digunakan untuk karyawan yang baru bergabung di Mayora dengan karyawan yang sudah bergabung?

N3 : Perbedaannya hanya ada di *Induction* saja untuk karyawan yang baru bergabung di Mayora. Dalam *Induction* sendiri itu berisi tentang pengenalan *value*-nya Mayora atau *seven principle* dari Mayora. Pada

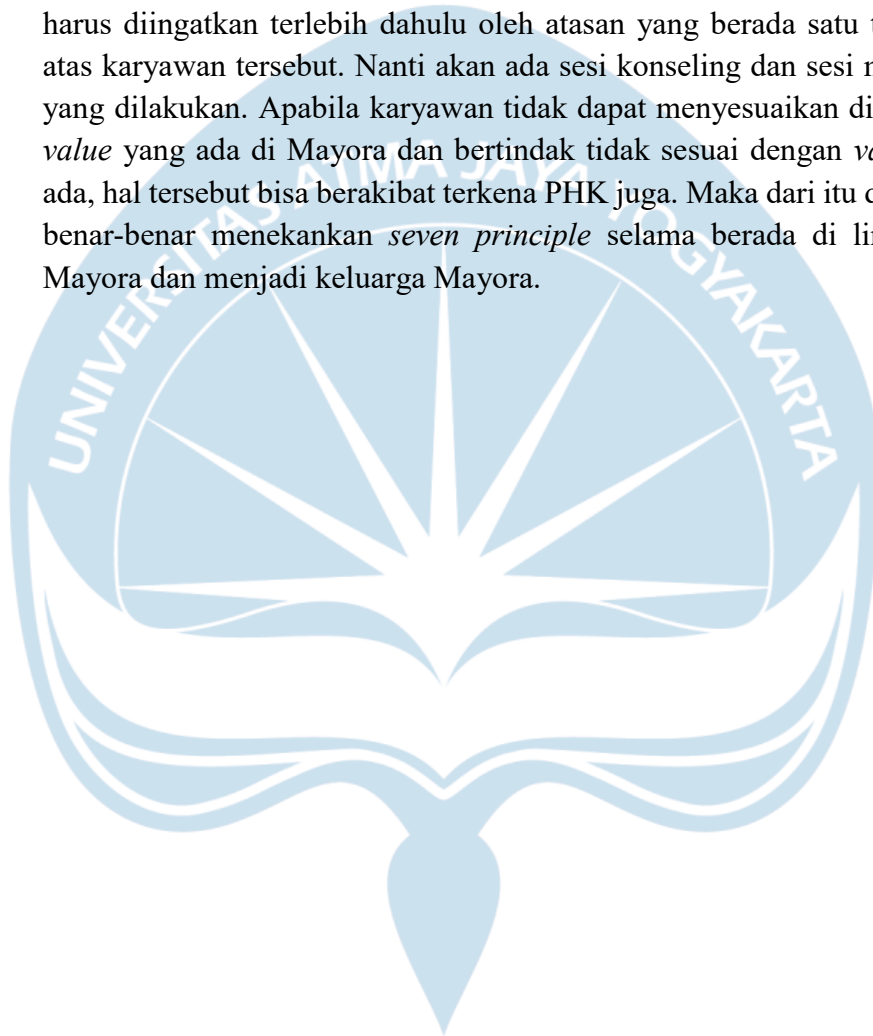
tahap ini memang berisi pengenalan dulu mengenai *seven principle*, filosofi Mayora bahkan sampai di *company profile* juga. Karyawan yang baru bergabung juga nanti akan mengikuti kegiatan-kegiatan yang sama dengan karyawan yang lama. Seperti lentera hati, lalu misal jika ada kegiatan yang berkaitan dengan *value* seperti *training* yang sesuai dengan levelnya dan juga *activity* tertentu.

- P : Media apa yang digunakan untuk menginternalisasi nilai-nilai di Mayora?
- N3 : Media yang kita gunakan itu *by online* ada *Whatsapp* dan *website*, tapi untuk *website* ini beberapa tahun kebelakang belum berjalan dengan maksimal. Karena lebih sering menggunakan *Whatsapp* untuk *share* materi ataupun poster. Lalu juga ada dengan menggunakan lisan, jadi dari atasan itu nanti akan *ngomong* ke atasan departemen lain, lalu disampaikan ke bawahannya. Lalu kalo menggunakan tulisan itu ada poster tadi sama spanduk yang isinya mengenai *seven principle*. Tapi kalo poster spanduk yang berbentuk fisik itu lebih banyak di *factory*, bahkan sekarang semuanya lebih banyak menggunakan *online* agar lebih ramah lingkungan.
- P : Apakah terdapat rencana anggaran program yang berkaitan dengan internalisasi *value*? Bagaimana perusahaan menyusun anggaran program tersebut?
- N3 : Kalau rencana anggaran program itu biasanya dibuat di penghujung tahun. Harus dibuat se detail mungkin dengan *budget* besarnya. *Budget* besar ini biasanya diinfokan dari tim *finance* dan kita yang atur sendiri per program lewat proposal. Biasanya kalau programnya itu *budget* besarnya kurang, itu nanti bisa dikonfirmasi lagi ke tim *finance*. Selama itu *make sense* pasti bisa di *acc*, begitu juga sebaliknya kalo ternyata *budget* besarnya kebanyakan ya *malah* bagus. Jadi nanti tetap dikembalikan lagi ke *finance* karena semua masalah uang itu mereka yang atur.
- P : Apakah strategi komunikasi untuk menginternalisasi nilai-nilai yang sudah digunakan saat ini akan digunakan kembali pada program selanjutnya?
- N3 : Kalau untuk saat ini kurang lebih kegiatan yang ada masih akan terpakai. Namun, kita juga akan melakukan *improvement* dari kegiatan yang sudah ada. Misalnya kemarin waktu COVID itu kita gabisa melakukan lentera hati di suatu ruangan karena kita WFH. Kita akhirnya melakukan *improvement* agar lentera hati itu tetap berjalan dengan cara selalu ada *briefing* pagi secara *online* dan disitu kita juga melakukan lentera hati. Lalu kita juga melihat kalau ternyata *games* ranking satu ini menarik banyak karyawan yang artinya karyawan jadi produktif dan semangat untuk berpartisipasi. Kita juga akhirnya melakukan *improvement* dengan cara melakukan ranking satu secara *outdoor* dan menggunakan metode yang niat bahasa sekarangnya. Kita pakai kostum-kostum yang lucu dan juga ada

seperti *cheerleader*-nya. Sehingga, acara ini tentunya juga semakin meriah dan karyawan juga tidak bosan. Lalu, tahun ini kita juga sedang membuat *games* baru yang sedang kita persiapkan yaitu *treasure maps*. Tapi memang sedang dimatangkan konsep *games*-nya dan nanti disitu terkait *seven principle* juga. Gambaran *games*-nya seperti sedang *outbond*, karena saya belum melihat perkembangannya sampai mana jadi saya tidak bisa menjelaskan secara detail.

- P : Apa yang membuat Mayora menjadi unik dan berbeda dari perusahaan yang lain?
- N3 : Berdasarkan *personal opinion* itu dari *corporate value* yang benar-benar serius untuk digaungkan. Dari dua perusahaan besar yang sudah saya masuki, menurut saya Mayora ini merupakan perusahaan yang menjunjung tinggi *value*-nya. Sewaktu saya masuk di Mayora, saya sempat terkejut kalau ternyata *seven principle* yang digunakan untuk *value* dari Mayora sendiri itu diinject kapanpun dan dimanapun selama di dalam lingkungan Mayora. Ketika itu saya masih menjadi karyawan baru yang hari pertama masuk di Mayora, itu sudah ada *induction*. Setelah itu ada lentera hati yang dimana pada hari pertama saja sudah digencarkan untuk menjunjung tinggi *seven principle*. Selain itu Mayora juga menjadi perusahaan pelopor dan produknya tidak pernah gagal. Karena yang pertama digaungkan adalah Mayora tidak pernah main-main soal kualitas produk dan tidak ada kompromi mengenai kualitas.
- P : Bagaimana sikap yang dicerminkan oleh karyawan dengan adanya nilai-nilai organisasi di Mayora?
- N3 : Sikap yang dicerminkan itu kalau sesuai dengan *value* Mayora pada *key success factors*. Dari situ dijelaskan bahwa terdapat tiga sikap yang diinginkan oleh perusahaan. Sebenarnya ketujuh *value* itu memang harus tertanam di karyawan, tapi *key success factors* ini menjadi faktor utama. Ada tiga yaitu *quality*, *inovation*, dan efisiensi yang menjadi sikap yang tidak boleh luput dari karyawan. Mengingat Mayora sendiri merupakan perusahaan bisnis yang telah memiliki banyak konsumen, tentunya kualitas produk disini menjadi andil utama diikuti dengan *value* lainnya.
- P : Apakah terdapat peraturan khusus untuk karyawan agar nilai-nilai organisasi di Mayora dapat terbentuk di dalam diri karyawan?
- N3 : Peraturan khusus *value* itu tidak ada, namun turunan dari *value* yang bersinggungan dengan peraturan yang ada itu ada. Di Mayora juga memiliki kebijakan wajib dan harus membaca *seven principle* setiap hari pada lentera hati. Contoh halnya yang bersinggungan dengan *value* pada poin kualitas, karena kualitas produk benar-benar harus lulus standar. Ketika, karyawan kedatangan tidak sesuai dengan SOP yang berlaku dan

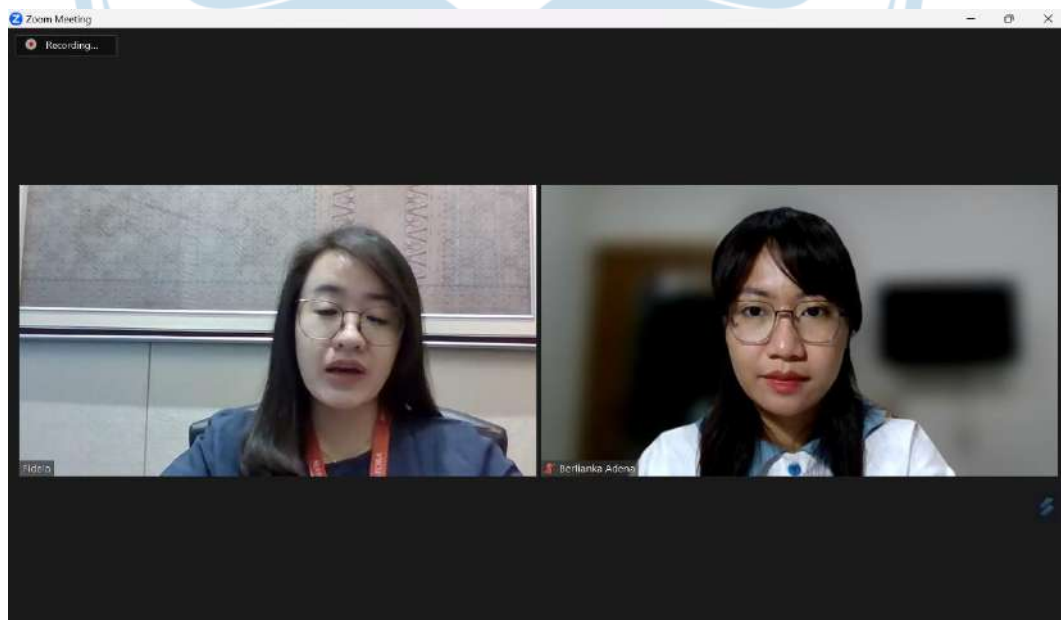
tidak serius dengan kualitas produk, maka karyawan tersebut bisa berujung PHK. Selain itu, dengan *activity-activity* yang sudah kami rancang dan kami jalankan sedemikian rupa, tapi karyawan tidak kunjung paham dengan *value* yang ada, itu bisa ditanyakan langsung pada tim HRD. Karena tim HRD yang bertugas mengurus hal-hal yang berkaitan dengan *value* di Mayora. Namun, sebelum masuk ke tim HRD, karyawan tersebut harus diingatkan terlebih dahulu oleh atasan yang berada satu tingkat di atas karyawan tersebut. Nanti akan ada sesi konseling dan sesi mentoring yang dilakukan. Apabila karyawan tidak dapat menyesuaikan diri dengan *value* yang ada di Mayora dan bertindak tidak sesuai dengan *value* yang ada, hal tersebut bisa berakibat terkena PHK juga. Maka dari itu di Mayora benar-benar menekankan *seven principle* selama berada di lingkungan Mayora dan menjadi keluarga Mayora.



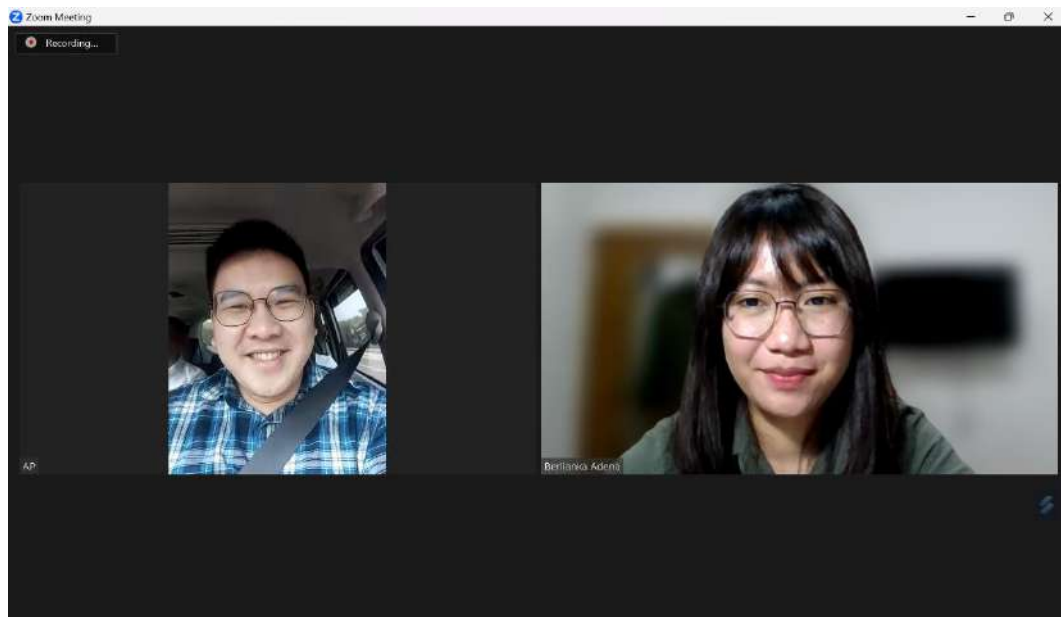
Dokumentasi Wawancara



**Wawancara dengan Bonevantura Labor karyawan di PT Mayora Indah Tbk
pada tanggal 21 Agustus 2023**



**Wawancara dengan Fidela karyawan di PT Mayora Indah Tbk pada tanggal
22 Agustus 2023**



**Wawancara dengan Agung Pangestu karyawan di PT Mayora Indah Tbk
pada tanggal 23 Agustus 2023**

