

## Implementasi tiga pilar budaya telkomsel dan hambatan-hambatan dalam penerapannya

Andreas Purnawan, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20460891&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat diperlukan organisasi yang peka, tanggap dan cepat beradaptasi. Sifat-sifat organisasi ini terbentuk oleh budaya perusahaan yang berkembang dari perjalanan sejarahnya, yang tumbuh secara alamiah atau pun yang dikembangkan dari hasil rekayasa. Budaya perusahaan merupakan suatu \_penjabaran nilai-nilai yang diberlakukan dalam suatu perusahaan (core value) yang diturunkan dari visi dan misi yang ditetapkan oleh manajemen. Budaya perusahaan pada perusahaan-perusahaan unggul sengaja dikembangkan dan diperlihara selama bertahun-tahun, bahkan tidak jarang banyak perusahaan mengadakan perombakan dan menggantinya dengan budaya baru, sehingga selaras dengan tantangan dan perubahan lingkungan yang dihadapi.

Berbagai cara diberlakukan oleh manajemen perusahaan untuk menumbuhkan budaya perusahaan, antara lain melalui pelatihan yang terprogram dan terstruktur, di mana dalam program tersebut disusun berbagai materi yang terkait dengan budaya perusahaan yang akan akan dintemalisasikan. Salah satu perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan pelatihan untuk mengembangkan budaya perusahaannya adalah PT Telkomsel, melalui pelatihan Basic Telkomsel. Seluruh karyawan berkesempatan mengikuti pelatihan tersebut dan di dalamnya ditanamkan nilai-nilai perilaku Tiga Pilar Budaya Telkomsel, yang terdiri dari Customer Intimacy, Profesionalisme dan Teamwork. Masing-masing pilar budaya tersebut dijabarkan menjadi perilaku spesifik yang menjadi kompetensi dasar bagi karyawan Telkomsel dalam bekerja. Pasca pelatihan, karyawan Telkomsel diharapkan mampu menjiwai dan mengaplikasikan nilai-nilai budaya perusahaannya.

Melalui penelitian ini ingin diketahui, apakah pelatihan mampu menjadi sarana membangun budaya organisasi perusahaan secara efektif di PT Telkomsel dan alternatif-alternatif apa saja yang dapat mendukung terbentuknya budaya perusahaan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan tinjauan pustaka dan penarikan data melalui kuesioner, observasi dan wawancara. Data tersebut diolah dan dianalisis menggunakan perhitungan statistik inferensial berupa perhitungan frekuensi, prosentase, mean, t-test dan korelasi.

Hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh perilaku yang tercakup dalam kompetensi-kompetensi Tiga Pilar Budaya Telkomsel telah ditampilkan oleh sebagian besar karyawan dalam frekuensi yang cukup tinggi. Karyawan Telkomsel juga menganggap bahwa pelatihan berperan paling penting dalam pembentukan perilaku nilai budaya Telkomsel. Sedangkan hal-hal yang dipandang potensial menjadi kendala untuk mempertahankan perilaku nilai budaya Telkomsel secara urut dari yang paling dianggap menghambat adalah sikap dan perilaku atasan, sikap dan perilaku rekan kerja, kebijakan manajemen yang kurang mendukung, kurangnya sarana dan prasarana dan pelatihan yang dianggap masih

kurang memadai bagi sebagian karyawan.

Mengacu pada tingkatan evaluasi pelatihan dari Kirkpatrick (behavior level), kemunculan serta dipertahankannya perilaku hasil belajar merupakan indikasi keberhasilan sebuah pelatihan yang telah dijalankan. Dengan kata lain, terbentuknya serta ditampilkannya perilaku nilai budaya Telkomsel merupakan indikasi keberhasilan pelatihan Basic Telkomsel yang telah dijalankan selama ini. Manajemen Telkomsel dan khususnya Departemen Peningkatan Sumber Daya Manusia menyadari bahwa masih ada kendala-kendala dan berupaya menekan sekecil hambatan yang mungkin timbul dalam pembentukan budaya perusahaan.

Telkomsel perlu secara serius menangani hal-hal yang menghambat pengembangan perilaku nilai budaya Telkomsel terutama yang berpotensi menjadi besar dan mengganggu proses pertumbuhan budaya perusahaan yang sudah baik. Proses seleksi masuk karyawan sedapat mungkin menghasilkan kandidat yang memiliki sikap dan perilaku sesuai dengan perilaku nilai budaya Telkomsel. Proses promosi dan suksesi perlu diperketat, agar diperoleh calon manajer yang kapasitas dan kapabilitasnya teruji.

Manajemen Telkomsel juga perlu untuk mempertimbangkan kelanjutan dan pengembangan program Basic Telkomsel. Materi program, metode pelatihan, metode evaluasi, tindak lanjut pelatihan dan monitoring, perlu dikaji secara berkesinambungan agar modifikasi program yang dilakukan tidak membuat pelatihan Basic Telkomsel mengarah pada hal-hal yang kontra produktif. Misalnya saja, membebani pelatihan Basic Telkomsel dengan muatan yang terlalu luas, ataupun ingin menjadikan pelatihan Basic Telkomsel sebagai "obat segala penyakit".

Bagi mereka yang tertarik untuk melakukan penelitian lanjutan, perlu dilakukan penelitian lebih mendalam tentang hubungan antara harapan karyawan terhadap nilai perilaku budaya Telkomsel yang ditampilkan para atasannya (Supervisor dan Manajer). Penelitian serupa juga dapat dilakukan pada kantor-kantor regional Telkomsel untuk mendapatkan gambaran dan perbandingan mengenai hal yang sama atau berbeda agar didapat gambaran yang lebih luas mengenai budaya perusahaan Telkomsel, dan dapat dilihat pula bagaimana pengaruh nilai-nilai budaya perusahaan tersebut terhadap jalannya organisasi selama ini. Perbaiki alat penelitian, baik dengan cara menambah item maupun membuat alat sendiri yang lebih menggambarkan perilaku nilai budaya Telkomsel, juga masih dimungkinkan.