

# Analisis Implementasi Budaya Organisasi 3S (*Solid, Speed, Smart*) Pada Unit *Network Telkom Sulawesi Tengah*

Heavenia Angelin Theliana So'an<sup>1</sup>, Moch. Armien Syifaa, S.S., M.I.Kom<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Digital Public Relations*, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom, Indonesia,  
Angiesoan1712@gmail.com

<sup>2</sup> *Digital Public Relations*, Fakultas Komunikasi dan Ilmu Sosial, Universitas Telkom, Indonesia,  
Mocharmiensyifaas@telkomuniversity.ac.id

## Abstract

*This research analyzes the implementation of the 3S (Solid, Speed, Smart) organizational culture at the Telkom Central Sulawesi Network Unit. Using qualitative approach with a case study method through interviews, observations, and literature review, this research refers to the concept of Schein's (2010) organizational culture dimensions in Hardjana (2019), which includes cultural layers (artifacts, espoused values, basic assumptions), socialization processes, behavior patterns and cultural unity. The results showed that the dimensions of the cultural layer of artifacts and espoused values play a major role in the translation, socialization process, and application of organizational culture, while basic assumptions and the socialization process have been internalized well because they are pre-embedded in the artifact and espoused value layers. In addition, this research also focuses on the application of the 3S organizational culture, not focusing on the basic assumptions of employees. This 3S culture was also found to synergize with the culture in Central Sulawesi, namely the motto "Nosarara Nosabatutu" which means "We are brothers, We are United" so that this culture is not contradictory to the culture of the surrounding community. This is shown by the assessment of customers who also feel the implementation of the 3S culture reflected by unit members when interacting with customers in resolving complaints. Hence, this research shows that the 3S Culture encourages the formation of solid communication behavior patterns, harmonious collaboration, and creative solutions, which contribute to the achievement of awards by the Telkom Central Sulawesi Network Unit.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Telkom Sulteng, implementation, Schein's cultural dimensions*

## Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi budaya organisasi 3S (*Solid, Speed, Smart*) pada Unit *Network Telkom Sulteng*. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus melalui wawancara, observasi, dan kajian pustaka, penelitian ini mengacu pada konsep dimensi budaya organisasi Schein (2010) dalam Hardjana (2019), yang mencakup lapisan budaya (*artefak, espoused value, basic assumptions*), proses sosialisasi, pola perilaku dan kesatuan budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi lapisan budaya artefak dan *espoused values* berperan besar dalam penerjemahan, proses sosialisasi, dan penerapan budaya organisasi, sementara *basic assumptions* dan proses sosialisasi telah diinternalisasi dengan baik karena sudah tertanam sebelumnya pada lapisan artefak dan *espoused value*. Budaya 3S ini ditemukan juga sinergi dengan budaya di Sulawesi Tengah, yaitu semboyan "Nosarara Nosabatutu" yang bermakna "Kita bersaudara, Kita Bersatu" sehingga budaya ini tidak kontradiktif dengan budaya masyarakat sekitar. Ditunjukkan dengan penilaian pelanggan yang turut merasakan implementasi budaya 3S yang dicerminkan oleh anggota unit ketika berinteraksi dengan pelanggan dalam penyelesaian keluhan. Sehingga penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya 3S mendorong terbentuknya pola perilaku komunikasi yang *Solid*, kolaborasi harmonis, dan solusi kreatif, yang turut berkontribusi pada pencapaian penghargaan oleh Unit *Network Telkom Sulteng*.

**Kata Kunci:** *Budaya Organisasi, Telkom Sulteng, implementasi, dimensi budaya Schein*

## I. PENDAHULUAN

Komunikasi yang *Solid* memiliki peran yang vital dalam membentuk kekompakan agar mampu mencapai tujuan utama perusahaan. Komunikasi yang *Solid* ini diimplementasikan langsung oleh Unit *Network* Telkom Witel (Wilayah Telkom) Sulawesi Tengah yang berada di Kota Palu, yang merupakan unit yang bekerja sebagai tim teknis lapangan di bidang pelayanan jaringan. Salah satu indikator yang membuktikan bahwa komunikasi telah terbangun secara *Solid* yaitu dengan diraihnya penghargaan atas performa kinerja unit. Penghargaan yang diraih yaitu Best OM DC & DEFA (*Digital Energy Facility*) Support di tahun 2023 dan 2024 yaitu penghargaan atas kinerja unit dalam mengimplementasikan komunikasi yang *Solid* dalam merawat dan menjaga kondisi perangkat yang tersebar di berbagai wilayah operasional di Sulawesi Tengah. Hal ini patut diapresiasi karena salah satu hambatan dalam komunikasi yaitu jarak yang jauh, namun Unit *Network* Sulteng berhasil mengantisipasi hal tersebut dengan membangun koordinasi dan komunikasi yang *Solid* melalui membangun kualitas internal yang kompak di setiap daerah witel yaitu Luwuk, Toli-Toli, Buol, Morowali, Parigi Moutong, Poso.

Penghargaan lainnya yang pernah diraih yaitu penghargaan *Runner Up OM Backbone Support* di tahun 2023 yang juga merupakan apresiasi atas performa unit dalam menyelesaikan *recovery* gangguan jaringan pada perbaikan kabel optik dalam kurun waktu dibawah 10 jam, yaitu dalam waktu 3,5 jam. Tentunya pengerjaan dan penyelesaian *recovery* gangguan tidak terlepas dari komunikasi yang *Solid* diantara para anggota unit seperti terdapat slogan “pantang pulang sebelum jaringan *up*” sebagai pemantik semangat setiap petugas dalam unit dalam menjalankan tugasnya dan juga terdapat kekompakan yang telah terbangun di internal unit yang menghasilkan pekerjaan terselesaikan dengan cepat dan tepat, mengantarkan Unit *Network* Telkom Sulteng yang berada di Kota Palu pada penghargaan atas performa yang baik diantara Unit *Network* di daerah lainnya.

Penghargaan ini diadakan oleh Telkom Regional 7 yang memberikan pelayanan dan jasa telekomunikasi di daerah KTI (Kawasan Timur Indonesia) yang terdiri dari Makassar, Kendari, Palu, Pare-Pare, Luwuk, Poso, Manado, Gorontalo, Denpasar, Mataram, Kupang, Ambon, Ternate, Buol, Sorong, Papua, FakFak, dan Merauke. Penghargaan yang telah diraih ini menunjukkan bahwa komunikasi dan performa unit ditemukan lebih unggul diantara daerah witel di regional 7 lainnya, sehingga disadari bahwa penghargaan ini tidak dapat tercapai jika dalam unit terkait tidak ada komunikasi yang *Solid* baik secara vertikal maupun horizontal.

Bagi Unit *Network* yang berada di Kota Palu berperan sebagai unit teknis lapangan yang merupakan salah satu unit *backroom* di Telkom Wilayah Sulawesi Tengah yang mengawal trafik layanan telekomunikasi dan catuan perangkat telekomunikasi antar daerah di Sulawesi Tengah sampai ke server global maupun lokal, komunikasi yang *Solid* sangat diperlukan karena dengan beban pekerjaan yang dimiliki sangat vital dan rawan miskomunikasi, serta unit ini memiliki cabang di berbagai daerah di Sulawesi Tengah, sehingga memerlukan strategi komunikasi yang *Solid* agar dapat membentuk kekompakan di tubuh internal.

Bentuk kekompakan ini ditunjukkan ketika Unit *Network* Sulteng menghadapi krisis yaitu ketika melakukan *recovery* jaringan saat Kota Palu menghadapi peristiwa bencana alam gempa 2018 yang menjadikan setiap bentuk komunikasi terputus. Unit *network* mampu menyelesaikan perbaikan jaringan dalam kurun waktu satu minggu walau saat itu komunikasi serba terbatas namun setiap anggota ikut turun di lapangan dan melakukan perbaikan jaringan sehingga pada minggu kedua jaringan komunikasi dapat digunakan kembali oleh masyarakat Palu. Tentunya hal ini tidak dapat tercapai jika tidak ada internalisasi budaya 3S yang baik. Ditunjukkan dengan setiap individu turun kelapangan meninggalkan keluarga masing-masing pasca peristiwa bencana alam yang dahsyat tersebut, serta kompak melakukan perbaikan jaringan di titik-titik rawan pada saat ini, kekompakan dan kebersamaan tim menunjukkan bahwa unit berhasil melewati krisis dengan baik ketika setiap anggota mengimplementasikan budaya 3S.

Kekompakan menjadi hal penting yang mampu mempengaruhi kinerja unit dalam pengerjaan tugas dan tanggung jawab di lapangan sehingga pekerjaan diselesaikan dengan cepat dan tepat sasaran, karena setiap gangguan yang terjadi di akan mengganggu pengguna dalam mengakses internet, sehingga diperlukan komunikasi yang *Solid* dalam penyelesaian dan perbaikan jaringan. Bentuk upaya dalam menciptakan komunikasi yang *Solid* pada unit yaitu dengan melaksanakan komunikasi 2 arah secara vertikal melalui koordinasi melalui VICON (*video conference*) di setiap bulan di semua Witel Sulawesi Tengah, melakukan *briefing* pagi, koordinasi langsung melalui *group* telegram dengan setiap petugas wajib melaporkan keadaan perangkat secara *real-time*. Lalu dalam upaya membangun kekompakan internal memerlukan budaya organisasi agar dapat merekatkan setiap anggota dalam unit dan agar meraih kesamaan pandang dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam rangka membangun kesamaan pandang terhadap tujuan bersama maka Unit *Network* Telkom Sulteng menerapkan budaya organisasi 3S yang terkoneksi dengan budaya AKHLAK BUMN. Budaya *The telkom way*

memiliki *core values* 3S yaitu (*Solid, Speed, Smart*). Budaya 3S yang telah diadaptasi oleh unit dinilai berperan penting membantu dalam peningkatan kualitas performa kerja unit ketika menjalankan tugasnya, terbukti dengan diraihnya penghargaan apresiasi atas performa yang baik tercermin dari adanya komunikasi yang solid. Dengan diterapkannya budaya 3S ini menjadikan terdapat kesamaan pandang di dalam unit dalam penyelesaian pekerjaan yaitu ingin memberikan kualitas layanan yang terbaik sehingga diperlukan *speed* dalam pengerjaan, agar pelanggan dapat mengakses layanan dengan nyaman sehingga menghasilkan solusi yang *smart* dalam pengambilan keputusan mengenai tugas dan tanggung jawab. Sehingga budaya 3S ini sangat penting untuk dipahami dan diterapkan oleh setiap individu dalam Unit *Network* Telkom Sulteng.

Budaya 3S (*Solid, Speed, Smart*) ini merupakan *core values: principle to be the star* yang diperkenalkan oleh budaya *The telkom way* (TTW) yang disahkan di tahun 2013 dan masih diberlakukan sampai saat ini oleh Unit *Network* Sulteng. Di tahun 2020 diperkenalkan budaya BUMN yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Penerapan budaya AKHLAK pada Unit *Network* Sulteng ditemukan mudah untuk diterapkan karena sejalan dengan budaya perusahaan yang telah ada yaitu *The telkom way* yang telah ada dari 2013, sehingga bagi unit *Network* dalam menjalankan budaya 3S sama saja telah menunaikan budaya AKHLAK karena keduanya memiliki prinsip yang sama.

Penerapan budaya 3S pada Unit *Network* ini dapat diterapkan dengan kuat karena dalam komunikasi secara vertikal maupun horizontal berjalan dengan *solid*. Didukung dengan sinergitas budaya 3S dengan budaya di daerah setempat di Sulawesi Tengah yang kental dengan budaya dari suku kaili yang memiliki slogan utama “Nosarara Nosabatutu” yang memiliki makna “Kita Bersaudara, Kita Bersatu” (Palukota.go.id, 2021) menjadi semboyan pemersatu bagi masyarakat Sulawesi Tengah, mengingat masyarakat yang berada di kawasan Sulawesi Tengah terkhususnya di Kota Palu sangat beragam bukan hanya masyarakat kaili namun berada dari berbagai suku sehingga semboyan ini mengajak masyarakat untuk menghormati setiap perbedaan yang ada serta menghargainya, semboyan ini dapat ditemukan di Monumen Nosara Nosabatutu yang bisa dikunjungi. Semboyan “Nosarara Nosabatutu” ini sejalan dengan budaya 3S yang dimiliki Unit *network* Telkom Sulteng yang juga mengedepankan elemen solid yang menekankan sikap saling menghargai dan menghormati antar anggota ditengah-tengah keberagaman yang ada, sehingga budaya 3S ini dapat diinternalisasi oleh anggota unit dan tidak mengalami pertentangan oleh masyarakat sekitar.

Bentuk internalisasi budaya 3S juga didukung dengan komunikasi yang baik, yaitu pemimpin unit mampu untuk mendengarkan aspirasi, saran dan masukan dari setiap anggota karena dalam penyelesaian target pekerjaan pimpinan unit merasa semua anggota perlu didengarkan, karena pada prinsipnya semua orang itu sama, dari prinsip ini lah juga diturunkan ke setiap anggota di komunikasi horizontal sehingga tercipta komunikasi yang *solid* antar anggota tim dan timbul kekompakan di tubuh internal unit. Selain komunikasi yang *solid*, kekompakan juga timbul didukung dengan dibangun nya iklim organisasi yang *happy* dan saling menghargai menguatkan setiap elemen budaya 3S di internal unit. Penguatan elemen budaya 3S ini penting untuk dilakukan. Hal ini menjadi keyakinan bersama yang terbentuk dari penerapan budaya organisasi 3S.

Keyakinan bersama yang dianut oleh setiap unit yaitu untuk mampu memberikan kualitas pelayanan terbaik, sehingga dalam penerapan budaya 3S tidak terdapat asumsi dasar/*basic assumption* dari setiap individu mengenai budaya 3S, karena keyakinan bersama ini telah diinternalisasi dari aktivitas penerapan budaya organisasi 3S. Asumsi dasar berperan penting dalam pembentukan pola perilaku setiap individu dalam berinteraksi dan mempengaruhi dengan penerapan budaya 3S. Namun pada unit *network* asumsi dasar tersebut telah dibentuk dari aktivitas serta penjemahan budaya 3S sehingga terbentuklah keyakinan bersama *solid, speed* dan *smart* dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab nya sehingga terbentuklah kualitas SDM unit yang kompak, saling menghargai dan tolong-menolong tanpa adanya keinginan mementingkan diri sendiri. Pembentukan keyakinan bersama tentang budaya 3S merupakan salah satu strategi perusahaan untuk menguatkan baigan internal.

Perusahaan menyusun berbagai strategi untuk menciptakan kualitas SDM yang mampu berkomitmen dan memiliki keinginan untuk mencapai visi misi perusahaan, agar dapat menghasilkan SDM dengan kualitas tersebut, perusahaan membutuhkan budaya organisasi yang menjadi pembeda dengan perusahaan lain dan dapat membantu SDM dalam memahami tujuan utama perusahaan. Dengan terciptanya budaya organisasi maka akan memunculkan berbagai *feedback* yang baik bagi perusahaan seperti terjadinya peningkatan motivasi kerja SDM, terbentuk sebuah iklim kerja yang kondusif dan terjadi peningkatan kualitas kinerja anggota (Sugiarto Alamsyah, 2022). Perubahan akan budaya organisasi terus dilakukan oleh perusahaan sebagai bentuk upaya adaptasi dalam mempertahankan eksistensi dari perusahaan, salah satunya perubahan nilai budaya yang dianut oleh PT Telkom.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memberikan pelayanan di bidang jasa layanan teknologi informasi serta komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi Indonesia. Sebagai upaya perusahaan untuk melakukan transformasi menjadi sebuah *digital telecommunication company*, maka perusahaan mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang senantiasa berfokus kepada pelanggan, sehingga transformasi yang dilakukan perusahaan menjadikan organisasi Telkom Group menjadi lebih *lean* (ramping), *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang saat ini berlangsung dengan cepat. Dengan visi utama yaitu, untuk mendukung gerakan digitalisasi nasional, menjawab tantangan yang hadir seiring berkembangnya industri digital serta untuk menginternalisasi agenda transformasi, maka Telkom Indonesia selalu mengupayakan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat salah satu upaya yang dilakukan yaitu melalui penguatan budaya organisasi.

## II. TINJAUAN LITERATUR

### 1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah sebuah proses interaksi dinamis yang terbentuk di antara unit-unit organisasi secara formal ataupun informal yang berkaitan dengan pengaturan hak, kewajiban, tugas, wewenang, peran, fungsi, serta terkait dengan pembagian kekuasaan antar unit yang memiliki hubungan keterkaitan satu sama lain dan yang saling bersinergi untuk mencapai tujuan bersama (Mukarom, 2021) Johnson Alvonsi (2014) dalam (Panuju, 2018) menyampaikan komunikasi organisasi berperan sebagai komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, baik yang dilakukan dalam bentuk antar-individu, individu dengan kelompoknya atau antar-kelompok yang bisa terjadi secara formal maupun informal, dengan arah bisa dari atas ke bawah, bawah ke atas maupun di level yang sama.

### 2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan komponen penting yang perlu untuk diperhatikan dan dijaga oleh perusahaan karena berperan penting dalam menjaga kualitas performa internal perusahaan. Hal ini diperkuat dengan penelitian oleh (Ramadhana, 2023) yang berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan hal yang mampu menentukan karakteristik organisasi, hal ini disebabkan karena budaya merupakan suatu cara hidup yang dimiliki oleh suatu kelompok yang mengalami perkembangan dan diwariskan ke generasi selanjutnya. Didukung oleh pendapat (Alamsyah, 2022) yang juga menyatakan bahwa budaya organisasi tercipta dan berkembang melalui individu yang tergabung dalam organisasi tersebut, berawal dari pimpinan sampai anggota, nilai-nilai ditetapkan berdasarkan kesepakatan bersama lalu dipertahankan dan diwariskan kepada anggota baru yang tergabung dalam organisasi, sehingga nilai-nilai ini menjadi panduan bagi setiap individu selama berkegiatan dalam lingkup organisasi.

### 3. Dimensi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki empat dimensi budaya yang dikemukakan Edgar H. Schein dalam buku (Hardjana, 2019) yang berjudul “Komunikasi Organisasi: Strategi Interaksi dan Kepemimpinan” Schein menjelaskan empat dimensi budaya organisasi terdiri atas (1) lapisan budaya (*levels of culture*), (2) proses sosialisasi (*socialization process*) atau proses akulturasi, (3) pola perilaku (*patterns of behaviour*), (4) kesatuan budaya organisasi (*organizational culture*). Pada lapisan budaya, dijelaskan bahwa budaya organisasi terdiri atas tiga konsep yang bertingkat, yaitu: artefak (*artifacts*), nilai (*espoused values*) dan asumsi (*assumptions*) yang selanjutnya akan dijelaskan sebagai berikut,

#### 1). Artefak (*Artifacts*)

Lapisan budaya ini terletak di paling atas karena dinilai sangat penting karena merupakan simbol-simbol yang diberi makna dan secara positif terkait nilai-nilai. Perwujudan dari artefak itu sendiri yaitu merupakan hal-hal yang tertangkap oleh panca indera yaitu penglihatan, pendengaran, perabaan, pengecap dan penciuman. Perwujudan dari artefak ini yaitu seragam, logo, gedung, peralatan, perilaku. Walau semuanya ini dapat terlihat namun tidak akan bisa dipahami oleh pihak eksternal.

#### 2). Nilai-nilai Pegangan (*Espoused Values*)

Nilai pegangan adalah nilai yang diterapkan oleh bersama dan memunculkan pola perilaku dan tindakan yang dijalankan antara satu sama yang lainnya. Nilai berada di lapisan selanjutnya karena lapisan ini berada dan berkembang di bawah alam sadar. Nilai pegangan ini dijalankan dengan kesamaan persepsi dan membentuk

kekompakan internal yang menjadi sumber identitas dan *core mission*, sehingga filosofi dan misi tidak hanya berfungsi sebagai aspirasi untuk masa depan perusahaan.

### 3). Asumsi dasar (*Assumptions*)

Kepercayaan yang diterima sebagai kebenaran yang dianut oleh anggota. Asumsi dasar juga berada di bawah alam sadar dan berfungsi sebagai landasan perilaku yang nantinya menciptakan berbagai penyelesaian solusi atas persoalan dan akhirnya asumsi tersebut diterima menjadi nilai-nilai realitas yang diterima dengan keyakinan penuh dan dijalankan oleh karyawan serta manajemen tanpa mencari alternatif lainnya.

Dimensi budaya kedua yaitu proses sosialisasi (*socialization process*) yang merupakan kepercayaan, nilai-nilai dan pola perilaku efektif yang merupakan hasil dari proses sosialisasi. Budaya organisasi merupakan hasil pembelajaran bersama anggota organisasi yang diawali oleh pendiri dan pemimpin organisasi. Nilai-nilai yang telah disosialisasikan ini dipelajari dan diterima oleh anggota organisasi di periode selanjutnya. Sosialisasi wajib dilakukan untuk menguatkan penghayatan dan penerimaan anggota terhadap budaya organisasi sehingga menguatkan budaya organisasi tersebut dan mendorong karyawan dalam memberikan performa terbaiknya untuk mencapai tujuan organisasi, dapat disimpulkan bahwa sosialisasi dan interaksi yang terbangun setiap harinya dapat membuat internal perusahaan memperoleh identitas dan memenuhi kriteria keanggotaan organisasi.

Dimensi budaya ketiga yaitu pola perilaku (*patterns of behaviour*), yang membahas seputar bagaimana anggota dalam organisasi memiliki kesamaan dalam memandang, berpikir dan merasakan seputar lingkungan. Pola interaksi terbangun dari interaksi yang dilakukan secara formal maupun informal yang dilakukan sehari-hari yang pada akhirnya menghasilkan kesepakatan bersama yang menguatkan teamwork antar anggota dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan pola perilaku memiliki peran yang vital dalam pembentukan suatu budaya organisasi.

Dimensi budaya yang terakhir yaitu kesatuan budaya (*organizational culture*). Kesuksesan suatu organisasi bisa dilihat pada keutuhan dan kesatuan budaya yang hadir pada perusahaan, sehingga bisa dikatakan budaya organisasi yang kuat menghasilkan sebuah keberhasilan yang tercapai ketika budaya organisasi diterima dan dilaksanakan oleh setiap insan dalam organisasi terkait. Pada tiap-tiap unit kerja bisa saja ditemukan subkultur, namun kultur tersebut bukan menjadi budaya tandingan (*counter cultures*) namun tetap menjadi komponen budaya tersebut, karena budaya organisasi harus tetap satu dan utuh untuk mampu berperan sebagai sebuah budaya yang baku (*dominant culture*).

## 4. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang tidak kalah penting dalam suatu organisasi. Menurut (Robbins dalam Sutrisno, 2018) menjelaskan budaya organisasi memiliki beberapa fungsi yaitu:

- 1) Budaya berperan sebagai pembeda, yang bermakna bahwa budaya kerja melahirkan suatu perbedaan yang jelas antar organisasi.
- 2) Budaya organisasi membentuk rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya organisasi memudahkan dalam proses pengembangan komitmen pada hal yang lebih luas atau kepentingan bersama daripada kepentingan individu dalam organisasi.
- 4) Budaya organisasi mampu meningkatkan stabilitas dalam suatu sistem sosial.

## 5. Budaya organisasi Formal dan Informal

Menurut (Irawan, 2018) menyatakan bahwa organisasi formal merupakan organisasi yang terdiri atas struktur serta pembagian tugas dan tujuan yang jelas. Struktur yang jelas berarti mempunyai denah yang menggambarkan secara jelas hubungan kerja, kekuasaan, wewenang serta tanggung jawab antara karyawan dalam organisasi. Selanjutnya juga dijelaskan bahwa organisasi formal memiliki seperangkat perintah khusus untuk memandu setiap anggota dalam mencapai tujuannya.

Organisasi informal menurut (Rahmi Aulia et al., 2024) adalah himpunan hubungan antar individu tanpa tujuan bersama yang disadari walaupun pada akhirnya hubungan ini untuk tujuan bersama. Bentuk dari organisasi ini



kebanyakan bergantung pada tujuan masing-masing yang bisa ditinjau berdasarkan sebutan yang paling sering timbul pada individu yang merasakan ada kecocokan satu sama lain sebagai hal yang esensial.

#### 6. Jenis Budaya Organisasi

Budaya organisasi saat ini sudah berkembang dan dapat dibedakan menjadi beberapa jenis budaya salah satunya jenis budaya berdasarkan orientasi risiko. Menurut Terrence Deal dan Allan Kennedy (1982) dalam buku (Hardjana, 2019) menyatakan bahwa orientasi risiko sangat intens sehingga sangat terlihat perbedaan jenis budaya organisasi di tiap-tiap industri terutama jika dikaitkan dengan tingkat kecepatan umpan balik, berikut ini penjelasan jenis budaya organisasi berdasarkan orientasi risiko sebagai berikut.

##### 1). Budaya jagoan/macho (*Tough guy/macho culture*)

Budaya ini banyak diterapkan di industri yang mempunyai risiko yang tinggi dan memiliki rotasi umpan balik yang cepat, perusahaan yang cocok dengan tipe budaya ini yaitu perusahaan kosmetik dan stasiun siaran TV serta radio. Nilai-nilai dan asumsi yang berkembang di kalangan karyawan di perusahaan ini yaitu sigap, tegas, agresif dan individualistis.

##### 2). Budaya kerja keras/main keras (*Work hard/play hard culture*)

Budaya ini sesuai bagi perusahaan yang memiliki tingkat risiko rendah namun memiliki rotasi umpan balik yang cepat, perusahaan yang cocok untuk menganut budaya ini yaitu perusahaan properti, ritel, dan perusahaan yang memproduksi produk konsumsi massal. Karyawan yang bekerja di perusahaan ini cenderung memiliki sikap yang ramah, bekerja sama dalam kelompok, dan memiliki teamwork yang baik.

##### 3). Budaya pertaruhkan usaha (*Bet-your-company culture*)

Perusahaan yang cocok untuk menerapkan budaya ini yaitu perusahaan yang memiliki tingkat risiko yang tinggi namun rotasi umpan balik yang lambat, seringkali memerlukan pengorbanan besar karena seringkali hasil yang akan diketahui memerlukan waktu yang lama, seperti perusahaan pesawat terbang, bisnis tambang, bisnis minyak serta bisnis emas. Pengorbanan yang besar yang dimaksudkan yaitu mempertaruhkan asset dan modal yang kemungkinan akan mendatangkan keuntungan yang besar atau bisa saja sebaliknya. Kebanyakan karyawan yang bekerja di industri ini memiliki semangat serta optimisme yang tinggi, tidak takut untuk mengalami kegagalan, tahan banting dalam situasi yang tidak pasti, cermat dalam mengambil keputusan serta hormat pada pimpinan.

##### 4). Budaya proses (*process culture*)

Budaya ini sesuai dengan perusahaan yang tidak memiliki tingkat risiko tinggi dan juga tidak mendapat umpan balik yang cepat, sehingga asumsi karyawan yang bekerja di perusahaan ini cenderung selalu mengutamakan nilai-nilai kecermatan, penuh dengan kehati-hatian, taat pada prosedur, dan takut kehilangan muka sehingga erat dengan birokrasi, lamban dan bertele-tele, akibat patuh pada aturan dan prosedur yang ada sehingga asumsi karyawan yang bekerja di perusahaan ini yaitu tidak memiliki inisiatif, kaku dan tidak observatif pada situasi yang ada.

#### 7. The Telkom Way

Telkom group selalu melakukan perkembangan budaya organisasi untuk dapat menyesuaikan diri untuk menghadapi tantangan yang bermunculan seiringan dengan perubahan yang terjadi saat ini. Setelah melakukan berbagai pergantian budaya perusahaan mulai dari tahun 1980 sampai di tahun 2013 Telkom mencetuskan budaya “The telkom way” yang memiliki tiga tingkatan yaitu *Basic Belief*, *Core Values* dan *Key Behaviour*. Budaya TTV ini terkoneksi dengan budaya AKHLAK. Dengan kehadiran budaya AKHLAK di tahun 2020 menjadikan budaya TTV ini sebagai budaya turunan yang tetap dijalankan oleh Unit Network Telkom Sulteng. Budaya TTV dengan *core value* 3S ini tetap dijalankan karena nilai-nilai yang terkandung pada AKHLAK yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif, memiliki kesamaan dengan *core value* yang terdapat pada 3S, yaitu *Solid*, *Speed*, dan *Smart*, sehingga budaya TTV ini tetap diimplementasikan oleh Unit Network Telkom Sulteng.

Pada budaya TTV terdapat nilai-nilai inti/*core values* yang dianut oleh setiap insan Telkom yang berisikan prinsip-prinsip dasar agar menjadi insan bintang yang mengandung tiga nilai inti yaitu 3S (*Solid*, *Speed*, *Smart*). *Solid* melambangkan terwujudnya kesatuan hati yang bersih, satu pikiran dan satu tindakan dari setiap bagian internal Telkom Group yang tercermin dari terbentuknya sinergi, memiliki kesamaan pandang atas suatu visi dan memiliki

sikap saling percaya antara anggota tim, *Solid* juga berkaitan dengan *basic belief* yang ada di awal yaitu *integrity*. *Speed* menekankan pada poin kecepatan pada pemberian pelayanan, dalam memutuskan sesuatu dan memiliki inisiatif dalam menjalankan tugas dan peran dalam tim.

Selanjutnya, *Speed* merupakan *enthusiasm* yang diterapkan oleh setiap insan Telkom. *Core values* selanjutnya yaitu *Smart* yang berarti setiap insan Telkom dalam menjalankan tugasnya mampu untuk memahami tujuan yang sedang dituju, mampu menetapkan prioritas dalam dirinya dan mampu menemukan cara baru dalam penyelesaian pekerjaan maupun masalah yang dihadapinya. *Core Values* 3S ini sangat penting untuk diterapkan bagi setiap insan Telkom sehingga memiliki tingkatan yang berada di tengah karena dari *core values* ini lah tingkatan lainnya dapat dijalankan dengan baik.

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Paradigma yang digunakan oleh peneliti yaitu paradigma konstruktivisme dengan tujuan untuk dapat meneliti konstruksi realitas terkait pemaknaan terhadap budaya organisasi, terkhususnya budaya organisasi 3S pada Unit *Network* Telkom Sulteng. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang merupakan pendekatan yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang membutuhkan pemahaman mendalam terhadap konteks. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode studi kasus menurut (Cresswell dalam Trisliatanto, 2020) yaitu merupakan sebuah deskripsi analisis mendalam tentang 1 kasus atau multi kasus yang mengambil sumber data yang bervariasi seperti dokumen, interview, observasi, catatan lapangan, dan *physical artefact*. Penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan deskriptif yang berarti data yang dikumpulkan berbentuk seperti kata-kata, dan gambar saja, bukan berupa angka sehingga penelitian ini akan lebih banyak memuat kutipan-kutipan data untuk menyajikan hasil temuan yang didapatkan dari penelitian (Ismail & Ilyas, 2023).

Metode penelitian yang digunakan yaitu metode wawancara, observasi dan kajian pustaka untuk mengumpulkan data. Data yang telah terkumpul melalui kegiatan observasi, kajian pustaka, dan wawancara yang melibatkan informan ahli, informan kunci, serta informan pendukung diolah dan dijabarkan sehingga menghasilkan hasil penelitian yang memberikan gambaran seputar penerapan budaya organisasi 3S (*Solid, Speed, Smart*) berdasarkan konsep dimensi budaya organisasi.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan penelitian tersebut didapatkan hasil dalam penerapan budaya organisasi 3S yang diklasifikasikan menjadi 2 jenis yaitu formal dan informal yang dikelompokkan kembali menjadi aspek bentuk aktivitas, yaitu aspek fisik dan alat bantu serta aspek kegiatan dan interaksi berdasarkan berdasarkan konsep dimensi budaya organisasi menurut Schein (2010) dalam Hardjana 2019 yakni:

**Tabel 4.2** Implementasi Budaya Organisasi 3S (*Solid, Speed, Smart*)

| Dimensi Budaya Organisasi | Formal                                                                                                     |                                                                                                                                    | Informal                                                                  |                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | Aspek Fisik dan Alat Bantu                                                                                 | Aspek Kegiatan dan Interaksi                                                                                                       | Aspek Fisik dan Alat Bantu                                                | Aspek Kegiatan dan Interaksi                                                                                                                                                                                          |
| Lapisan Budaya: Artefak   | 1. Seragam.<br>2. Layout ruangan.<br>3. Poster.<br>4. SOP Unit PR402.<br>5. Inovasi aplikasi Mbravo.<br>6. | 1. Briefing mingguan setiap Rabu/Rabuan.<br>2. Video Conference (VICON) setiap bulan.<br>3. Kunjungan kerja ke STO luar kota Palu. | 1. Fasilitas Pendukung: Dego-dego/Saung.<br>2. Survey Blind Review.<br>3. | 1. Kegiatan <i>Family Gathering</i> /rekreasi bersama<br>2. Olahraga bersama<br>3. Kompetisi kecil-kecilan antar wilayah operasional "Utara vs Selatan"<br>4. Melakukan survey ke pihak eksternal Unit <i>Network</i> |

|                                            |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                 |                                                     |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
|                                            |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                 | Telkom Sulteng.<br>5. Merayakan ulang tahun bersama |
| Lapisan Budaya:<br><i>Espoused Values</i>  | Tidak ditemukan bentuk penerapan fisik<br><i>value</i>                                                                                | 1. Pengembangan nilai integritas di wilayah operasional.<br>2. Orientasi pekerjaan berdasarkan target MTTR.<br>3. Pembagian tugas sesuai SMK3 (Panduan keselamatan kerja).<br>4. Kegiatan penguatan SOP.<br>5. Penerapan fungsi <i>role model</i> pada Unit <i>Network</i> Telkom Palu.<br>Posko penjagaan di hari-hari besar. | Tidak ditemukan bentuk penerapan fisik<br><i>espoused value</i> | Pengelolaan media sosial                            |
| Lapisan Budaya:<br><i>Basic Assumption</i> | Telah terbentuk dari lapisan artefak dan <i>espoused values</i>                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                 |                                                     |
| Proses Sosialisasi                         | Telah terbentuk dari lapisan artefak dan <i>espoused values</i>                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                 |                                                     |
| Pola Perilaku                              | 1. Terbangun komunikasi yang <i>Solid</i><br>2. Terbangun kolaborasi yang harmonis<br>3. Pemecahan masalah dengan solusi yang kreatif |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                 |                                                     |
| Kesatuan Budaya                            | Meraih penghargaan BEST OM DEFA 2024 dan RUNNER UP BACKBONE SUPPORT 2024 sebagai apresiasi atas kinerja Unit.                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                 |                                                     |

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

Tabel di atas berisikan data hasil penelitian yang telah ditemukan melalui proses wawancara, observasi, dan kajian pustaka. Peneliti menemukan penerapan budaya organisasi melalui dimensi budaya organisasi mulai dari lapisan budaya, proses sosialisasi, pola perilaku dan kesatuan budaya tercermin dari pemahaman yang baik terhadap budaya 3S yang lalu pemahaman tersebut diterapkan dalam kehidupan sehari-hari dan tercermin dalam capaian target yang dipenuhi oleh Unit *Network* dalam tugas dan tanggung jawab dalam pemberian kualitas layanan jaringan yang baik, yang tercermin pada komunikasi yang solid dan koordinasi yang harmonis.

Namun pada bagian *basic assumptions* peneliti menemukan penerapan pada lapisan ini telah diinternalisasikan dengan baik pada dua lapisan budaya sebelumnya, sehingga asumsi yang terbentuk pada setiap individu pada Unit *Network* Telkom Sulteng telah terbentuk dari lapisan artefak dan *espoused values*. Hasil penelitian juga menemukan bahwa proses sosialisasi sudah diimplementasikan pada lapisan artefak dan *espoused values* berdasarkan hasil penelitian. Selanjutnya ditemukan juga bahwa pada penerapan budaya 3S Unit *Network* Telkom Sulteng lebih condong pada budaya formal, khususnya aspek kegiatan dan interaksi. Penerapan budaya ini juga turut dirasakan oleh pelanggan yang memberikan penilaian yang puas terhadap performa unit dalam memberikan kualitas layanan, tercermin dari responsivitas, penyelesaian gangguan yang cepat, serta pemberian informasi yang komunikatif sehingga mampu menjawab setiap keluhan dan kebutuhan dari pengguna.

Bagian pembahasan penelitian ini akan lebih lanjut menganalisis implementasi budaya organisasi dari lapisan budaya artefak dan lapisan budaya *espoused value*. Hal ini terjadi karena berdasarkan temuan di lapangan, aktivitas implementasi budaya organisasi yang ditemukan saat proses penelitian ternyata termasuk pada dimensi lapisan budaya, sehingga lapisan ini paling mempengaruhi proses implementasi, pembentukan pola perilaku dan membentuk kesatuan budaya organisasi pada Unit *Network* Telkom Sulteng.



## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Melalui hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa penerapan budaya 3S (*Solid, Speed, Smart*) pada Unit *Network* Telkom Sulteng telah diimplementasikan dengan baik. Dalam menjelaskan penerapan budaya, peneliti menggunakan konsep dimensi budaya organisasi dan mengklasifikasikan setiap bentuk penerapan budaya organisasi menjadi tipe formal dan informal, serta mengelompokkan kembali bentuk penerapan tersebut menjadi dua aspek, yaitu aspek fisik & alat bantu serta aspek kegiatan dan interaksi. Dengan tujuan untuk menjabarkan hasil temuan dalam mengkaji bentuk implementasi budaya 3S pada Unit *Network* Telkom Sulteng.

Hasil penelitian menunjukkan pada bagian *basic assumptions* peneliti menemukan penerapan pada lapisan ini telah diinternalisasi dari lapisan artefak dan *espoused value*, sehingga asumsi dasar telah diinternalisasi oleh setiap anggota ketika menjalankan aktivitas implementasi budaya organisasi baik melalui aspek fisik maupun aspek kegiatan dan interaksi. Penelitian ini juga berfokus pada implementasi budaya organisasi, bukan asumsi dasar karyawan terhadap budaya organisasi.

Proses sosialisasi yang dijalankan sudah diterapkan melalui aktivitas pada lapisan budaya artefak dan *espoused value* sehingga, proses sosialisasi sudah diimplementasikan pada aktivitas lapisan artefak dan *espoused values* berdasarkan hasil penelitian. Sehingga terbentuklah pola perilaku komunikasi yang *Solid*, kolaborasi yang harmonis dan pengambilan keputusan yang solutif. Dari pola perilaku yang telah terbentuk ini, mengantarkan Unit *Network* pada kinerja yang baik dan dinilai positif oleh pihak eksternal sehingga Unit *Network* Telkom Sulteng meraih pencapaian atas kinerja dan performa yang baik seperti penghargaan “BEST OM DEFA 2024” dan “RUNNER UP BACKBONE SUPPORT” yang merupakan penghargaan atas komunikasi *solid* dan koordinasi yang baik antar individu dalam tugas dan tanggung jawab, dan apresiasi atas kemampuan unit dalam mencapai target penyelesaian pekerjaan secara cepat, dan akurat.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan pelanggan memiliki penilaian yang baik atas kinerja Unit *Network* dalam mengatasi keluhan dan pelanggan juga ikut merasakan implementasi budaya organisasi yang tercermin dari responsivitas, kecepatan dalam penanganan layanan, komunikatif kepada pelanggan dan mengadaptasi teknologi sehingga memudahkan pelanggan dalam melakukan pelaporan. Kepuasan pelanggan ini juga menjadi indikator pendukung lainnya yang menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi telah diinternalisasi dengan baik, tercermin dari kemampuan unit dalam menyelesaikan setiap krisis dan permasalahan yang ada.

Peneliti menemukan bahwa penerapan budaya formal lebih kental daripada budaya informal, mengingat PT Telkom merupakan perusahaan yang telah eksis selama bertahun-tahun, sehingga perusahaan memerlukan perubahan pada budaya organisasi untuk senantiasa mampu beradaptasi dengan perubahan zaman dan mampu memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada penerapan budaya 3S Unit *Network* Telkom Sulteng lebih condong pada budaya formal pada aspek kegiatan dan interaksi.

## REFERENSI

- Admin. (2021, February 21). *Monumen Nosarara Nosabatutu*. Palukota.Go.Id Pemerintah Kota Palu.  
<https://palukota.go.id/monumen-nosarara-nosabatutu/>
- Hardjana, A. (2019). *Komunikasi Organisasi: Strategi Interaksi dan Kepemimpinan* (A. Hardjana, Ed.; 2nd ed., Vol. 1). Rajawali Pers.
- Irawan, B. (2018). Organisasi Formal dan Informal. *Jurnal Administrative Reform*, 6(4).
- Ismail, Dr. M. I., & Ilyas, N. I. (2023). *Metodologi Penelitian: Kualitatif dan Kuantitatif* (Monalisa, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Rajawali Pers.
- Mukarom, Z. (2021). *Teori-Teori Komunikasi Berdasarkan Konteks* (A. Holid, Ed.; 1st ed., Vol. 1). PT Remaja Rosdakarya.
- Panuju, R. (2018). *Pengantar Studi (Ilmu) Komunikasi Komunikasi sebagai Kegiatan Komunikasi sebagai Ilmu* (I. Fahmi, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Prenadamedia Group.
- Rahmi Aulia, Bambang Kurniawan, & Muhamad Subhan. (2024). Implementasi Manajemen Kepemimpinan dalam Pencapaian Tujuan Organisasi. *Journal of Student Research*, 2(1), 121–131.  
<https://doi.org/10.55606/jsr.v2i1.1908>
- Sugiarto Alamsyah, M. (2022a). Analisis Budaya Organisasi Pada Bonbon Factory Group. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(7), 1225–1234.  
<https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i7.145>
- Sugiarto Alamsyah, M. (2022b). ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA BONBON FACTORY GROUP. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(7), 1225–1234. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i7.145>
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi* (E. Sutrisno, Ed.; 1st ed., Vol. 5). Prenadamedia Group.
- Syifani Ramadhana, E. (2023). Analisis Implementasi Budaya Organisasi Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI) Pada PT. Asmoro Jati Sejati Blora. *Manajemen Dan Syariah JIEMAS*, 2(2), 121–240.  
<https://doi.org/10.55883/jiemas.v2i2>
- Trisliatanto, D. A. (2020). *Metodologi Penelitian: Panduan Lengkap Penelitian dengan Mudah* (Giovanni, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Penerbit ANDI (Anggota IKAPI).