

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi di PT.Telkom Bandung, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Persepsi lebih dari setengah (63%) karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi PT.Telkom berada pada level *basic assumption*, yang berarti mayoritas karyawan direktorat HCGA telah dapat memaknai budaya organisasi PT.Telkom sebagai hal yang terbiasa mereka aplikasikan, bahkan tanpa disadari telah mereka terapkan dalam perilaku kerja sehari-hari.
2. Faktor-faktor yang signifikan mempengaruhi persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi PT.Telkom diantaranya ialah pendidikan, masa kerja, cara penyampaian sosialisasi dan proses sosialisasi.
3. Karyawan direktorat HCGA dengan tingkat pendidikan SMA mempersepsi budaya di level yang lebih rendah (level *espoused value*) dibandingkan dengan karyawan lain yang memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi.
4. Karyawan direktorat HCGA dengan masa kerja 2-10 tahun, mempersepsi budaya di level yang lebih rendah (level *artifact*)

dibandingkan dengan karyawan direktorat HCGA lainnya dengan masa kerja yang lebih lama.

5. Karyawan direktorat HCGA dengan masa kerja 21-30 tahun memiliki resistensi yang lebih tinggi terhadap perubahan budaya sehingga mempersepsi budaya di level yang lebih rendah (level *espoused value*) dibandingkan karyawan dengan masa kerja 11-20 tahun (level *basic assumption*).

5.2 Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut :

5.2.1 Saran Teoritik

- Bagi peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan jika ingin melakukan penelitian mengenai persepsi terhadap budaya organisasi di PT.Telkom pada direktorat lain diluar HCGA. Sehingga dapat terkumpul data menyeluruh yang akan dapat digeneralisasikan pada karyawan PT.Telkom secara lebih luas.
- Untuk survei awal penelitian sebaiknya jumlah sampel yang diambil diperhitungkan kembali agar lebih mewakili populasi. Rentang waktu antara survei awal dengan waktu pengambilan data sebaiknya diperhitungkan karena dengan terus berjalannya sosialisasi budaya dapat mempengaruhi hasil penelitian.

- Bagi peneliti lain yang berminat, peneliti juga menyarankan untuk menggunakan variabel lain selain persepsi yang dapat dikaitkan dengan budaya organisasi untuk dapat mengetahui dampak lebih jauh dari transformasi budaya pada karyawan di PT.Telkom, seperti variabel *value*, sikap, atau opini karyawan terhadap budaya organisasi.

5.2.2 Saran Guna Laksana

- Disarankan untuk mempertahankan sosialisasi budaya yang saat ini berlangsung khususnya cara penyampaian yang menarik dan proses sosialisasi yang mudah dimengerti karena hal ini secara signifikan mempengaruhi level budaya karyawan.
- Pada karyawan direktorat HCGA dengan tingkat pendidikan SMA, perlu dilakukan sosialisasi budaya secara lebih kongkrit dengan menggunakan contoh-contoh nyata penerapan budaya dalam perilaku kerja, menerapkan *reward-punishment* dalam proses sosialisasi dalam arti memberikan *reward* yang sesuai apabila dapat menginternalisasi budaya dan menerapkannya dalam perilaku kerja, serta menjelaskan kerugian dan sanksi sosial yang mungkin didapat apabila tidak menginternalisasi budaya.
- Pada karyawan direktorat HCGA yang memiliki masa kerja 2 hingga 10 tahun perlu dilakukan sosialisasi budaya secara lebih intensif dengan frekuensi dan intensitas lebih, melakukan evaluasi yang kongkrit sehingga karyawan mengetahui kekurangan dan kelebihan diri berkaitan dengan

level budayanya, serta menerapkan *feedback* yang sesuai untuk mengarahkan karyawan.

- Pada karawan dengan masa kerja 21-30 tahun, untuk meningkatkan level budayanya perlu diberikan penekanan mengenai pentingnya kesadaran untuk mendukung perubahan budaya melalui komunikasi dari atasan yang lebih intensif, penekanan terhadap manfaat dan keuntungan yang diperoleh jika menerapkan budaya sebagai perilaku kerja sehari-hari, pemberian apresiasi positif apabila berkontribusi dalam menyukseskan transformasi budaya, tidak melakukan sosialisasi secara frontal, namun mengakomodasi budaya lama dengan budaya baru secara bertahap sehingga budaya baru bisa diterima dan diinternalisasi dengan lebih baik.
- Karena mayoritas (63%) karyawan direktorat HCGA telah dapat mempersepsi budaya organisasi hingga level *basic assumption*, maka diharapkan direktorat HCGA sebagai direktorat yang berperan penting dalam menyukseskan transformasi budaya dapat menjalankan fungsinya dengan optimal. Namun untuk lebih dapat meningkatkan level budaya karyawan secara menyeluruh, selain mengupayakan sosialisasi secara merata juga perlu diperhatikan penekanan khusus pada karyawan dengan karakteristik tertentu yang sudah dijabarkan sebelumnya, yaitu melalui intensitas, frekuensi, contoh kongkrit, pemberian *reward* dan arahan yang tepat dalam proses sosialisasinya, sehingga pemaknaan karyawan terhadap budaya organisasi dapat lebih menyeluruh di level *basic assumption*.