

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang dinamika komunikasi organisasi dalam penguatan budaya perusahaan oleh *culture agent* BRI kepada pekerja BRI *Branch Office* Purwokerto, dapat disimpulkan:

1. Komunikasi organisasi di BRI *Branch Office* Purwokerto berlangsung melalui berbagai saluran formal (doa pagi, *briefing*, *Culture Activation Program*) dan informal (WhatsApp, diskusi kelompok) untuk menginternalisasikan nilai-nilai AKHLAK. Namun, pendekatan komunikasi masih didominasi oleh model penyampaian satu arah yang bersifat *face to face*, dengan intensitas komunikasi yang belum optimal akibat beban operasional tinggi. Kesenjangan pemahaman antara tingkat manajemen dan operasional serta keterbatasan mekanisme umpan balik dua arah menunjukkan perlunya penguatan komunikasi dialogis dan partisipatif untuk transformasi nilai abstrak menjadi perilaku konkret.
2. *Culture agent* menjalankan peran multidimensional yang mencakup fungsi simbolik sebagai role model, instrumental dalam merancang program CAP, relasional dalam membangun interaksi, edukatif melalui berbagai format inovatif, serta pemantauan dan fasilitasi praktik nilai AKHLAK. Dengan hanya satu *culture agent* yang melayani kantor cabang koordinator, terdapat keterbatasan jangkauan dan intensitas interaksi, sehingga diperlukan perluasan model kepemimpinan terdistribusi melalui "juara budaya" di setiap unit kerja untuk meningkatkan efektivitas sosialisasi budaya hingga level paling bawah.
3. Hambatan utama meliputi dimensi struktural (keterbatasan waktu dan frekuensi interaksi akibat konflik peran), kultural (tekanan target operasional versus nilai relasional), dan individual (keberagaman latar belakang generasi dan budaya lokal). Hambatan lainnya mencakup sosialisasi peran *culture agent* yang belum memadai, infrastruktur komunikasi budaya yang tidak sistematis, konflik dan ambiguitas peran *culture agent*, serta ketiadaan mekanisme pengukuran dampak yang objektif. Mengatasi hambatan

hambatan ini memerlukan komitmen organisasi untuk penyelarasan sistem penghargaan dengan nilai AKHLAK, pemberdayaan culture agent dengan kewenangan lebih luas, dan pengembangan mekanisme evaluasi dampak yang terukur.

5.2. Saran

Berdasarkan temuan penelitian, direkomendasikan saran-saran berikut:

1. BRI *Branch Office* Purwokerto perlu mengembangkan mekanisme komunikasi dialogis dua arah melalui forum rutin bulanan yang khusus mengalokasikan waktu untuk diskusi nilai-nilai AKHLAK terpisah dari agenda operasional, mengimplementasikan sistem umpan balik terstruktur seperti survei penilaian budaya triwulan dan kotak saran digital untuk menangkap perspektif pekerja di semua tingkatan, menyeimbangkan penggunaan komunikasi formal dengan pendekatan interpretatif yang lebih personal seperti sesi mentoring dan coaching berbasis kasus nyata untuk menjembatani kesenjangan pemahaman antara manajemen dan level operasional, serta mengintegrasikan teknologi komunikasi digital dengan interaksi tatap muka untuk mempertahankan kekayaan komunikasi dalam menyampaikan nuansa nilai-nilai budaya yang kompleks.
2. Organisasi perlu menambah jumlah *culture agent* atau mengembangkan model Duta Budaya AKHLAK di setiap unit kerja sebagai perpanjangan tangan *culture agent* untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan intensitas interaksi, memberikan alokasi waktu khusus dan tugas khusus yang jelas untuk kegiatan *culture agent* guna mengurangi konflik peran dengan tanggung jawab operasional, menyelenggarakan pelatihan berkala bagi *culture agent* dalam hal komunikasi efektif dan strategi perubahan budaya yang berbasis bukti, memberdayakan *culture agent* dengan kewenangan atau saluran eskalasi langsung ke pengambil keputusan untuk mengadvokasi perubahan sistem dan kebijakan yang menghambat praktik nilai AKHLAK, serta menggunakan format komunikasi inovatif dan engaging seperti BRILLIAN Podcast dan gamification untuk menyesuaikan dengan preferensi berbagai generasi pekerja.
3. BRI *Branch Office* Purwokerto perlu melakukan penyelarasan sistem evaluasi kinerja dan penghargaan dengan nilai-nilai AKHLAK sehingga pencapaian

target kuantitatif diintegrasikan dengan demonstrasi perilaku berbasis nilai, mengembangkan *Culture Scorecard* atau dashboard budaya digital yang mengukur indikator dampak yang terukur, mensosialisasikan secara komprehensif tentang peran dan fungsi culture agent kepada seluruh pekerja melalui *onboarding* program dan kampanye internal branding, melembagakan infrastruktur komunikasi budaya seperti Forum Budaya Bulanan dan *Culture Award Quarterly* untuk menciptakan platform komunikasi yang sistematis dan berkelanjutan, memfasilitasi dialog lintas generasi dan lintas budaya untuk membangun interpretasi bersama tentang nilai AKHLAK yang mengakomodasi keberagaman perspektif, serta mengembangkan studi kasus dan panduan pengambilan keputusan berbasis AKHLAK untuk berbagai situasi dilema etis yang sering dihadapi pekerja guna mengurangi ambiguitas interpretasi nilai.

