

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada karyawan PT XYZ, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang diteliti menunjukkan perbedaan pengaruh baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi terhadap *Turnover Intention*. Pengujian menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) menghasilkan beberapa hubungan yang signifikan dan beberapa lainnya tidak berpengaruh langsung. Adapun simpulan penelitian secara rinci adalah sebagai berikut.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, yang dibuktikan oleh nilai *t-statistic* 0.280 dan *p-value* 0.780. Dengan demikian, budaya organisasi tidak mampu menurunkan niat keluar karyawan secara langsung.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, yang ditunjukkan melalui nilai *t-statistic* 5.071 dan *p-value* 0.000. Komunikasi internal yang efektif memengaruhi kecenderungan karyawan terkait keputusan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, dengan nilai *t-statistic* 4.771 dan *p-value* 0.000. Artinya, tingkat komitmen karyawan menentukan tinggi rendahnya keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* memediasi secara signifikan pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Turnover Intention*, dibuktikan oleh nilai *t-statistic* 3.790 dan *p-value* 0.000. Dengan demikian, budaya organisasi hanya dapat menurunkan *Turnover Intention* apabila meningkatkan komitmen organisasi terlebih dahulu (*full mediation*).
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* memediasi secara signifikan pengaruh Komunikasi Internal terhadap *Turnover Intention*, dengan nilai *t-statistic* 3.885 dan *p-value* 0.000. Artinya,

komunikasi internal menurunkan *Turnover Intention* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi (*partial mediation*).

6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* sebesar 8.901 dan *p-value* 0.000. Artinya, budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*, dengan nilai *t-statistic* 6.364 dan *p-value* 0.000. Artinya, semakin baik komunikasi internal, semakin tinggi komitmen karyawan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan dengan mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Namun, penelitian ini tentu belum sepenuhnya sempurna. Oleh karena itu, penting untuk disadari bahwa terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, di antaranya sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT XYZ, sehingga temuan yang diperoleh belum tentu dapat digeneralisasikan ke organisasi atau industri lain dengan karakteristik berbeda. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala persepsi, sehingga sangat bergantung pada subjektivitas responden yang mungkin dipengaruhi oleh kondisi emosional, bias pribadi, atau ketidaktelitian dalam pengisian.
2. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* sehingga data hanya menggambarkan kondisi pada satu waktu tertentu dan tidak mampu menangkap dinamika perubahan persepsi karyawan dari waktu ke waktu. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention*, sehingga faktor-faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi *turnover*, seperti kepuasan kerja, stres kerja, beban kerja, gaya kepemimpinan, atau sistem penghargaan, tidak dianalisis lebih lanjut.

3. Penelitian ini hanya menggunakan metode kuantitatif sehingga tidak menangkap penjelasan mendalam mengenai pengalaman subjektif karyawan, yang sebenarnya dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif mengenai alasan mereka mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil temuan yang telah diperoleh, terdapat sejumlah rekomendasi baik dari sisi teoritis maupun praktis yang diajukan sebagai acuan untuk pengembangan penelitian di masa mendatang. Adapun rekomendasi yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

a) Aspek Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian tentang faktor-faktor yang memengaruhi *Turnover Intention* dengan menempatkan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap *Turnover Intention*, tetapi berpengaruh melalui komitmen organisasi. Temuan ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model teoritis yang lebih komprehensif dengan menambahkan variabel mediasi lain seperti kepuasan kerja, *employee engagement*, atau gaya kepemimpinan. Peneliti berikutnya juga disarankan memperluas konteks penelitian ke berbagai sektor industri dan mempertimbangkan penggunaan metode campuran agar dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai persepsi karyawan dan dinamika antarvariabel yang kurang tergambar melalui pendekatan kuantitatif saja.

b) Aspek Praktis

Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan bahwa beberapa indikator pada variabel Budaya Organisasi, Komunikasi Internal, *Organizational Commitment*, dan *Turnover Intention* berada pada kategori sedang serta memiliki nilai indeks paling rendah, maka organisasi disarankan memperhatikan beberapa hal berikut:

1. Perusahaan disarankan untuk memperkuat aspek adaptabilitas karyawan terhadap perubahan organisasi. Indikator *adaptability* pada variabel Budaya Organisasi berada pada kategori sedang, yang menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan belum optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan pelatihan terkait perubahan sistem kerja, pendampingan dalam penggunaan teknologi baru, serta menyusun mekanisme komunikasi perubahan yang lebih terstruktur. Upaya ini penting untuk mendukung terbentuknya komitmen organisasi, yang selanjutnya berperan dalam memengaruhi *Turnover Intention* secara tidak langsung.
2. Perusahaan disarankan untuk memastikan konsistensi penerapan kebijakan dan prosedur kerja. Beberapa indikator *consistency* menunjukkan bahwa pemahaman karyawan terhadap aturan dan kebijakan belum merata. Untuk mengatasi hal tersebut, organisasi perlu menegaskan kembali standar operasional prosedur (SOP), menstandarkan koordinasi antar-divisi, serta melakukan monitoring secara rutin. Konsistensi kebijakan yang diterapkan secara adil dan seragam dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.
3. Perusahaan disarankan untuk mengoptimalkan pemahaman karyawan terhadap visi dan misi perusahaan. Indikator *mission* yang masih berada pada kategori sedang mengindikasikan bahwa visi dan misi perusahaan belum sepenuhnya dipahami dan diinternalisasi oleh karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan sosialisasi visi dan misi melalui *briefing* berkala, rapat koordinasi, serta mengintegrasikan tujuan perusahaan ke dalam evaluasi kinerja. Pemahaman yang jelas mengenai arah dan tujuan organisasi dapat memperkuat keterikatan karyawan dan mendukung terbentuknya komitmen organisasi.
4. Meningkatkan kejelasan instruksi dan alur komunikasi internal. Hasil deskriptif Komunikasi Internal menunjukkan masih adanya informasi yang tidak merata dan respon atasan yang belum optimal. Perusahaan perlu memperkuat *mekanisme* penyampaian informasi,

menyediakan kanal komunikasi dua arah, serta meningkatkan responsivitas pimpinan terhadap kebutuhan karyawan.

5. Meningkatkan kualitas hubungan interpersonal dan kepercayaan dalam bekerja. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai cenderung membangun komitmen organisasi yang lebih tinggi. Organisasi dapat memperkuat hubungan interpersonal melalui kegiatan *team building*, forum umpan balik, dan interaksi langsung antara pimpinan dan karyawan.
6. Memperkuat program apresiasi dan penghargaan untuk meningkatkan komitmen. Variabel *Organizational Commitment* menunjukkan beberapa indikator afektif dan normatif berada dalam kategori sedang. Perusahaan perlu memberikan apresiasi atas pencapaian, penghargaan kinerja, serta kesempatan partisipasi dalam pengambilan keputusan guna meningkatkan rasa memiliki karyawan.
7. Mengurangi faktor-faktor pemicu *Turnover Intention*. Beberapa indikator *Turnover Intention*, seperti ketidakpastian masa depan dan minat berpindah, menunjukkan nilai tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan informasi yang jelas mengenai jenjang karier, memperbaiki kondisi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan stabil.
8. Meningkatkan program pengembangan karier yang lebih terarah. Pengembangan karier menjadi aspek penting untuk menekan *Turnover Intention*. Perusahaan perlu menyediakan pelatihan terstruktur, *coaching*, *mentoring*, dan *roadmap* karier yang jelas agar karyawan memiliki gambaran masa depan yang lebih pasti.