



Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh Kendali Diri *Studi Kasus pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon*

Nurhalizah^{1*}, Badawi², Sylvani³
Universitas Muhammadiyah Cirebon^{1,2,3}

*Email Korespodensi: halizan24@gmail.com

Diterima: 20-08-2025 | Disetujui: 27-08-2025 | Diterbitkan: 29-08-2025

ABSTRACT

Turnover intention is one of the critical issues in human resource management as it may affect organizational effectiveness. This study aims to examine the effect of work communication on turnover intention with self-control as a mediating variable among employees of PT Kimia Farma Apotek Business Unit Cirebon. This research employed a quantitative method using a survey approach, with data collected through a Likert-scale questionnaire administered to 100 respondents selected by purposive sampling. Data were analyzed using multiple linear regression and the Sobel test to assess the mediation effect. The findings indicate that work communication has a positive and significant effect on turnover intention, while self-control has a negative and significant effect on turnover intention. Moreover, work communication positively and significantly influences self-control. The results further reveal that self-control significantly mediates the relationship between work communication and turnover intention. These findings suggest that improving the quality of work communication should be accompanied by strengthening employees' self-control to prevent an increase in turnover intention. In conclusion, self-control serves as an important psychological mechanism that can reduce turnover intention within the dynamics of workplace communication.

Keywords: *Work Communication, Self-Control, Turnover Intention, Mediation, Employees*

ABSTRAK

Turnover intention merupakan salah satu permasalahan penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat berdampak pada efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap turnover intention dengan kendali diri sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert 5 poin kepada 100 responden yang ditentukan dengan teknik purposive sampling. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda dan uji Sobel untuk menguji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap turnover intention, kendali diri berpengaruh negatif signifikan terhadap turnover intention, dan komunikasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kendali diri. Selain itu, kendali diri terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara komunikasi kerja dengan turnover intention. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas komunikasi kerja perlu diimbangi dengan penguatan kendali diri karyawan agar tidak memunculkan niat untuk meninggalkan

pekerjaan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kendali diri memiliki peran penting sebagai mekanisme psikologis yang dapat menekan turnover intention di tengah dinamika komunikasi kerja dalam organisasi.

Katakunci: Komunikasi Kerja, Kendali Diri, Turnover Intention, Mediasi, Karyawan

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Nurhalizah, N., Badawi, B., & Sylvani, S. (2025). Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Turnover Intention dimediasi oleh Kendali Diri Studi Kasus pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1222-1231. <https://doi.org/10.63822/9mc4pk48>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberlangsungan organisasi. Dalam dunia kerja modern, salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan adalah tingginya *turnover intention* atau niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Fenomena ini tidak hanya menimbulkan biaya tambahan bagi perusahaan akibat proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, tetapi juga berdampak pada turunnya produktivitas serta terganggunya stabilitas organisasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi *turnover intention* menjadi sangat penting, khususnya dalam konteks perusahaan jasa kesehatan yang menuntut konsistensi kualitas pelayanan seperti PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan *turnover intention* adalah **komunikasi kerja**. Menurut Downs dan Hazen (1977), komunikasi yang efektif dalam organisasi mencakup keterbukaan, kejelasan informasi, umpan balik, partisipasi, dan dukungan manajemen. Ketika komunikasi tidak berjalan baik, muncul kebingungan, kesalahpahaman, dan ketidakpuasan yang dapat mendorong karyawan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang efektif mampu meningkatkan pemahaman terhadap tujuan organisasi, membangun hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan, serta menciptakan rasa memiliki terhadap perusahaan.

Selain komunikasi kerja, faktor lain yang turut memengaruhi *turnover intention* adalah **kendali diri (self-control)**. Teori yang dikemukakan oleh Tangney, Baumeister, dan Boone (2004) menyebutkan bahwa kendali diri merupakan kemampuan individu untuk mengatur emosi, pikiran, dan perilaku dalam menghadapi tuntutan atau tekanan. Karyawan dengan kendali diri yang baik akan lebih mampu mengendalikan dorongan negatif, mengelola stres, serta menjaga komitmen terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, kendali diri berpotensi menjadi variabel mediasi yang menjembatani pengaruh komunikasi kerja terhadap *turnover intention*.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Bagaimana pengaruh komunikasi kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon? (2) Bagaimana pengaruh kendali diri terhadap *turnover intention*? (3) Apakah kendali diri memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap *turnover intention*?

Adapun batasan penelitian ini difokuskan pada karyawan PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon, dengan variabel yang diteliti mencakup komunikasi kerja sebagai variabel independen, *turnover intention* sebagai variabel dependen, serta kendali diri sebagai variabel mediasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh komunikasi kerja terhadap *turnover intention*, menguji pengaruh kendali diri terhadap *turnover intention*, serta mengidentifikasi peran kendali diri sebagai variabel mediasi antara komunikasi kerja dan *turnover intention*.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian mengenai perilaku organisasi dengan menegaskan peran kendali diri dalam menekan *turnover intention*. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon dalam merancang strategi komunikasi kerja yang lebih efektif sekaligus program pengembangan kendali diri karyawan, sehingga dapat menurunkan kecenderungan *turnover intention* dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis asosiatif kausal.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah seluruh karyawan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon berjumlah 111 orang. Sampel menggunakan sampel jenuh, yaitu seluruh populasi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data melalui Wawancara, observasi, dan kuesioner dengan skala Likert (5-1).

Teknik Analisis Data

- Uji Deskriptif: Untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan persepsi terhadap variabel
- Uji Validitas: Menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Item dinyatakan valid jika (tingkat signifikansi 0.05).
- Uji Reliabilitas: Menggunakan Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel jika .
- Uji Regresi Linear Berganda: Untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap dependen. Persamaan regresi: .
- Uji Hipotesis (Uji T Parsial): Untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap dependen.
- Uji Koefisien Determinasi (R^2): Untuk mengukur kontribusi variabel independen terhadap dependen.
- Uji Sobel: Untuk menguji signifikansi pengaruh mediasi. Rumus uji Sobel: Dimana adalah koefisien regresi X ke M, adalah koefisien regresi M ke Y, adalah standar error, dan adalah standar error.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas Variabel Komunikasi Kerja

Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X.1	0,891	0,186	<i>Valid</i>
X.2	0,912	0,186	<i>Valid</i>
X.3	0,910	0,186	<i>Valid</i>
X.4	0,901	0,186	<i>Valid</i>
X.5	0,880	0,186	<i>Valid</i>

*Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Turnover Intention dimediasi oleh Kendali Diri
Studi Kasus pada PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon
(Nurhalizah, et al.)*

X.6	0,888	0,186	<i>Valid</i>
X.7	0,884	0,186	<i>Valid</i>
X.8	0,890	0,186	<i>Valid</i>

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa seluruh pernyataan untuk variabel Komunikasi Kerja dinyatakan valid, karena nilai r hitung $>$ r tabel sebesar 0,186.

Tabel 2. Uji Validitas variabel Kendali Diri

Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Z.1	0,902	0,186	<i>Valid</i>
Z.2	0,940	0,186	<i>Valid</i>
Z.3	0,905	0,186	<i>Valid</i>
Z.4	0,910	0,186	<i>Valid</i>
Z.5	0,918	0,186	<i>Valid</i>

Berdasarkan Tabel tersebut diketahui bahwa seluruh pernyataan untuk variabel Kendali Diri dinyatakan valid, karena nilai r hitung $>$ r tabel sebesar 0,186.

Tabel 3. Uji Validitas variabel *Turnover Intention*

Item Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Y.1	0,951	0,1865	<i>Valid</i>
Y.2	0,942	0,1865	<i>Valid</i>
Y.3	0,932	0,1865	<i>Valid</i>

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa seluruh pernyataan untuk variabel *Turnover Intention* (Y) dinyatakan valid, karena nilai r hitung $>$ r tabel sebesar 0,186.

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas variabel Komunikasi Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.964	8

Berdasarkan Tabel 4. menjelaskan bahwa uji reliabilitas pada variabel Komunikasi Kerja (X) diperoleh hasil $0,964 > 0,70$ sehingga dapat disimpulkan variabel tersebut dinyatakan reliabel dan kriteria sangat tinggi.

Tabel 5. Uji Reliabilitas variabel Kendali Diri

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.951	5

Berdasarkan Tabel 5 menjelaskan hasil uji reliabilitas pernyataan variabel kendali diri (Z) diperoleh hasil $0,951 > 0,70$ sehingga dapat disimpulkan variabel tersebut dinyatakan reliabel dan kriteria sangat tinggi.

Tabel 6. Uji Reliabilitas variabel *Turnover Intention*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.934	3

Berdasarkan Tabel 4.11 menjelaskan hasil uji reliabilitas pernyataan variabel *Turnover Intention* (Y) diperoleh hasil $0,934 > 0,70$ sehingga dapat disimpulkan variabel tersebut dinyatakan reliabel dan kriteria sangat tinggi.

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	B		
1	(Constant)	16.459	.936		17.587	.000
	TOTAL.KK	-.116	.033	-.297	-3.532	.001
	TOTAL.KD	-.256	.054	-.399	-4.746	.000
a. Dependent Variable: TOTAL.TO						

Berdasarkan tabel 7. perhitungan SPSS dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = a + b1X + b2Z$$

$$Y = 16.459 + (-0,116) + (-0,256)$$

Dari model regresi di atas, konstanta sebesar 16,459 menunjukkan bahwa nilai koefisien variabel *Turnover Intention* sebesar 16,459. Koefisien regresi X sebesar -0,116 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai Komunikasi Kerja maka nilai komunikasi kerja bertambah sebesar -0,116. Koefisien regresi Z sebesar -0,256 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai Kendali Diri maka nilai kendali diri bertambah sebesar -0,256. Koefisien regresi tersebut bernilai negatif sehingga dapat dikatakan bahwa arah pengaruh variabel komunikasi kerja dan kendali diri terhadap *turnover intention* adalah negatif.

Uji Hipotesis

Tabel 8. Hasil Uji T Komunikasi Kerja (X) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	B		
1	(Constant)	13.798	.820		16.829	.000
	Total.KK	-.171	.034	-.438	-5.088	.000
a. Dependent Variable: TOTAL.TO						

Berdasarkan tabel 8. dapat diperoleh nilai signifikansi pengaruh variabel Komunikasi Kerja terhadap *Turnover Intention* adalah $0,000 < 0,05$ dengan nilai koefisien regresi sebesar $-0,071$ dengan nilai t hitung sebesar $-5,088$. Hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

Tabel 9. Hasil Uji T Komunikasi Kerja (X) terhadap Kendali Diri (Z)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	B		
1	(Constant)	10.396	1.331		7.814	.000
	Total.KK	.215	.055	.353	3.924	.000
a. Dependent Variable: TOTAL.KD						

Berdasarkan tabel 9. diperoleh nilai koefisien regresi sebesar $0,215$ dengan nilai t hitung sebesar $3,924$ dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kendali diri.

Tabel 10. Hasil Uji T Kendali Diri (Z) terhadap *Turnover Intention* (Y)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	B		
1	(Constant)	14.760	.844		17.489	.000
	TOTAL.KD	-.323	.053	-.504	-6.094	.000
b. Dependent Variable: TOTAL.TO						

Berdasarkan tabel 10. diperoleh nilai koefisien regresi sebesar -0,323 dengan nilai t hitung sebesar -6.094 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai t tabel pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$) adalah sebesar 1,659.

Karena t hitung > t tabel ($6,094 > 1,659$) dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kendali diri berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

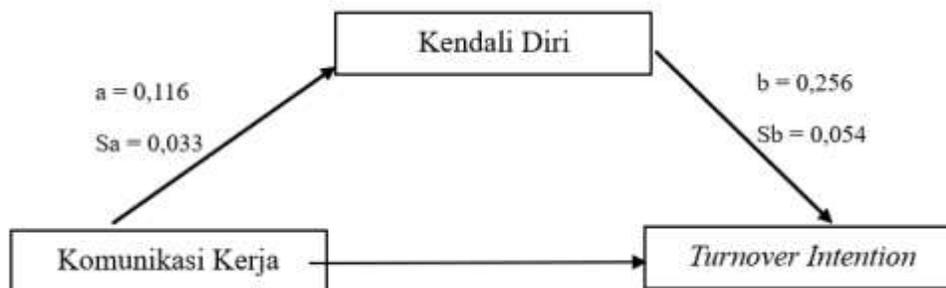
Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Model Summary				
Model	R	R square	Adjusted R square	Std. Error of the estimate
1	.576 ^a	.331	.319	1.957
b. Predictors: (Constant), TOTAL.KD, TOTAL.KK				

Berdasarkan Tabel 11. diketahui bahwa nilai R square sebesar 0,331 hal ini menunjukkan bahwa variabel Komunikasi kerja dan kendali diri berpengaruh terhadap variabel *Turnover Intention* adalah sebesar 33,1% dengan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Uji Sobel

Untuk mengetahui nilai Z maka dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :



Gambar Model 1. Uji Sobel

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa diperoleh nilai a sebesar 0,116 dan nilai standar error a 0,033. Kemudian nilai b sebesar 0,256 dan nilai standar error b sebesar 0,054. Untuk mengetahui nilai mediasi dalam gambar di atas, maka dapat dihitung dengan cara sebagai berikut :

$$Z = \frac{(-0,116) \times (-0,256)}{\sqrt{((-0,256)^2 \times (0,033)^2) + ((-0,116)^2 \times (0,054)^2)}}$$

$$Z = \frac{0,029696}{\sqrt{0,0000713687 + 0,000039237696}}$$

$$Z = \frac{0,029696}{\sqrt{0,0001106064}}$$

$$Z = \frac{0,029696}{0,0105}$$

$$Z = 2,823$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai Z hitung sebesar 2,893. Dengan demikian hasil tersebut memenuhi kriteria bahwa Kendali Diri memediasi pengaruh Komunikasi Kerja terhadap *Turnover Intention*.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi kerja memiliki pengaruh signifikan dalam menekan *turnover intention* karyawan PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon, baik secara langsung maupun melalui mediasi kendali diri. Komunikasi yang efektif mengurangi konflik, meningkatkan kejelasan peran, dan memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, komunikasi yang baik juga secara positif memengaruhi kendali diri karyawan, membantu mereka mengatur emosi dan perilaku adaptif. Kendali diri yang tinggi pada gilirannya secara signifikan mengurangi niat karyawan untuk keluar. Dengan demikian, komunikasi kerja dan kendali diri adalah dua faktor penting yang saling berinteraksi dalam memengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan.

SARAN

Bagi PT Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Cirebon disarankan untuk memperkuat komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, selenggarakan forum rutin untuk diskusi dan penyelesaian masalah, berikan pelatihan komunikasi efektif bagi supervisor dan manajer, manfaatkan teknologi komunikasi internal, tanamkan budaya keterbukaan, dan buat SOP komunikasi yang jelas. Tingkatkan kepuasan kerja melalui kompensasi yang adil, tunjangan, dan insentif. Sediakan jalur karier yang jelas, perkuat program penghargaan dan apresiasi, bangun ikatan emosional melalui kegiatan kebersamaan, dan lakukan survei kepuasan kerja secara berkala.

Karyawan juga diharapkan agar lebih aktif dalam menjalin komunikasi dengan rekan kerja dan atasan serta melatih kendali diri dengan mengatur emosi, menghindari sikap impulsif, dan tetap tenang menghadapi tekanan.

Bagi Peneliti Selanjutnya diharapkan mampu menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, motivasi, atau gaya kepemimpinan dan memperluas objek penelitian ke unit atau perusahaan lain untuk hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Hidayat, A. S., Anggraeni, T. A., Imawan, K., & Erawati, D. (2024). The effect of work communication on employee turnover intention. *Journal of Transnational Universal Studies (JTUS)*, **2**(11), 588–597. <https://doi.org/10.58631/jtus.v2i11.123>
- Andriani, A., Meutia, K. I., & Dewi, N. K. (2024). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Alpha Teknologi Indonesia. *Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU)*, **2**(3), 263–275. <https://doi.org/10.55606/makreju.v2i3.3242>
- Fitriano, A., Chandra, R., Gunawan, A., Jovita, R., Rislina, & Sari, Y. I. (2020). Pengaruh stres kerja, disiplin kerja dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. National Super. *Jurnal Warta*, **14**(1), 81–103. Universitas Dharmawangsa.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.