

## BAB V

### PENUTUP

Pada bagian ini peneliti menguraikan penjelasan yang membahas kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Pada bab ini peneliti akan membahas implikasi manajerial dan saran-saran yang bermanfaat untuk penelitian selanjutnya.

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti secara daring melalui Populix, penelitian ini mencapai target responden yang diharapkan yaitu 250 responden. Analisis data pada penelitian ini menggunakan *software* SPSS Versi 25.0.0. Seluruh hasil penelitian pada variabel *healthy internal communication* dan *thriving at work* menunjukkan hasil yang baik. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu:

1. *Healthy internal communication* (HIC) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *thriving at work* (TAW).

#### 5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan, karyawan dapat mengalami *thriving at work* apabila di tempat kerja mereka terdapat komunikasi internal yang sehat (HIC). Karyawan yang terus berkembang merupakan sumber daya manusia yang sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam penelitian ini, peneliti membuktikan salah satu hal yang dapat mempengaruhi karyawan dalam berkembang di tempat kerja adalah dengan

adanya komunikasi internal yang sehat. Organisasi dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun strategi sehingga mampu menghasilkan karyawan yang berkembang di tempat kerja yaitu dengan memperhatikan komunikasi internal antar anggota. Berdasarkan analisis terdapat dua item dengan skor terendah dalam variabel *healthy internal communication* yaitu:

**Tabel 5.1 Implikasi Manajerial**

<b>Healthy Internal Communication</b>	<b>Implikasi</b>
HIC-3 yang berbunyi “Karyawan di dorong untuk bersaing satu sama lain.” Dengan rata-rata 4,33.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memastikan tidak adanya persaingan yang tidak sehat antar karyawan.</li> <li>- Organisasi dapat melakukan sesi konseling yang mendorong semua pihak memiliki kesempatan untuk mengutarakan pendapatnya.</li> </ul>
HIC-6 yang berbunyi “Perusahaan ini menginformasikan target dan/atau tenggat waktu kerja kepada karyawan.” Dengan rata-rata 5,74.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasi dapat meningkatkan komunikasi terkait target dan/atau tenggat waktu yang harus dicapai oleh karyawan.</li> <li>- Organisasi dapat membuat jadwal <i>to do list</i> beserta tenggat waktu yang harus dicapai dengan menggunakan aplikasi yang dapat diakses oleh karyawan.</li> </ul>

Sumber: Data Peneliti (2024)

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki beberapa kekurangan dan keterbatasan. Antara lain:

1. Desain survei pada penelitian ini adalah *cross-sectional* sehingga kurang menunjukkan hubungan sebab-akibat.

2. Semua variabel diukur dengan survei sehingga memungkinkan terjadinya *common method bias*.
3. Variabel independen dalam penelitian ini hanya terdapat 1 variabel.

#### 5.4 Saran Penelitian

Peneliti menguraikan saran yang dapat berguna bagi penelitian selanjutnya:

1. Penelitian ini dilakukan dengan desain survei *cross-sectional*. Pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain survei *Longitudinal Survey* selama periode waktu tertentu untuk lebih menjawab pertanyaan penelitian.
2. Penelitian ini memungkinkan terjadinya *common method bias*. Pada penelitian selanjutnya dapat melakukan pengambilan data dengan cara yang berbeda untuk dua variabel yang berbeda.
3. Penelitian ini hanya meneliti 1 variabel independen. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti lebih dari 1 variabel independen untuk mengetahui hal lain yang mampu mempengaruhi variabel dependen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abid, G., & Contreras, F. (2022). Mapping Thriving at Work as a Growing Concept: Review and Directions for Future Studies. *Information (Switzerland)*, 13(8). <https://doi.org/10.3390/info13080383>
- Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. (2014). Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance Through Managerial Discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 313–334. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1652-z>
- Cao, W., & Yu, Z. (2023). Exploring learning outcomes, communication, anxiety, and motivation in learning communities: a systematic review. In *Humanities and Social Sciences Communications* (Vol. 10, Issue 1). Springer Nature. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02325-2>
- Ghozali, Imam. (2018.). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). “Searching for Gold” with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010024>
- Gomes, D. R., Lourenço, P., & Ribeiro, N. (2021). When covid-19 is the invader and internal communication is the hero: Understanding the influence of internal communication on individual performance and evaluating the mediating role of perceived support. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040136>
- Griffin Management Candidate, B. A., Ross Associate Professor of Management, T., Karau Professor of Management, S. J., & Anaza Associate Professor of Marketing, N. A. (2023). Work-Family Balance and Thriving at Work: The Joint Influence of Supervisor Support, Family Support, and Family Motivation. In *JOURNAL OF MANAGERIAL ISSUES*.
- Guan, X., & Frenkel, S. (2021). Organizational support and employee thriving at work: exploring the underlying mechanisms. *Personnel Review*, 50(3), 935–953. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0569>
- Han, X., Li, Q., & Wang, X. (2024). Investigating How Corporate Social Responsibility Affects Employees’ Thriving at Work: A Social

- Exchange Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 16(3).  
<https://doi.org/10.3390/su16031095>
- Juddi, M. F. (n.d.). *Communication Strategy Evaluation of the Empowerment Program for Women Ex-Migrant Workers in Indonesia*.  
<https://vc.bridgew.edu/jiws/vol26/iss1/15>
- Koon, V. Y., & Fujimoto, Y. (2023). From corporate social responsibility (CSR) to corporate humanistic responsibility (CHR): the conceptualization and operationalization of perceived CHR. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0491>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. In *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR* (Vol. 13).
- Nadeak, B., & Naibaho, L. (2020). Motivation and hrn factors relation to the employee loyalty. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 261–276. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.18>
- Nguyen, C. M. A., & Ha, M. T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>
- Nurrachmah, S. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Pegawai dengan Partisipasi sebagai Variabel Intervening. *KOMVERSAL*, 3(2), 102–119.  
<https://doi.org/10.38204/komversal.v3i2.723>
- Pimentel, J. L. (2019). Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*.  
<http://gssrr.org/index.php?journal=JournalOfBasicAndApplied>
- Pološki Vokić, N., Tkalac Verčić, A., & Sinčić Ćorić, D. (2023). Strategic internal communication for effective internal employer branding. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 19–33.  
<https://doi.org/10.1108/BJM-02-2022-0070>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275.  
<https://doi.org/10.1002/job.756>

- Rahaman, H. M. S. (2022). Formalization and employee thriving at work: a moderated mediation model including work engagement and centralization. *Personnel Review*, 51(9), 2442–2460. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2021-0223>
- Ravina-Ripoll, R., Galvan-Vela, E., Sorzano-Rodríguez, D. M., & Ruíz-Corrales, M. (2023). Mapping intrapreneurship through the dimensions of happiness at work and internal communication. *Corporate Communications*, 28(2), 230–248. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2022-0037>
- Ren, S., Mayowa T. Babalola, Chidiebere Ogbonnaya, Wayne A. Hochwarter, Onajomo Akemu and, & Peter Agyemang-Mintah. (2021). Employee Thriving at Work: The Long Reach of Family Incivility and Family Support. *Journal of Organizational Behaviour*.
- Robbins, S. P. ;, & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior, Global Edition* (19th ed.). Pearson International Content.
- Sekaran, U. B. R. (2019). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (8th ed.). Wiley Global Education US.
- Spreitzer, G., Sutcliffe Kathleen;, Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). *A Socially Embedded Model of Thriving at Work*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV Alfabeta.
- Tkalac Verčič, A., Sinčić Ćorić, D., & Pološki Vokić, N. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications*, 26(3), 589–604. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2021-0006>
- Wang, Z., Ren, S., & Meng, L. (2022). High-performance work systems and thriving at work: the role of cognitive appraisal and servant leadership. *Personnel Review*, 51(7), 1749–1771. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0561>

## LAMPIRAN KUESIONER

### A. Informasi Demografi Responden

Profil	Item Responden
Rentang Usia	<input type="radio"/> 18-24 Tahun <input type="radio"/> 25-30 Tahun <input type="radio"/> 31-35 Tahun <input type="radio"/> 36-40 Tahun <input type="radio"/> 41-45 Tahun <input type="radio"/> 46-50 Tahun <input type="radio"/> 51-55 Tahun <input type="radio"/> > 55 Tahun
SES Grade	<input type="radio"/> Lower <input type="radio"/> Middle <input type="radio"/> Upper
Domisili	<input type="radio"/> ... (Sebutkan)
Jenis Kelamin	<input type="radio"/> Laki-Laki <input type="radio"/> Perempuan
Status Pekerjaan	<input type="radio"/> Bekerja penuh waktu ( <i>full-time</i> ), status kontrak <input type="radio"/> Bekerja penuh waktu ( <i>full-time</i> ), status permanen
Tahun Lahir	<input type="radio"/> 1946-1964 <input type="radio"/> 1965-1980 <input type="radio"/> 1981-1996 <input type="radio"/> 1997-2012
Industri Pekerjaan	<input type="radio"/> Pertanian, Kehutanan, Perikanan, dan Perburuan <input type="radio"/> Konstruksi <input type="radio"/> Pendidikan <input type="radio"/> Keuangan dan Asuransi <input type="radio"/> Perawatan Kesehatan dan Bantuan Sosial <input type="radio"/> Teknologi Informasi dan Layanan <input type="radio"/> Manufaktur <input type="radio"/> Perdagangan Eceran <input type="radio"/> Transportasi dan Pergudangan <input type="radio"/> Pemerintahan <input type="radio"/> Pertambangan <input type="radio"/> Hospitality <input type="radio"/> Lainnya
Level/Posisi Pekerjaan	<input type="radio"/> Entry level/Junior <input type="radio"/> Senior level <input type="radio"/> team leader/spv <input type="radio"/> middle management <input type="radio"/> director/vice president <input type="radio"/> c-level (CEO,CFO,CTO,etc) <input type="radio"/> staff <input type="radio"/> lainnya (sebutkan)

### B. Kuesioner *Healthy Internal Communication*

Kode	Pertanyaan	Pilihan Jawaban
HIC-1	Karyawan perusahaan ini didorong untuk berinteraksi lintas departemen.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
HIC-2	Karyawan di perusahaan ini didorong secara aktif untuk	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju

Kode	Pertanyaan	Pilihan Jawaban
	mengikuti kegiatan atau program perusahaan.	<input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
HIC-3	Karyawan di perusahaan ini didorong untuk bersaing satu sama lain.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
HIC-4	Karyawan di perusahaan ini didorong untuk saling menghargai satu sama lain tanpa memandang level/posisi dalam organisasi.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
HIC-5	Perusahaan ini menginformasikan target dan/atau tenggat waktu kerja kepada karyawan.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
HIC-6	Perusahaan ini menginformasikan target dan/atau tenggat waktu kerja kepada karyawan.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
HIC-7	Karyawan di perusahaan ini didorong untuk berinteraksi dengan karyawan lain dari berbagai tingkatan dalam organisasi.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju

### C. Kuesioner *Thriving at Work*

Kode	Pertanyaan	Pilihan Jawaban
TH-1	Di tempat saya bekerja, saya sering belajar.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
TH-2	Di tempat saya bekerja, saya terus belajar terus menerus seiring berjalannya waktu.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
TH-3	Di tempat saya bekerja, saya terus merasa berkembang di organisasi.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju



Kode	Pertanyaan	Pilihan Jawaban
		<input type="radio"/> Tidak Setuju
TH-4R	Di tempat saya bekerja, saya tidak belajar.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
TH-5	Di tempat saya bekerja, saya telah banyak berkembang sebagai pribadi.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
TH-6	Di tempat saya bekerja, saya merasa hidup dan penting.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
TH-7	Di tempat saya bekerja, saya memiliki energi dan semangat.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
TH-8R	Di tempat saya bekerja, saya tidak merasa sangat bersemangat.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
TH-9	Di tempat saya bekerja, saya merasa siaga dan terjaga.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju
TH-10	Di tempat saya bekerja, saya menantikan setiap hari baru.	<input type="radio"/> Sangat Setuju <input type="radio"/> Sedikit Setuju <input type="radio"/> Setuju <input type="radio"/> Netral <input type="radio"/> Sedikit Tidak Setuju <input type="radio"/> Tidak Setuju

## LAMPIRAN

### REKAP DATA

#### A. Demografi Responden

Rentang Usia	SES Grade	Domisili	Jenis Kelamin	Job Status	Tahun Kelahiran	Industri	Level pekerja
18-24	Middle	DKI Jakarta	Perempuan	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1997-2012	Pendidikan	Staff
25-30	Upper	Kalimantan Timur	Perempuan	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1997-2012	Manufaktur	Middle Management
18-24	Upper	Jawa Barat	Laki-Laki	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1997-2012	Teknologi Informasi dan Layanan	Middle Management
18-24	Middle	Jawa Barat	Perempuan	Bekerja penuh waktu (full-time), status kontrak	1997-2012	Pendidikan	Entry Level / Junior
25-30	Lower	Jawa Tengah	Perempuan	Bekerja penuh waktu (full-time), status kontrak	1981-1996	Pendidikan	Entry Level / Junior
36-40	Lower	Jawa Barat	Laki-Laki	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1981-1996	Hobi & rekreasi	Staff operasional
41-45	Upper	Jawa Timur	Laki-Laki	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1981-1996	Pertanian, Kehutanan, Perikanan, dan Perburuan	C-Level (CEO, CFO, CTO, etc.)
41-45	Upper	Jawa Timur	Perempuan	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1965-1980	Perdagangan Eceran	C-Level (CEO, CFO, CTO, etc.)
51-55	Middle	Jawa Barat	Laki-Laki	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1965-1980	Otomotif	Senior level
31-35	Upper	DKI Jakarta	Laki-Laki	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1981-1996	Teknologi Informasi dan Layanan	Senior level
25-30	Middle	Sumatera Utara	Perempuan	Bekerja penuh waktu (full-time), status kontrak	1997-2012	Keuangan dan Asuransi	Entry Level / Junior
25-30	Lower	Jawa Tengah	Perempuan	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1981-1996	Transportasi dan Pergudangan	Entry Level / Junior
36-40	Middle	DKI Jakarta	Perempuan	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1981-1996	Keuangan dan Asuransi	Team Leader / Supervisor
25-30	Upper	Kalimantan Timur	Perempuan	Bekerja penuh waktu (full-time), status kontrak	1981-1996	Konstruksi	Team Leader / Supervisor
18-24	Middle	Jawa Barat	Laki-Laki	Bekerja penuh waktu (full-time), status permanen	1997-2012	Transportasi dan Pergudangan	Entry Level / Junior