



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Robbins & Coulter (2018), manajemen adalah aktivitas yang melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif. Efisien mengacu kepada memaksimalkan *output* dan meminimalkan *input* atau sumber daya. Sedangkan efektif diartikan sebagai “melakukan hal yang benar”, yaitu melakukan aktivitas akan memberikan hasil dalam pencapaian tujuan.

Menurut Schermerhorn (2010), manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pembimbingan, dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan kinerja.

Dalam buku yang berjudul Management Kinicki & Williams (2012) mengartikan manajemen sebagai proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan menghubungkan pekerjaan karyawan terhadap *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* sumber-sumber di dalam perusahaan. Pengertian efisien dan efektif, dimana memiliki arti melakukan hal yang benar. Berikut penjabarannya:

1. Efisien

Efisien yang dimaksud adalah diperoleh tujuan-tujuan organisasi, untuk menjadi efisien berarti menggunakan sumber-sumber yang ada seperti people, money, raw materials, dan cost effectively (Kinicki & Williams, 2012).

2. Efektif

Keefektifan yang dimaksud mengarah pada hasil akhir tujuan organisasi, untuk menjadi efektif berarti mencapai hasil untuk membuat keputusan yang tepat dan dapat mengarahkan mereka dengan baik sehingga mereka dapat mencapai tujuan organisasi (Kinicki & Williams, 2012).

Sedangkan menurut Kinicki & Williams (2012) terdapat empat fungsi manajemen yang terdiri dari:

1. *Planning*

Diartikan sebagai menetapkan tujuan-tujuan dan memutuskan bagaimana untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Hal ini dapat di contohkan dalam setiap lini dalam organisasi, seperti sebuah kampus yang didirikan bertujuan dalam hal pendidikan mahasiswa-mahasiswa, dan dari para petinggi kampus tersebut, atau administrator yang ada. Sehingga dari hal ini terdapat beberapa hal yang harus dilengkapi untuk mewujudkan *plan* tersebut seperti program studi yang harus ditawarkan, bangunan dan peralatan kampus, syarat dan prasyarat bagi calon mahasiswa, dan lain sebagainya.

2. *Organizing*

Diartikan sebagai mengatur tugas-tugas, pekerja, dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan seluruh pekerjaan. Seorang administrator dalam sebuah kampus harus menentukan semua tugas-tugas dapat diselesaikan dengan siapa, dan bagaimana proses laporan dibuat, dan lain sebagainya. Hal-hal itulah yang menjadi gambaran dalam *organizing* dalam fungsi manajemen.

3. *Leading*

Diartikan sebagai memotivasi, mengarahkan, dan di lain sisi mempengaruhi orang-orang untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh dalam sebuah kampus pasti kepemimpinan dimulai dari seorang presiden yang biasa disebut CEO (*chief executive officer*) yang memegang kendali proses profit organisasi tercipta. Seorang CEO tersebut harus dapat menginspirasi fakultas, staff, mahasiswa, alumni, donatur, dan komunitas-komunitas untuk dapat membantu mencapai tujuan organisasi.

4. *Controlling*

Diartikan sebagai memonitor *performance*, membandingkan *performance* dengan tujuan perusahaan, dan mengambil perlakuan yang bersifat mengoreksi jika terdapat kesalahan. Sebagai contoh lanjutan, apakah ditemukan jika terdapat jumlah sedikit mahasiswa dalam salah satu fakultas dibandingkan lima tahun belakang ini. Apakah ada kesalahan

yang terjadi di dalamnya, dan bagaimana kualitas pengajaran yang ada selama ini. Hal-hal seperti itulah yang ada dalam fungsi manajemen dalam hal *controlling*.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan definisi manajemen dari Robins dan Coulter (2018) yang menjelaskan mengenai manajemen sebagai aktivitas yang melibatkan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Kinicki & Williams (2016), manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Sedangkan menurut Schermerhorn (2010), sumber daya manusia adalah proses menarik, mengembangkan, memelihara dan menjaga kualitas tenaga kerja manusia.

Menurut Mondy (2008), manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana individu bekerja untuk dapat mencapai tujuan organisasi, dimana individu yang bekerja dengan sumber daya manusia kan menghadapi banyak tantangan mulai dari teknologi kerja yang berubah, peraturan pemerintah, revolusi teknologi hingga persaingan global.

Sedangkan menurut Dessler (2015), manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, melatih, menilai memberikan kompensasi, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan.

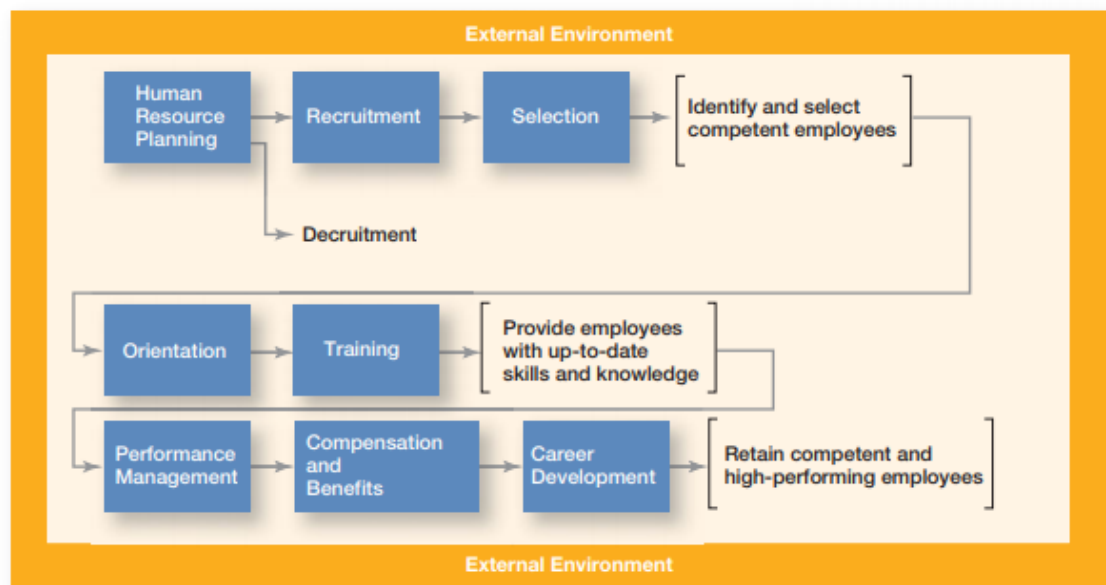
Selain itu, Dessler juga menyebutkan sepuluh konsep dan teknik yang dibutuhkan terkait dengan manajemen sumber daya manusia, diantaranya adalah:

- a. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan pekerjaan masing-masing karyawan).
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut karyawan.
- c. Menyeleksi calon karyawan.
- d. Mengorientasikan dan melatih karyawan baru.
- e. Mengelola gaji (kompensasi karyawan).
- f. Memberikan insentif dan manfaat.
- g. Menilai kinerja.
- h. Berkomunikasi (mewawancarai, menasihati, mendisiplinkan).
- i. Pelatihan dan pengembangan manajer.
- j. Membangun komitmen karyawan.

Pada penelitian ini ini peneliti menggunakan definisi manajemen sumber daya manusia dari Dessler (2015) yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai proses mendapatkan, melatih, menilai memberikan kompensasi, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Robbins & Coulter (20013) ada beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia, diantaranya:



Sumber : Robbins & Coulter, 2013

Gambar 2.1. Human Resources Management Process

Definisinya adalah:

1. *Human Resources Planning*

Pada proses ini, manajer merencanakan bahwa perusahaan memiliki jumlah orang yang tepat, orang – orang yang memiliki kemampuan dan berada di posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Melalui perencanaan, organisasi juga dapat menghindari kekurangan dan kelebihan orang secara tiba – tiba.

2. *Recruitment and Decruitment*

Proses *recruitment* adalah proses menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar kerja. Sedangkan *decruitment* adalah proses mengurangi tenaga kerja dalam sebuah organisasi.

3. *Selection*

Proses *selection* adalah proses penyaringan pelamar kerja dan memastikan bahwa calon yang dipilih adalah calon yang paling tepat.

4. *Orientation*

Proses *orientation* adalah proses pengenalan organisasi dan pekerjaan kepada karyawan baru.

5. *Training*

Proses *Training* adalah kegiatan yang digunakan manajemen sumber daya manusia untuk membuat perubahan yang lebih baik, perubahan keterampilan yang lebih baik dalam pekerjaan karyawan.

6. *Performance Management*

Proses yang digunakan untuk menetapkan standar kinerja yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation and Benefits*

Pemberian *compensation and benefits* dapat mempertahankan individu yang kompeten dan berbakat untuk membantu organisasi mencapai visi dan misinya.

8. *Carrer Development*

Pada proses ini, perusahaan melakukan pengembangan karir kepada setiap karyawannya agar mereka memperoleh tanggung jawab dan tugas lebih serta penghasilan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

2.1.4 *Employee-Organizational Identification*

Employee-organizational identification mengacu pada sejauh mana karyawan melihat diri mereka sebagai satu dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Konsep ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat *Employee-organizational identification* yang tinggi akan memiliki rasa memiliki yang lebih besar terhadap perusahaan dan melihat perusahaan yang mempekerjakan mereka sebagai perpanjangan dari diri mereka sendiri daripada karyawan dengan tingkat *Employee-organizational identification* yang rendah (Bailey *et al.*, 2016).

Employee-Organizational identification didefinisikan sebagai hubungan psikologis antara karyawan dengan perusahaan yang mana karyawan merasakan ikatan afektif dan kognitif yang mendalam dengan perusahaan sebagai *social entity* (Murray, Duan, Griffiths, & Pontes, 2015).

Ashforth *et al.* (2008) mengatakan bahwa memahami *organizational identification* adalah penting bagi perusahaan. Konsep *identity* membantu menangkap esensi dari siapa orang itu dan, dengan demikian, mengapa mereka melakukan apa yang mereka lakukan — itu adalah inti dari mengapa orang bergabung dengan organisasi dan mengapa mereka secara sukarela pergi, mengapa mereka mendekati pekerjaan mereka dengan cara yang mereka lakukan dan mengapa mereka berinteraksi dengan orang lain seperti yang mereka lakukan selama pekerjaan itu. *Identification* sendiri adalah persepsi individu bahwa dia memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaannya. *Identification* itu penting karena identifikasi adalah proses di mana orang datang untuk mendefinisikan diri mereka sendiri,

mengkomunikasikan definisi itu kepada orang lain, dan menggunakan definisi itu untuk menavigasi kehidupan mereka, dengan kerja keras atau lainnya.

Whetten dan Godfrey (2001) mengatakan bahwa identifikasi organisasi terjadi ketika seorang individu mempercayai perusahaannya untuk menjadi *self-referential* atau *self-defining*. Maka dari itu *organizational identification* terjadi ketika seseorang datang untuk mengintegrasikan kepercayaan tentang perusahaan yang menjadi identitasnya. Beberapa aspek dari definisi ini perlu di catat. Pertama adalah, berfokus pada percaya. Banyak dari layanan *identification* mengatakan tentang mengidentifikasi dengan *people* atau *ideas*. Seperti itu pula dalam perusahaan anggota telah diperdebatkan untuk mengidentifikasi dengan berbagai target, termasuk pemimpin perusahaan, simbol, produk, pernyataan misi, dan sebagainya. Kedua, tidak seperti konsep lainnya yang setuju dengan bagaimana individu berhubungan atau memiliki kesatuan dengan perusahaan. *Organizational identification* secara jelas mengacu pada aspek sosial dari identitas seseorang. Ketiga, definisi ini membuka jalur yang berbeda tentang *identification*. Identifikasi dilakukan melalui pengakuan perusahaan yang dianggap mirip dengan diri sendiri agar individu menjadi lebih mirip dengan perusahaan.

Andersen (2012) membagi menjadi empat kategori respon *employee-organizational identification*:

1. *High identification*: Karyawan yang berada di level ini selalu menggunakan konten nilai perusahaan dalam rutinitas kerja hariannya. Karyawan memiliki motivasi yang tinggi dan keterlibatan yang kuat

dengan perusahaan. Karyawan yang berada di level ini mengekspresikan sikap positif terhadap perusahaan.

2. *Medium identification*: Karyawan yang berada di level ini dapat menggunakan konten nilai perusahaan dalam rutinitas kerja hariannya. Karyawan berpindah-pindah antara motivasi tinggi dan sedang dan merasakan keterlibatan tinggi. Karyawan yang berada di level ini mengekspresikan sikap yang berpindah-pindah antara positif dan negatif terhadap perusahaan.

3. *Low identification*: Karyawan berada di level ini diantara mau dan tidak mau menggunakan konten nilai perusahaan dalam rutinitas kerja hariannya. Karyawan tidak merasakan keterlibatan apa pun dengan perusahaan. Karyawan yang berada di level ini mengekspresikan sikap negatif atau netral terhadap perusahaan.

4. *No identification*: Karyawan tidak menggunakan konten nilai perusahaan dalam rutinitas kerja hariannya. Karyawan tidak merasakan keterlibatan apa pun dalam kata terhadap perusahaan dan motivasi karyawan itu rendah atau tidak ada. Karyawan yang berada di level ini mengekspresikan sikap negatif terhadap perusahaan

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi dari Murray *et al* (2015) yang mendefinisikan *organizational identification* sebagai hubungan psikologis antara karyawan dengan perusahaan yang mana karyawan merasakan ikatan afektif dan kognitif yang mendalam dengan perusahaan sebagai *social entity*.

2.1.5 Job Satifcation

Dalam buku *Organizational Behavior*, Robbins & Judge (2017) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai sebuah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karkteristiknya. Sedangkan menurut Ebert dan Griffin (2017), *job satisfaction* mencerminkan sejauh mana orang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan memiliki kecenderungan untuk setia dengan perusahaannya. Bailey & AL-Meshal (2016) mendefinisikan *Job Satisfaction* sebagai suatu perasaan senang seseorang terhadap pekerjaan yang saat ini mereka tempati.

Menurut Bakotic dan Babic (2013), *job satisfaction* merupakan bagian - bagian penting yang berasal dari pengalaman pekerjaan karyawan yang meliputi beberapa faktor pekerjaan seperti sifat, pembayaran atau gaji, tingkat stress, lingkungan kerja, anggota tim, atasan, dan beban kerja. Greenberg dan Baron (2008) mengatakan bahwa *job satisfaction* adalah sikap *positive* dan *negative* yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaan mereka. Beberapa ilmuwan telah mendesain alat untuk mengukur *job satisfaction* secara sistematis. Beberapa teknik yang sudah dikembangkan termasuk *questionnaires*, *critical incidents*, dan *interviews*. Berikut penjabarannya:

1. *Questionnaires*

Questionnaires adalah pendekatan yang sering digunakan untuk pengukur *job satisfaction* dengan menggunakan metode ini, karyawan menjawab

pertanyaan yang paling membuat mereka memberitahukan reaksi mereka dengan pekerjaan mereka.

2. *critical incidents*

prosedur kedua adalah *critical incidents*. *Critical incidents* adalah sebuah prosedur untuk mengukur *job satisfaction* dengan cara karyawan mendeskripsikan kejadian yang berhubungan kepada hal yang mereka sukai dan tidak sukai dengan pekerjaan mereka

3. *interviews*

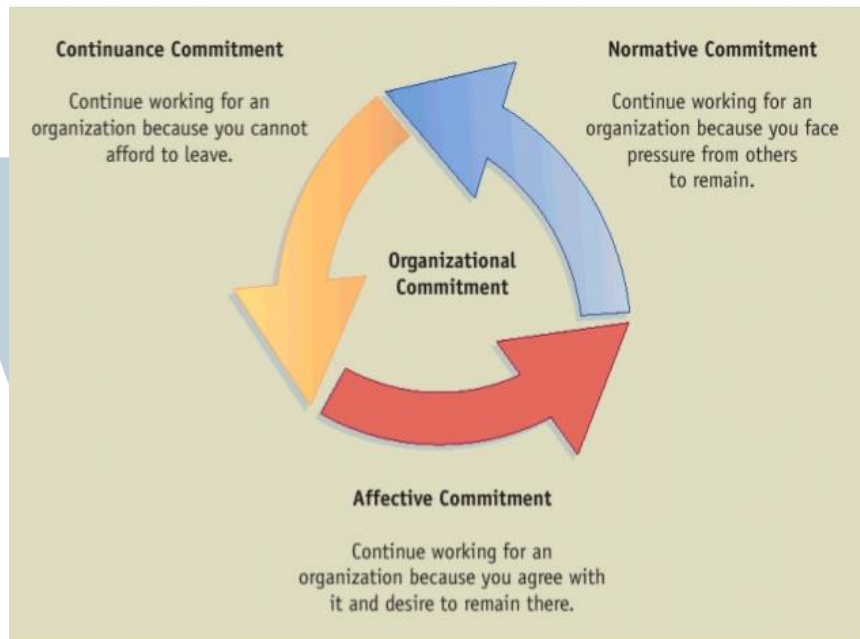
prosedur ketiga untuk mengukur *job satisfaction* karyawan adalah melakukan *interview* kepada karyawan secara tatap muka. Dengan menanyakan orang secara langsung tentang perilaku mereka, ini akan memberikan beberapa kemungkinan untuk mengeksplorasi perilaku mereka lebih dalam dibanding menggunakan pertanyaan yang sudah di struktur

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *job satisfaction* dari Bailey & AL-Meshal (2016) mendefinisikan *Job Satisfaction* sebagai suatu perasaan senang seseorang terhadap pekerjaan yang saat ini mereka tempati.

2.1.6 Normative Organizational Commitment

Menurut Robbins & Judge (2017), *organizational commitment* adalah ketika seorang karyawan sudah mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan serta bertujuan dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota di perusahaan. Sedangkan menurut Ebert dan Griffin (2017), *organizational commitment* penetapan diri karyawan dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen yang besar dengan

perusahaan akan menganggap dirinya sebagai anggota sejati perusahaan dan mengabaikan ketidakpuasan nya terhadap perusahaan.



Sumber : Greenberg & Baron, 2008

Gambar 2.2. Three Types of Organizational Commitment

Greenberg dan Baron (2008) mengatakan bahwa *organizational commitment* adalah sejauh mana seseorang mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan tidak mau meninggalkan organisasinya. Menurut gambar 2.2 Greenberg dan Baron membagi *organizational commitment* menjadi tiga yaitu:

1. Continuance Commitment

Continuance Commitment adalah kekuatan pada keinginan seseorang untuk tetap bekerja untuk organisasi karena dia perlu melakukannya dan tidak mampu melakukan sebaliknya.

2. *Affective Commitment*

Affective Commitment adalah kekuatan keinginan seseorang untuk bekerja untuk suatu organisasi karena karyawan setuju dengan itu dan ingin melakukannya.

3. *Normative Commitment*

Normative Commitment adalah kekuatan keinginan seseorang untuk terus bekerja untuk suatu organisasi karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk tetap disana.

Menurut Schermerhorn (2010), *organizational commitment* adalah kesetiaan dari karyawan kepada perusahaan. Karyawan yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi akan memiliki hubungan yang kuat dengan perusahaan dan bangga menjadi bagian dari perusahaan. Dalam buku *Introduction to Management*, Schermerhorn mengatakan terdapat dua dimensi dari *organizational commitment*, yaitu:

1. *Rational commitment*

Rational commitment adalah perasaan bahwa pekerjaan itu melayani kepentingan finansial, *developmental* dan profesional seseorang.

2. *Emotional commitment*

Emotional commitment adalah perasaan bahwa apa yang dilakukan seseorang itu penting, bernilai dan bermanfaat bagi orang lain.

Menurut Aydogdu & Asikgil (2011) ada beberapa faktor yang mempengaruhi organizational commitment yaitu:

1. *Personal Factor*

Penelitian dalam karakteristik orang ditemukan ada dua tipe variabel yang bisa mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan yaitu variabel demografik (seperti gender, umur, tingkat pendidikan, ras dan ciri-ciri pribadi) dan variabel dispositional (seperti kepribadian, nilai, dan minat).

2. *Role Related Factor*

Peran yang berelasi dengan variabel seperti peran yang ambigu dan konflik peran akan berkorelasi secara negatif dengan komitmen terhadap perusahaan. Sehingga, semakin tinggi peran yang ambigu, tingkat stress dan konflik seorang dalam perusahaan maka akan semakin rendah komitmen pada perusahaan.

3. *Work Expreiences*

Komitmen mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja dan adanya pengaruh kuat dari kepuasan kerja terhadap komitmen. Sedangkan pengalaman kerja sendiri mengindikasikan adanya korelasi yang kuat dengan affective commitment.

4. *Cultural Factors*

Ditemukan dari berbagai studi dari negara yang berbeda bahwa karakteristik personal seperti umur, tingkat pendidikan, jenis kelamin dapat mempengaruhi

tingkat komitmen perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari budaya terhadap ide dan praktek dalam bekerja.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Greenberg dan Baron (2008) yang mengartikan *normative organizational commitment* sebagai kekuatan keinginan seseorang untuk terus bekerja untuk suatu organisasi karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk tetap disana.

2.1.7 Internal Marketing

Menurut Kotler & Keller (2016), *internal marketing* adalah *training* dan motivasi yang diberikan kepada karyawan agar dapat melayani pelanggan dengan baik. *Internal marketing* mengharuskan semua orang di perusahaan untuk menerima konsep dan tujuan pemasaran selain itu terlibat dalam mengidentifikasi, menyediakan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan. Saat semua karyawan menyadari pekerjaan mereka adalah untuk menciptakan dan memuaskan pelanggan maka perusahaan telah menjadi pemasar yang efektif. Bernstein (2005) & Longbottom *et al* (2006) dalam jurnal (Chang & Chang, 2008) mengatakan bahwa tujuan dari *internal marketing* adalah proses komunikasi untuk menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pelanggan. Karyawan dianggap sebagai mitra perusahaan yang bekerja sama dengan perusahaan untuk menyediakan produk dan memberikan layanan kepada pelanggan eksternal.

Kotler & Armstrong (2014) mengartikan *internal marketing* sebagai layanan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya berupa pengarahan dan motivasi agar karyawan dapat bekerja sebagai tim yang bisa memberikan kepuasan kepada

pelanggan. Akroush *et al* (2012) Mengatakan dalam memotivasi terdapat dua unsure yaitu *intrinsic* dan *extrinsic*. Motivasi *intrinsic* biasanya berhubungan dengan kebutuhan dasar manusia kepuasan, kebutuhan psikologi seperti air, makanan dan udara, kebutuhan keamanan seperti kebebasan dari rasa takut dan pengamanan, kebutuhan kepemilikan dan cinta seperti teman, pasangan dan anak, kebutuhan penghargaan seperti dihormati oleh orang lain, *achievement* dan reputasi, terakhir kebutuhan aktualisasi diri yang datang dari individu itu sendiri. Sedangkan motivasi *extrinsic* seperti hubungan antara manajemen dengan karyawan, *mentoring*, *rewarding* dan *supervising*.

Menurut Conduit & Mavondo (2001) dalam jurnal (Chang & Chang, 2008), *Internal marketing* memiliki lima aspek kegiatan *internal marketing* yaitu:

1. *Training* dan pendidikan
2. *Management Support*
3. Komunikasi internal
4. Manajemen personalia
5. Keterlibatan karyawan dalam komunikasi eksternal

Davis (2001) mengatakan *internal marketing* terjadi secara alami ketika anggota organisasi berusaha untuk saling mempengaruhi. Manajer menggunakan *internal marketing* ketika mereka menjual ide di garis depan, mencoba meyakinkan karyawan di departemen lain untuk melakukan sesuatu, atau meyakinkan bawahan untuk mengambil tugas yang sulit. Terdapat 4 pendekatan yang biasa dilakukan *internal marketing* :

Table 1
Internal marketing matrix

	Directive controlling	Persuasive selling	Consultative marketing	Relationship marketing
Performance planning and appraisal	Management dictates corporate goals and performance plans Management evaluates employee performance	Management generates enthusiasm for company goals and performance Management evaluates performance	Management shares ideas and adapts goals/performance plans based on lower level input Employee and managers jointly evaluate performance	Management and employees develop company goals and performance plans together Employees evaluate their own performance
Communication and information sharing	Closed, one-way communication Restricted information sharing ("tell 'em only what they need to know")	Mainly one-way (persuade and cajole) Limited information sharing (compelling explanations to support company goals)	Two-way (listen, integrate and propose) Broad information sharing ("give them what they ask for")	Two-way joint problem solving Extensive information sharing ("open the books to employees")
Decision making	Management makes decisions and issues orders (follows chain of command)	Management persuades and justifies higher level decisions	Management solicits input and recommends	Management reaches consensus and builds joint understandings
Employee responsibility and involvement	Responsibility limited to the job description Low involvement	Responsibility limited to the job description Low involvement	Employee participation encourages greater responsibility and involvement	Employee participation, ownership and share of profits maximize involvement
Relationship development	Management maintains impersonal relationships (physical and psychological distance)	Friendly but guarded relationships	Management encourages input and builds rapport	Management and employees develop a partnership

Sumber : Davis, 2001

Gambar 2.3. Internal Marketing Matrix

1. Directive Controlling

Pendekatan tradisional untuk mempromosikan prioritas dan program perusahaan sering mengandalkan pendekatan “*directive controlling*” untuk penggambaran birokrasi yang rasional sesuai dengan deskripsi ini. Prioritas kinerja ditetapkan di atas dan hanya diturunkan hierarki. Hanya sedikit informasi yang dibagikan di luar apa yang perlu diketahui orang untuk melakukan pekerjaan mereka. Tidak ada upaya untuk mengembangkan hubungan. Mereka dianggap tidak relevan. Manajer dan karyawan mematuhi keputusan yang dibuat lebih tinggi. Tugas mereka adalah menerjemahkan arahan dari atas menjadi

strategi dan taktik di berbagai tingkat perusahaan. Penerimaan arahan tingkat atas diterima begitu saja. Otoritas manajerial didasarkan pada pangkat dan status.

2. *Persuasive Selling*

Pendekatan kedua bergantung pada ``*persuasive selling*'' sebagai cara yang disukai untuk mendapatkan dukungan dan kerja sama anggota organisasi. Kepatuhan karyawan tidak diterima begitu saja. Manajer harus membujuk dan meyakinkan karyawan. Komunikasi masih terutama satu arah dengan sedikit pertimbangan input tingkat rendah. Informasi lebih banyak dibagikan kepada karyawan. Manajer cenderung dipromosikan yang menyatakan tingkat antusiasme yang diinginkan dan mendukung posisi manajemen senior. Karyawan mungkin diharapkan memancarkan tingkat antusiasme yang serupa.

3. *Consultative Marketing*

Pendekatan ketiga ``*consultative marketing*'' bergerak lebih dekat ke praktik pemasaran yang diterima. Upaya dilakukan untuk membuka saluran komunikasi dua arah. Karyawan didengarkan dan didorong untuk memberikan masukan dan gagasan mereka. Lebih banyak informasi dibagikan kepada karyawan. Karyawan berpartisipasi dalam perencanaan kinerja, pengambilan keputusan, dan evaluasi kinerja. Pendekatan ini tidak benar-benar berpusat pada pelanggan. Tetapi para manajer dan karyawan tingkat bawah dikonsultasikan.

Tujuannya adalah untuk mengetahui apa yang mereka pikirkan dan inginkan. Program atau produk kemudian diadaptasi berdasarkan input ini. Perusahaan tempat berkonsultasi dengan manajer tingkat bawah dan karyawan, tetapi manajer senior membuat keputusan akhir yang menggambarkan pendekatan ini.

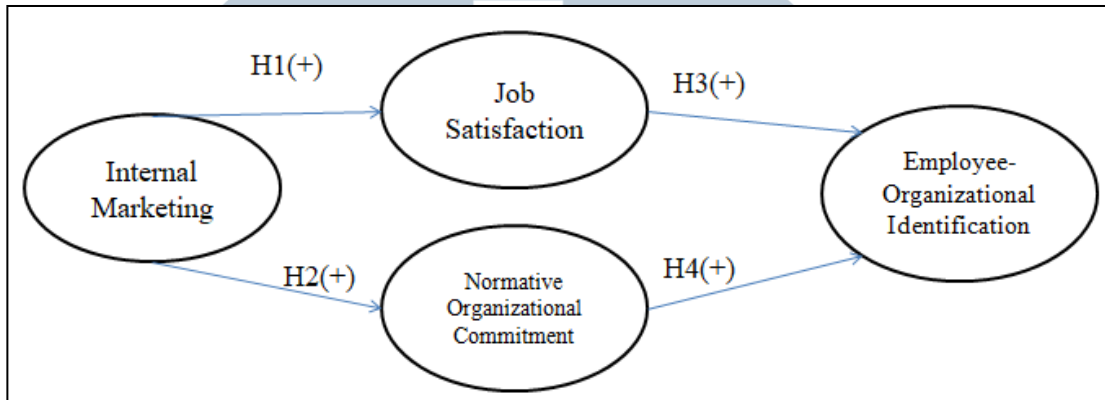
4. *Relationship Marketing*

Berbeda dengan pendekatan lain, program yang ada bukan yang terpenting. Tujuan utama manajemen adalah keterlibatan karyawan, konsensus, dan motivasi. Tanggung jawab untuk manajer dan karyawan tingkat bawah jauh melampaui deskripsi pekerjaan rutin. Hubungan ini interaktif dengan kedua belah pihak secara internal pemasaran satu sama lain, Karyawan termotivasi oleh kesempatan untuk berpartisipasi dan berkontribusi.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian dari Kotler & Amstrong (2014) yang mengartikan *internal marketing* sebagai layanan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya berupa pengarahan dan motivasi agar karyawan dapat bekerja sebagai tim yang bisa memberikan kepuasan kepada pelanggan.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

2.2 Model Penelitian



Sumber : Bailey & Al-Meshal (2016)

Gambar 2.4 Model Penelitian Modifikasi dari Jurnal Utama

Model Penelitian pada gambar 2.4 merupakan modifikasi dari model jurnal utama. Model dari jurnal utama memiliki sembilan hipotesis, namun dalam penelitian ini hanya digunakan empat hipotesis dikarenakan tidak adanya fenomena pada hipotesis ke 3 Berikut bunyi dari hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini :

H1: *Internal marketing* berpengaruh positif dengan *job satisfaction*.

H2 : *Internal marketing* berpengaruh positif dengan *normative organizational commitment*.

H3 : *Job satisfaction* berpengaruh positif dengan *employee-organizational identification*.

H4 : *Normative organizational commitment* berpengaruh positif dengan *employee-organizational identification*.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Internal marketing* terhadap *job satisfaction*.

Gounaris (2006) mengatakan bahwa *internal marketing* berfokus kepada pekerjaan (*internal product*) yang memuaskan kebutuhan karyawan (*internal customer*). Sehingga bila perusahaan memiliki tingkat orientasi *internal marketing* yang tinggi maka tingkat *job satisfaction* karyawan di perusahaan itu juga akan tinggi. Bernes *et al* (2004) dalam jurnal (Chang & Chang, 2008) mengatakan bahwa *internal marketing* membantu perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berprestasi dan meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

Sahi *et al* (2013) mengatakan bahwa orientasi *internal marketing* memberikan pengaruh pada perilaku karyawan, yang kemudian berdampak kepada meningkatnya *job satisfaction* karyawan di perusahaan. Dalam jurnal *Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel*, Tortosa – Edo *et al* (2010) mengatakan bahwa *internal marketing* adalah bentuk manajemen tenaga kerja yang berdasarkan perspektif pemasaran dengan tujuan untuk memotivasi karyawan dan *job satisfaction* karyawan. Berdasarkan hasil pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *internal marketing* dalam perusahaan akan mengubah perilaku karyawan yang berpengaruh kepada meningkatnya *job satisfaction* karyawan. Maka dari itu, disajikan hipotesis:

Berdasarkan penelitian terdahulu, penulis menyatakan bahwa:

H1: *Internal marketing* berpengaruh positif dengan *job satisfaction*

2.3.2 Pengaruh *Internal marketing* terhadap *normative organizational commitment*.

Naude *et al* (2003) menemukan bahwa ada pengaruh positif antara komitmen karyawan dan orientasi *internal marketing*. Naude mengatakan bahwa karyawan yang mengidentifikasi diri mereka kuat dengan suatu organisasi dan memiliki kecenderungan rendah untuk pergi, jelas memiliki pandangan yang sangat positif tentang organisasi dan kedudukannya di pasar. Chang & Chang (2008) mengatakan bahwa *internal marketing* dapat meningkatkan *organizational commitment* karyawan. Berdasarkan hasil studi tentang *organizational commitment*, aspek - aspek *internal marketing* seperti faktor pribadi dan pengalaman kerja dapat mempengaruhi tingkat *organizational commitment* karyawan di perusahaan.

Menurut Ahmed dan Rafiq (2003), untuk membangun komitmen karyawan, perusahaan harus mengetahui dan memahami orang-orangnya dan dirinya sendiri. Dengan memperhatikan kebutuhan karyawan, Teori Pemasaran Internal (IM) memberikan sinyal yang jelas ke pasar internal bahwa perusahaan menghargai karyawannya. Logika dari ide ini adalah bahwa dengan memuaskan kebutuhan pelanggan internal, organisasi harus berada dalam posisi yang lebih baik untuk memberikan kualitas yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan eksternal (Ahmed & Rafiq, 2003).

Berdasarkan hasil pembahasan di atas, peneliti menyimpulkan bahwa aspek-aspek di dalam *internal marketing* seperti faktor pribadi dan pengalaman kerja dapat

mempengaruhi tingkat *organizational commitment* karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu, penulis menyatakan bahwa:

H2 : *Internal marketing* berpengaruh positif dengan *normative commitment*.

2.3.3 Pengaruh *Job satisfaction* terhadap *employee-organizational identification*.

Murray *et al* (2015) mengatakan Kesejahteraan perusahaan berada pada kepuasan karyawannya, karyawan yang memiliki perbedaan tujuan dan kurangnya *job satisfaction* akan berpengaruh terhadap *employee-organizational identification* sehingga membuat karyawan memiliki *employee-organizational identification* yang rendah.

Mael & Asforth (1992) mengatakan karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya lebih cenderung ingin orang lain mengetahui hubungan mereka dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya diharapkan menampilkan tingkat identifikasi *employee - organizational* yang lebih tinggi.

Andersen (2012) Mengatakan saat karyawan memiliki *job satisfaction* yang tinggi karyawan akan menjaga semua nilai-nilai inti perusahaan dalam pikiran, setiap hari membawa karyawan untuk lebih dekat dengan tujuan perusahaan dan membuat karyawan memiliki *employee organizational identification*. Yang *et al* (2011,) menemukan bahwa tingkat *job satisfaction* karyawan memiliki pengaruh positif dengan *organizational identification* karyawan dan internasionalisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu, penulis menyatakan bahwa:

H3 : *Job satisfaction* berpengaruh positif dengan *employee-organizational identification*.

2.3.4 Pengaruh Normative *Organizational commitment* terhadap *employee-organizational identification*.

Bettencourt *et al* (2005) menemukan bahwa, di dalam perusahaan *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap representasi eksternal dan internal karyawan. Sehingga karyawan menyoroti hal-hal baik tentang perusahaan mereka kepada pihak luar dan membuat karyawan berupaya memotivasi orang lain di dalam perusahaan. Punjaisri *et al* (2009) menemukan pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap kesetiaan karyawan di perusahaan . tingkat *organizational commitment* yang tinggi memberikan pengaruh positif juga kepada niat karyawan untuk tetap bersama dengan perusahaan.

Meyer *et al* (2002) mengatakan konsep *organizational commitment* telah menghasilkan banyak penelitian. Studi meta-analitik literatur menunjukkan bahwa *organizational commitment* didukung oleh pengalaman kerja, daripada penyusunan atau pemilihan karyawan baru dan meyoroti pentingnya dukungan perusahaan dalam proses ini. Rasa kewajiban untuk tetap di dalam perusahaan disebut “*normative commitment*”, yang mencerminkan rasa tanggung jawab, kesetiaan atau keyakinan bahwa tinggal adalah bertahan di tempat kerja adalah hal yang benar untuk dilakukan. Sekarang penelitian *commitment* bergeser menjadi ke *employee –organizational idengtification*.

Chan (2006) Mengatakan bahwa *normative organizational commitment* yang tinggi pada karyawan akan berpengaruh kepada sikap karyawan yang mengarah kepada hal yang positif. Karyawan akan bersedia untuk saling menerima, belajar dan mendengarkan satu sama lain. Selain itu mereka akan berpartisipasi dalam kegiatan kelompok dan berusaha untuk melindungi perusahaan sehingga membuat meningkatnya *employee-organizational identification* pada diri karyawan.

H4 : *Organizational commitment* berpengaruh positif dengan *employee-organizational identification*.



2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1	Yang <i>et al</i> (2011)	<i>Sage journals</i>	<i>Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector</i>	Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam meningkatkan komitmen atasan dan meningkatkan <i>job satisfaction</i>
2	Shen <i>et al</i> (2014)	<i>Science Direct</i>	“Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: organizational identification as a mediator	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>organizational identification</i> memiliki peran penting dalam hubungan antara <i>perceived Organizational support</i> dengan <i>outcome</i> karyawan
3	Gounaris, S. P. (2006)	<i>Science Direct</i>	Internal-market orientation and its measurement	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>internal marketing</i> , memiliki pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>
4	(Chang & Chang, 2008)	<i>wiley</i>	Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>internal marketing</i> membantu perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berprestasi dan meningkatkan <i>job satisfaction</i> karyawan.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
5	Sahi <i>et al</i> (2013)	<i>Emerlad Insight</i>	Revisiting internal market orientation: a note	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>internal marketing</i> memberikan pengaruh pada perilaku karyawan, yang kemudian berdampak kepada meningkatnya <i>job satisfaction</i>
6	Tortosa – Edo <i>et al</i> (2010)	<i>Routledge</i>	Internal market orientation and its influence on the satisfaction of contact personnel	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>internal marketing</i> bertujuan untuk memotivasi karyawan dan <i>job satisfaction</i> karyawan
7	Naude <i>et al</i> (2003)	<i>Emerlad Insight</i>	Identifying the determinants of internal marketing orientatio	Temuan ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif orientasi <i>internal marketing</i> kepada komitmen karyawan .
8	Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003).	<i>Emerlad Insight</i>	Internal marketing issues and challenges	Temuan ini menunjukkan bahwa untuk membangun komitmen karyawan, perusahaan harus mengetahui dan memahami orang-orangnya dan dirinya sendiri
9	Chang & Chang (2008)	<i>wiley</i>	Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>internal marketing</i> dapat meningkatkan <i>organizational commitment</i> karyawan

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
10	Murray <i>et al</i> (2015)	<i>Emerlad Insight</i>	Organizational identification, work engagement, and job satisfaction	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> akan berpengaruh terhadap <i>employee-organizational identification</i>
11	Bettencourt <i>et al</i> (2005)	<i>Science Direct</i>	Customer-oriented boundary – spanning behaviours: test of a social exchange model of antecedents	Temuan ini menunjukkan bahwa di dalam perusahaan <i>organizational commitment</i> berpengaruh positif terhadap representasi eksternal dan internal karyawan.
12	Punjaisri <i>et al</i> (2009)	<i>Emerlad Insight</i>	Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours	Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh positif dan signifikan komitmen karyawan terhadap kesetiaan karyawan di perusahaan
13	Meyer <i>et al</i> (2002)	<i>Science Direct</i>	Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>organizational commitment</i> didukung oleh pengalaman kerja, daripada penyusunan atau pemilihan karyawan baru dan meyoroti pentingnya dukungan perusahaan dalam proses ini.

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
14	Chan (2006)	<i>Emerlad Insight</i>	Organizational identification and commitment of members of a human development organization	Temuan ini menunjukkan bahwa <i>normative organizational commitment</i> yang tinggi pada karyawan akan berpengaruh kepada sikap karyawan yang mengarah kepada hal yang positif.
15	Bailey <i>et al</i> (2015)	<i>Emerlad Insight</i>	The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship	Temuan ini menunjukkan bahwa dampak dari pengukuran global terhadap pemasaran internal pada kepuasan kerja karyawan bank.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



UMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA