



### **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 V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan teknik analisis *struktural equation modeling* (SEM) yang dilakukan oleh peneliti terhadap “Analisis pengaruh *internal marketing* terhadap *job Satisfaction* dan *normative commitment*, serta implikasinya pada *employees identification*; telaah pada karyawan *Head Office* PT XYZ”, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan data analisis profil responden yang diperoleh dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan bahwa mayoritas responden dari penelitian ini adalah sebagai berikut:
  - a. Berjenis kelamin pria atau laki-laki sebanyak 85 responden atau sebesar 55 persen dari total responden dalam penelitian ini.
  - b. Berusia 26-30 tahun sebanyak 82 responden atau sebesar 53 persen dari total responden dalam penelitian ini.
  - c. Telah bekerja selama 2-3 tahun di perusahaan sebanyak 55 responden atau sebesar 36 persen dari total responden dalam penelitian ini.
  - d. Berstatus belum menikah sebanyak 101 responden atau sebesar 65 persen dari total responden dalam penelitian ini.
  - e. Bekerja sebagai karyawan tetap sebanyak 155 responden atau sebesar 100 persen dari total responden dalam penelitian ini.

- f. Memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 145 responden atau sebesar 94 persen dari total responden dalam penelitian ini.
- g. Memiliki jabatan sebagai *specialist* sebanyak 94 responden atau sebesar 61 persen dari total responden.
- h. Bekerja pada divisi *operation* sebanyak 27 responden atau sebesar 17 persen dari total responden dalam penelitian ini.
2. Berdasarkan hasil penilaian responden terhadap indikator-indikator variabel *employees identification*, secara keseluruhan penilaian responden menunjukkan hasil *mean* 4,845 dengan kategori “Baik”. Dari beberapa indikator *employees identification* yang paling menonjol adalah indikator yang menyatakan bahwa karyawan PT XYZ saat ini setuju bahwa mereka merasa bangga apabila seseorang memuji keberhasilan PT XYZ (EI4), dan karyawan PT XYZ saat ini setuju bahwa mereka akan merasa sedih, jika ada pemberitaan yang buruk mengenai PT XYZ (EI5).
3. Berdasarkan hasil penilaian responden terhadap indikator-indikator variabel *job satisfaction*, secara keseluruhan penilaian responden menunjukkan hasil *mean* 4,695 dengan kategori “Baik”. Dari beberapa indikator pada *job satisfaction* yang paling menonjol adalah indikator yang menyatakan bahwa karyawan PT XYZ saat ini setuju bahwa mereka akan merasa senang bekerja di perusahaan ini (JS1).
4. Berdasarkan hasil penilaian responden terhadap indikator-indikator variabel *normative commitment*, secara keseluruhan penilaian responden menunjukkan

hasil *mean* 4,745 dengan kategori “Baik”. Dari beberapa indikator pada *normative commitment* yang paling menonjol adalah indikator yang menyatakan bahwa karyawan PT XYZ saat ini setuju bahwa mereka merasa bahwa PT XYZ banyak membantu mereka.

5. Berdasarkan hasil penilaian responden terhadap indikator-indikator variabel *internal marketing*, secara keseluruhan penilaian responden menunjukkan hasil *mean* 7,738 dengan kategori “Baik”. Dari beberapa indikator pada variabel *internal marketing* yang paling menonjol adalah indikator yang menyatakan bahwa perusahaan memiliki media komunikasi internal yang baik (misalnya *intranet*, poster, *banner* dll) (IM4).
6. H1: *Internal marketing* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ.

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *internal marketing* terhadap *job satisfaction* dengan nilai *t-value* sebesar 8.14. sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *internal marketing* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

7. H2: *Internal marketing* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *normative commitment* pada karyawan PT XYZ.

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *internal marketing* terhadap *normative commitment* dengan nilai *t-value* sebesar 5.23.

8. H3: *Job satisfaction* memiliki pengaruh signifikan dan positif *normative commitment* pada karyawan PT XYZ.

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *job satisfaction* terhadap *normative commitment* dengan nilai *t-value* sebesar 5.05.

9. H4: *Job satisfaction* memiliki pengaruh tidak signifikan dan positif terhadap *employees identification* pada karyawan PT XYZ.

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan dari *job satisfaction* terhadap *employees identification* dengan nilai *t-value* sebesar 0.19.

10. H5: *Normative commitment* memiliki pengaruh tidak signifikan dan positif terhadap *employees identification* pada karyawan PT XYZ.

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan dari *normative commitment* terhadap *employees identification* dengan nilai *t-value* sebesar  $-(0.02)$ .



## 5.2 Saran

### 5.2.1 Saran untuk Perusahaan

1. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memaksimalkan pelaksanaan proses *performance management* di perusahaan dengan mempertimbangkan pencapaian kinerja individual KPI (*Key Performance Indicator*) sebagai *compensable factors* (faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi), dan kontribusi individual karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain, perusahaan dapat menggunakan *performance management* dan *performance appraisal* sebagai tolak ukur *system rewards*. Di mana perusahaan dapat mempertimbangkan kenaikan *contigent pays* bagi individu karyawan yang memiliki hasil penilaian kinerja yang baik dan sangat baik, kenaikan *contigent pays* ini dapat disesuaikan dengan kemampuan dan kondisi perusahaan. Berdasarkan *survey* yang telah dilaksanakan oleh Fortune diperoleh hasil di mana 500 perusahaan menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara *performance management* dan *reward system* (Aguinis, 2013). Sehingga dapat di ambil kesimpulan bahwa jika perusahaan menginginkan *performance management* di perusahaan berjalan secara maksimal maka perusahaan harus menciptakan *reward system* yang baik terlebih dahulu. Pelaksanaan ini dapat dilakukan PT XYZ menggunakan KPI dan *reward* saat *performance appraisal*, penilaian ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai ajang untuk mengaplikasikan *contigent pay plan*, di mana perencanaan ini untuk memberikan penghargaan dalam bentuk kenaikan gaji atau pemberian *incentive*

kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik atau mencapai target di atas KPI perusahaan, *contingent pay plan* ini diharapkan dapat membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih optimal ke depannya, serta dapat mempertahankan karyawan *top performer* untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

2. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk melakukan penerapan *intangible reward system*, karena dalam beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *tangible reward* lebih meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka pendek, sedangkan untuk *intangible reward* meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka waktu yang panjang (Robbins and Judge, 2013). Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan karyawan seperti *reward “employee of the month”* kepada karyawan yang memiliki kinerja paling optimal di perusahaan, dan juga pemberian *reward* ini harus dilaksanakan secara transparan dan objektif berdasarkan hasil pencapaian KPI (*Key Performance Indicator*).
3. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk lebih memaksimalkan pelaksanaan *talent management* di perusahaan. *Talent* merupakan sumber daya manusia yang berharga dalam organisasi karena memiliki kinerja dan potensi yang unggul dibandingkan dengan karyawan lain. Optimalisasi *talent management* akan membantu perusahaan untuk mempertahankan *talent* dalam organisasi, di mana pernyataan ini didukung oleh penelitian Luz, *et al.*, (2016), beliau menyatakan bahwa ketika karyawan telah memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi, hal ini akan berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang rendah di perusahaan.



*Talent management* diharapkan akan membantu menciptakan dan mempertahankan keunggulan organisasi dengan cara mengidentifikasi dan menempatkan sumber daya manusia (*talent*) yang berkualitas pada posisi kunci di perusahaan.

4. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk lebih meningkatkan pelaksanaan *talent management* dengan melakukan optimalisasi *talent pool*. *Talent pool* akan membantu organisasi untuk mengkategorisasi sumber daya manusia yang dimilikinya berdasarkan kinerja dan potensi masa depan. Pembuatan *talent pool* dapat mengacu pada *nine gride box model* (gambar 5.1). Perusahaan dapat mengoptimisasi *talent management process* dengan lebih mengembangkan potensi dan kesempatan berkarir untuk karyawan yang masuk dalam kategori hijau dalam *nine gride box model* (*high potential* dan *high performance*), serta perusahaan dapat memperbesar *talent pool* dengan tidak membatasi kategori *talent* hanya sebatas pada MT tapi juga terbuka untuk semua posisi di PT XYZ, sehingga karyawan akan merasa diperlakukan secara adil dan dapat berkompetisi secara baik ke depannya.

5. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk membuat *employee career development plan*, dalam perencanaan tersebut perusahaan dapat memperoleh masukan dari hasil *performance appraisal* mengenai pengembangan yang cocok untuk diterapkan kepada karyawan. *Career development plan* terdiri dari nama karyawan, posisi, *department*, tanggal melaksanakan *appraisal*, pekerjaan yang akan dituju dan target kapan karyawan tersebut siap akan posisi tersebut,



promosi terbaik akan mereka dapatkan dalam lima tahun ke depan, apa saja yang diperlukan oleh karyawan untuk mendapatkan promosi tersebut (*knowledge, action plan, training*).

6. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menciptakan iklim kompetisi kerja internal yang baik. Saran penulis perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menggunakan *nine gride box model* seperti Gambar 5.1 di bawah, di mana model ini akan menciptakan *matrix* yang dapat mengidentifikasi bagaimana posisi karyawan dalam masing-masing *grid* dalam *matrix* ini, sehingga perusahaan dapat bisa lebih memahami di mana posisi karyawan, dan bagaimana karyawan tersebut diposisikan dalam perubahan organisasi di masa yang akan datang.

<b>Assesed Potential</b>	<b>UNREALISED POTENTIAL</b> <i>(high potential, low performance)</i>	<b>EMERGING POTENTIAL</b> <i>(high potential, moderate performance)</i>	<b>TOP TALENT</b> <i>(high potential, high performance)</i>
	<b>UNCERTAIN</b> <i>(moderate potential, low performance)</i>	<b>WELL PLACED</b> <i>(moderate potential, moderate performance)</i>	<b>HIGH ACHIEVER</b> <i>(moderate potential, high performance)</i>
	<b>STRONGEST CONCERN</b> <i>(low potential, low performance)</i>	<b>SOLID CONTRIBUTOR</b> <i>(low potential, moderate performance)</i>	<b>PROVEN PERFORMER</b> <i>(low potential, high performance)</i>
	<i>low performance (performing below expectations)</i>	<i>moderate performance (performing well)</i>	<i>high performance (high performance)</i>
	<b>Demonstrated Performance</b>		

Sumber: Asutax, 2018

**Gambar 5.1 Nine Gride Box Model**

7. Perusahaan dapat lebih mempertimbangkan untuk melakukan peningkatan dalam hal, memberikan kesempatan atau membuka kemungkinan yang sama untuk posisi baik MT dan Non MT untuk kejelasan *career path* yang dimiliki oleh karyawan. Kejelasan *career path* memiliki pengaruh yang penting, karena ketika seorang karyawan merasa *career path* yang mereka miliki jelas, maka hal tersebut akan menciptakan karyawan yang akan bekerja lebih optimal, karena mereka memiliki tujuan yang lebih jelas apa yang akan mereka capai ke depannya agar karir mereka dapat meningkat secara baik ke depannya.
8. Perusahaan dapat secara terbuka dalam memberikan informasi kepada karyawan mengenai kemungkinan yang terjadi dalam jenjang karir yang akan mereka dapatkan, sehingga perusahaan dapat berdiskusi secara terbuka mengenai rencana karir yang diinginkan oleh karyawan tersebut, serta jenjang karir yang tersedia di perusahaan. Perkembangan *career path* karyawan yang optimal dapat memberikan dampak positif kepada perusahaan di mana ketika posisi yang tersedia dapat diisi oleh karyawan yang memiliki kualifikasi terbaik, oleh karena itu hal perkembangan *career path* diharapkan dapat dilaksanakan secara berkala agar perusahaan dapat berjalan secara optimal.
9. Perusahaan dapat mengukur kepuasan kerja karyawan dengan melaksanakan *survey* yang rutin dilaksanakan minimal satu tahun sekali secara objektif untuk mengetahui bagaimana karyawan tingkat kepuasan kerja karyawan sehingga dapat dilakukan evaluasi seperti persepsi mereka mengenai kompensasi, *training*, karir dan keadilan yang mereka peroleh di perusahaan.

10. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menciptakan tim khusus untuk pelaksanaan *internal marketing* di perusahaan, di mana tim ini memiliki fokus memaksimalkan penerapan *internal marketing* di perusahaan yang bertujuan untuk menciptakan kepuasan karyawan terhadap perusahaan, misalnya tim ini memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan *survey* terkait dengan penerapan *internal marketing* di perusahaan, melakukan evaluasi apa yang harus ditingkatkan dan juga dapat sebagai tempat untuk karyawan menyampaikan *feedback* mereka mengenai penerapan *internal marketing* di perusahaan dan merencanakan strategi penerapan *internal marketing* yang seperti apa yang terbaik bagi perusahaan dan karyawan.
11. Perusahaan dapat meningkatkan kekompakan tim di perusahaan dengan cara lebih banyak melaksanakan “*employee gathering*” yang bisa dilaksanakan di dalam ruangan maupun di luar ruangan, sehingga diharapkan karyawan dapat menyatu dan semakin terbuka dengan rekan kerjanya dan lingkungan pekerjaannya.
12. Perusahaan dapat menciptakan tim khusus untuk mengembangkan media komunikasi *internal* di perusahaan, misalnya seperti dapat menciptakan portal yang bisa diakses dengan menggunakan *internet* sehingga dapat diakses di mana dan kapan saja, di mana isinya bisa sebagai tempat karyawan bertukar pikiran mengenai pekerjaan, tempat mencurahkan keluh kesah mereka, dan bisa sebagai tempat karyawan memberikan saran/masukan untuk manajemen.

13. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk memberikan karyawan delegasi untuk mengambil keputusan dalam bekerja yang dapat diberikan secara selektif kepada karyawan yang memiliki kinerja yang optimal dalam perusahaan. Perusahaan dapat mempertimbangkan untuk lebih memberikan *training* seperti *creative problem solving and decision making training* kepada selektif *employees* tersebut, di mana *training* ini dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah dan mengetahui bagaimana membuat keputusan yang baik untuk pekerjaan mereka.
14. Berdasarkan hasil pengolahan data *cross tabulation* yang telah penulis lakukan yaitu menguji pengaruh lama bekerja responden PT XYZ dengan variabel *internal marketing*, *job satisfaction* dan *normative commitment*, diperoleh hasil di mana karyawan yang memiliki profil telah bekerja 1-2 tahun memiliki tingkat *internal marketing*, *job satisfaction* dan *normative commitment* yang rendah, diharapkan perusahaan dapat lebih memperhatikan ekspektasi karyawan serta lebih memperhatikan pemberdayaan karyawan yang bekerja 1-2 tahun untuk meningkatkan *soft competency* karyawan di PT XYZ.

### 5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian ini dibatasi oleh empat variabel yaitu *internal marketing*, *job satisfaction*, *normative commitment* dan *employees identification*. Pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel *perceived organizational performance* (Balemba, *et al.*, 2016), atau *employee attitude* (Joung, *et al.*, 2015) untuk meneliti pengaruhnya terhadap *job satisfaction* dan *normative*

*commitment*. Variabel *perceived social responsibility and development* dan *perceived market and financial performance* untuk meneliti pengaruhnya terhadap *employees identification* (Carmeli, 2007).

2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan dimensi *vision about excellence service* untuk meneliti keterkaitannya dengan variabel *internal marketing* (Joung, *et al.*, 2015)
3. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada objek penelitian di industri yang lain seperti industri *hospitality*, karena industri tersebut mempunyai proses bisnis yang berpengaruh dengan keramah-tamahan, pelayanan dan hiburan untuk para tamu. Industri ini akan memberikan keuntungan di mana ketika *penerapan internal marketing* di perusahaan diterapkan secara maksimal hal tersebut akan mempengaruhi penerapan *eksternal marketing* secara langsung yang maksimal kepada konsumen eksternal dalam industri tersebut.
4. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan jumlah sampel yang lebih besar dari penelitian ini agar hasil penelitian selanjutnya dapat lebih akurat dan relevan.

UMN  
UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA