



### **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 I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Ekonomi Indonesia mengalami pertumbuhan sebesar 5,27 persen pada kuartal II 2018. Kondisi ini cukup baik jika dibandingkan dengan angka pertumbuhan tahun 2017 yang sebesar 5,01 persen (Badan Pusat Statistik, 2018). Angka ini menunjukkan bahwa pendapatan riil masyarakat tidak mengalami penurunan, bahkan angka pendapatan per kapita riil masyarakat mengalami kenaikan dua kali lipat dalam sepuluh tahun terakhir. Sementara itu, inflasi sejak tahun 2016 sampai saat ini juga menunjukkan angka yang cenderung rendah dan stabil, yaitu di bawah 4 persen (Movanita, 2018). Berikut infografik pertumbuhan ekonomi di Indonesia dari kuartal II 2017- kuartal III 2018:



Sumber : Badan Pusat Statistik, 2018

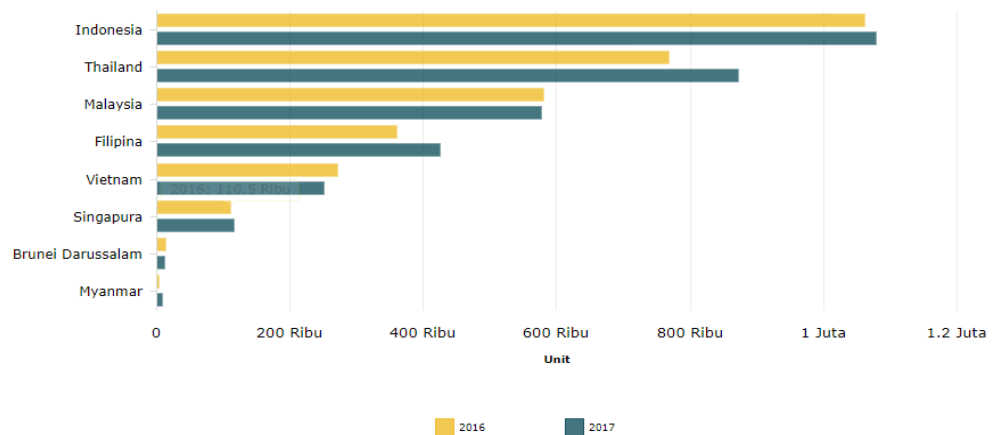
Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Kuartal II-2018

Pertumbuhan ekonomi ini juga didorong oleh fenomena pertumbuhan kelas menengah di Indonesia. Kelas menengah merupakan kelompok yang dapat mewakili berbagai kalangan dilihat dari aspek penghasilan (kelompok yang terletak di antara miskin dan kaya) dan kelas sosial (kelompok yang terletak di antara kelas pekerja dan kelas atas) (Nizar, 2015). Menurut *Asian Development Bank* (ADB) kelas menengah merupakan kelompok masyarakat yang memiliki penghasilan 2 hingga 20 Dolar AS per hari. Kelas menengah di Indonesia mengalami peningkatan yang cukup baik dari tahun 2002-2017, di mana pada tahun 2002 pertumbuhan kelas menengah terjadi peningkatan pertumbuhan sebesar 7 persen, dan pada tahun 2017 peningkatan pertumbuhan kelas menengah sebesar 22 persen (Qolbi, 2018). Pada tahun 2018 jumlah kelas menengah di Indonesia telah mencapai 143 Juta jiwa dan terus meningkat (Petuguran, 2018).

Pertambahan jumlah kelas menengah di Indonesia berdampak pada bergesernya pola konsumsi masyarakat dari kebutuhan primer (makanan dan sandang) menjadi kebutuhan sekunder bahkan tersier yaitu kebutuhan masyarakat akan kendaraan bermotor (mobil) (Mutmaina, 2018), hal ini di dukung dengan pernyataan kepala BPS Suhariyanto mengatakan bahwa kontribusi konsumsi rumah tangga yang sebesar 55,4 persen berdampak besar pada pertumbuhan ekonomi. Kenaikan pertumbuhan konsumsi rumah tangga terutama bersumber dari pembelian motor dan mobil. Data Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa penjualan sepeda motor tumbuh 18,96 persen dan mobil penumpang tumbuh 3,25 persen pada kuartal II 2018 dibanding periode yang sama tahun sebelumnya. Hal

ini menunjukkan adanya perbaikan dalam peningkatan daya beli masyarakat golongan menengah (Movalita, 2018).

Penjualan Mobil di Kawasan Asia Tenggara (2016-2017)



Sumber: Katadata, 2018

**Gambar 1.2 Penjualan Mobil Di Kawasan Asia Tenggara (2016-2017)**

Berdasarkan data di atas terkait dengan penjualan mobil di Kawasan Asia Tenggara yang dikeluarkan oleh Asean Automotive Federation, penjualan otomotif Indonesia sepanjang 2017 mencapai 32,32 persen dari total 3,34 juta unit penjualan mobil kawasan ASEAN. Sementara negara dengan penjualan mobil terbanyak kedua adalah Thailand, kemudian diikuti Malaysia di urutan ketiga. Penjualan mobil di kawasan Asia Tenggara pada 2017 tumbuh 5,39 persen dari tahun sebelumnya. Sementara penjualan otomotif di Indonesia hanya tumbuh 1,68 persen dari tahun sebelumnya. Sementara penjualan kendaraan roda empat di Malaysia, Vietnam, dan Myanmar sepanjang 2017 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya (Kata Data, 2018).

Peningkatan penjualan mobil di Indonesia di dukung pernyataan yang diberikan oleh Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia (GAIKINDO) yang mencatat penjualan mobil sepanjang tahun 2017 sebesar 1.079.534 unit. Menurut Ketua I Gaikindo, Jongkie D. Sugiarto, peningkatan konsumsi kendaraan bermotor ini tidak lepas dari peranan lembaga pembiayaan (*multi-finance*) yang berkontribusi sebesar 70 persen terhadap proses kredit kendaraan bermotor (Idris, 2018).

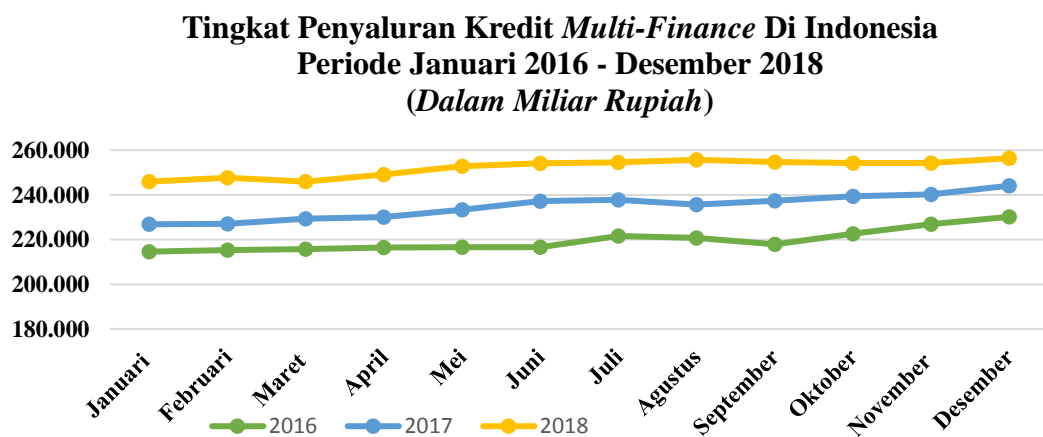
Meningkatnya kebutuhan konsumsi masyarakat akan kendaraan bermotor (mobil) di Indonesia, berdampak pada meningkatkan peluang pasar industri *multi-finance* di Indonesia. *Multi-finance* adalah bisnis pembiayaan di mana perusahaan pembiayaan menalangi terlebih dahulu pembayaran ke *dealer* (motor, mobil, alat berat, dan lain-lain), selanjutnya *customer* akan menyicil pembayaran kepada perusahaan pembiayaan tersebut yang tentunya ditambah dengan bunga, administrasi, dan lain-lain. *Multi-finance* termasuk ke dalam Lembaga Keuangan Bukan Bank (LKBB). Bentuk-bentuk produk *multi-finance* pun beragam, beberapa di antaranya, *leasing*, *consumer finance*, *factoring*, dan pembiayaan tunai. Setiap produk memiliki skema, ketentuan, dan manfaat yang berbeda satu sama lain (Swara, 2017).

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), *Multi-finance* memiliki tiga jenis kegiatan usaha yaitu : 1) perusahaan pembiayaan yang khusus didirikan untuk melakukan sewa guna usaha, anjak piutang, pembiayaan konsumen dan usaha kartu kredit, 2) Pembiayaan modal ventura merupakan badan usaha yang melakukan

usaha pembiayaan modal kepada suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan, 3) pembiayaan multi guna merupakan pembiayaan untuk pengadaan barang atau jasa yang diperlukan oleh debitur untuk pemakaian/konsumsi dan bukan untuk keperluan usaha (aktivitas produktif) dalam jangka waktu yang diperjanjikan (OJK, 2014). Kegiatan usaha pembiayaan tersebut harus didasari oleh persetujuan Otoritas Jasa Keuangan.

Sejalan dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia, berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) perusahaan pembiayaan mengalami peningkatan penyaluran kredit sebesar 16,48 persen, dari Rp 356,1 triliun pada 2016 lalu menjadi sebesar Rp 414,8 triliun pada akhir tahun 2017 (Nababan, 2018).

Pertumbuhan penjualan kendaraan roda empat di Indonesia tidak lepas dari peranan *multi-finance*. Berikut adalah data kontribusi *multi-finance* terhadap pembiayaan kredit pada tahun 2016-2018 di Indonesia.



Sumber: OJK Statistik Perbankan Indonesia (Data Diolah Oleh Penulis)

**Gambar 1.3 Tingkat Penyaluran *Multi-Finance* Di Indonesia**  
**Periode Januari 2016 - Desember 2018 (Dalam Miliar Rupiah)**

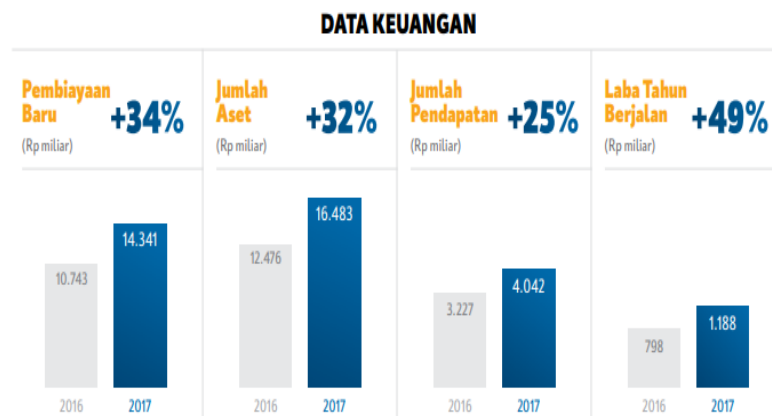
Berdasarkan data di atas terkait dengan tingkat penyaluran *pembiayaan multi-finance* di Indonesia periode Januari 2016-Desember 2018 persentase penyaluran *pembiayaan multi-finance* mengalami kenaikan dari tahun 2016-2018 sebesar 19.49 persen, di mana pada bulan Desember 2018 mencapai titik tertinggi dalam penyaluran *pembiayaan multi-finance*, dan pada Januari 2016 merupakan titik terendah dalam penyaluran *pembiayaan multi-finance* pada periode Januari 2016-Desember 2017.

*Multi-finance* dapat memberikan dampak positif tidak hanya kepada industri pembiayaan, tetapi juga kepada masyarakat dan pertumbuhan ekonomi nasional dikarenakan *multi-finance* akan difokuskan untuk menysasar pembiayaan produktif (Dewi dan Baptista, 2018).

Peluang pasar industri *multi-finance* yang memiliki tingkat cukup tinggi, sehingga banyak bermunculan perusahaan yang bergerak di industri *multi-finance*. Salah satunya adalah perusahaan PT XYZ. PT XYZ adalah salah satu perusahaan *multi-finance* terbesar di Indonesia dari segi aset maupun jaringan operasional, perusahaan menfokuskan kegiatan usahanya pada pembiayaan multi guna. Adapun jenis pembiayaan PT XYZ terdiri dari pembiayaan otomotif dan non-otomotif. Pembiayaan otomotif yang merupakan *core business* PT XYZ terdiri dari pembiayaan kendaraan roda empat (mobil), sedangkan pembiayaan non otomotif terdiri dari pembiayaan atas agunan kendaraan, serta sewa pembiayaan alat berat, mesin-mesin dan lain-lain.

PT XYZ merupakan salah satu lembaga pembiayaan terbaik di Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan adanya penghargaan untuk ketiga kalinya menjadi perusahaan pembiayaan terbaik di Indonesia yang diberikan oleh asosiasi perusahaan pembiayaan pada tahun 2017. Dari sisi bisnis PT XYZ merupakan perusahaan pembiayaan terbaik tahun 2016 untuk kategori aset di atas sepuluh Triliun Rupiah (Data Perusahaan, 2017).

PT XYZ mengalami peningkatan jumlah pembiayaan baru, jumlah aset, jumlah pendapatan, dan laba tahun berjalan dari tahun ke tahun. Berikut adalah data pertumbuhan bisnis PT XYZ berdasarkan data keuangan perusahaan tahun 2017 sebagai berikut:



Sumber: Data Keuangan Perusahaan, 2017

**Gambar 1.4 Data Keuangan 2016-2017 PT XYZ**

Berdasarkan data di atas, diperoleh data keuangan di mana dari sisi pembiayaan baru tahun 2016-2017 pada PT XYZ mengalami peningkatan sebesar 34 persen, sisi jumlah aset tahun 2016-2017 pada PT XYZ mengalami peningkatan sebesar 32 persen, sisi jumlah pendapatan tahun 2016-2017 pada PT XYZ mengalami peningkatan sebesar 25 persen, dan sisi laba tahun berjalan tahun 2016-



2017 pada PT XYZ mengalami peningkatan sebesar 49 persen, hal tersebut mencerminkan dari sisi keuangan PT XYZ dari tahun ke tahun mengalami peningkatan.

Dari sisi bisnis, PT XYZ juga mengalami pertumbuhan laba bersih pada tahun 2018 sebesar 1,47 Triliun Rupiah atau bertumbuh 24 persen dibandingkan tahun 2017, kenaikan piutang bersih pembiayaan sebesar 14 persen menjadi 17,3 Triliun Rupiah dan PT XYZ memiliki jumlah aset yang tumbuh 16 persen, sebesar 19.1 Triliun Rupiah pada akhir tahun 2018 (Hana, 2019).

Industri *multi-finance* yang memiliki tingkat persaingan yang cukup tinggi ini menyebabkan PT XYZ membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompentensi tinggi untuk mendukung segala kegiatan bisnis di perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan, memperhatikan pengaruh kerja, kepedulian terhadap kesehatan karyawan, serta pengelolaan sistem penilaian kinerja yang adil. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan perusahaan (Dessler, 2017). Dengan demikian, karyawan menjadi sumber daya terpenting (aset) untuk mencapai keberhasilan bisnis (Bailey, *et al.*, 2016; Ballantyne, 2003; George, 1990).

Sejalan dengan semakin kompetitif nya persaingan di lingkungan bisnis, organisasi semakin berupaya untuk menciptakan identitas organisasi yang unik dan lebih menojol, baik secara organisasi maupun karyawan, dibandingkan dengan

kompetitor di lingkungan bisnis di mana mereka beroperasi (Andersen, 2012; Cheney *et al.*, 2004; Bailey *et al.*, 2016).

Pembentukan *employees identification* memiliki peran penting dalam terbentuknya hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan. Di mana, ketika manajemen memperhatikan kebutuhan keseluruhan karyawan secara baik dan maksimal, maka hal tersebut akan menciptakan karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi. *Employees identification* juga memiliki pengaruh terhadap tingkat emosional dan perilaku karyawan. Dengan *employees identification* maka karyawan akan memiliki rasa bangga yang tinggi terhadap organisasi di mana mereka bekerja (Pratt, 1998; Dick *et al.*, 2004).

*Employees identification* adalah perasaan menyatu yang dirasakan oleh karyawan kepada perusahaan (Ashfort dan Mael, 1996; Andersen, 2012). *Employees identification* mengacu kepada sejauh mana karyawan melihat diri mereka sendiri menyatu dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki tingkat *employees identification* yang tinggi akan cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Rasa kepemilikan ini tercermin dari karyawan yang ikut merasakan kegagalan, keberhasilan, kritik serta pujian terhadap perusahaan sebagai kegagalan, keberhasilan, kritik serta pujian untuk diri mereka sendiri. (Bailey, *et al.*, 2016).

Penciptaan kondisi lingkungan kerja yang baik akan serta merta meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Dengan kondisi kerja yang baik, karyawan akan meningkatkan kompetensi yang

mereka miliki, bekerja lebih keras dan produktif, bertahan lama dalam perusahaan, serta lebih positif dalam hal mengerjakan pekerjaannya (Djumena, 2011).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan penulis kepada sepuluh narasumber karyawan di PT XYZ terkait dengan *employees identification*, sebanyak delapan dari sepuluh narasumber menyatakan bahwa saat ini mereka merasa kurang bangga menjadi bagian dari perusahaan. Kurangnya rasa bangga ini mengakibatkan terciptanya tingkat *commitment* yang rendah, sehingga narasumber menyatakan bahwa mereka tidak akan berpikir dua kali jika mereka mendapatkan tawaran untuk bekerja di perusahaan lain yang lebih baik dari perusahaan mereka saat ini. Mereka akan dengan mudahnya meninggalkan perusahaan tanpa memiliki rasa bersalah.

Kurangnya rasa bangga terhadap perusahaan pada akhirnya akan menyebabkan karyawan kurang memiliki keterikatan yang lebih terhadap perusahaan (rasa memiliki perusahaan), dan kurang memiliki rasa menyatu. Tujuh dari sepuluh narasumber menyatakan bahwa saat ini mereka hanya bekerja untuk memperoleh penghasilan semata. Tujuh dari sepuluh narasumber menyatakan bahwa jika mereka tetap tidak peduli terhadap perusahaan bahkan ketika mereka mendapatkan penghargaan sekalipun. Ketidakpedulian ini timbul karena mereka merasa bahwa ketika pun mereka memperoleh penghargaan, hal tersebut tidak memberikan keuntungan bagi mereka.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah penulis paparkan terkait dengan *employees identification*, penulis menarik kesimpulan bahwa hal tersebut dianggap penulis sebagai permasalahan pokok yang dihadapi *Head Office* PT XYZ terkait dengan *employees identification*.

Tingkat *employees identification* yang rendah memiliki dampak negatif terhadap organisasi. Ketika tingkat *employees identification* yang dimiliki karyawan rendah maka karyawan tersebut tidak bisa merepresentasikan gambaran yang baik mengenai perusahaan terhadap pihak luar, karyawan tidak memiliki bayangan masa depan bersama perusahaan, serta akan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Haslam and Turner, 2001). Tingkat *employees identification* yang rendah juga akan berdampak kepada kurangnya dukungan yang kuat yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan, serta karyawan akan kurang dalam penerapan *core value* perusahaan (Ashforth dan Mael, 1989; Van Knippenberg, 2000).

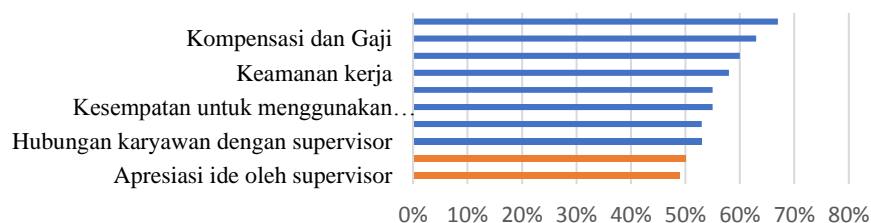
Karyawan yang kurang memiliki rasa bangga terhadap organisasinya mencerminkan tingkat *employees identification* rendah, sehingga menciptakan karyawan yang cenderung memiliki persepsi negatif terhadap organisasi saat mereka bekerja. Persepsi negatif yang dimiliki oleh karyawan ini akan memiliki pengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi di mana persepsi yang negatif tersebut akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan karyawan. Rendahnya tingkat kepuasan karyawan akan mengakibatkan karyawan tidak bekerja secara optimal untuk tercapainya tujuan organisasi (Dick, *et al.*, 2004; Bailey, *et al.*, 2016).

*Job Satisfaction* adalah keadaan emosional karyawan yang merasa senang atau positif terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja mereka (Suzuki, *et al.*, 2006; Joung *et al.*, 2015). *Job satisfaction* berbeda dengan moral karyawan, *job satisfaction* mengacu kepada individu dan situasi pekerjaan mereka (Macdonald and Macintyre, 1997; Bailey, *et al.*, 2016). Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* di antaranya adalah pekerjaan yang memberikan *training*, interaksi dengan rekan kerja dan pemberian gaji yang baik. (Robbins and Judge, 2013).

*Job satisfaction* mencerminkan hasil dari persepsi individu karyawan terhadap pekerjaan mereka (Ivancevich, 1990). *Job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap emosional karyawan yang mengacu kepada perasaan yang bersifat positif, netral ataupun negatif terhadap pekerjaan karyawan (Greenberg and Baron, 2000).

Karyawan yang merasa bahagia di tempat kerja serta merta akan memberikan dampak positif dan jika karyawan memiliki perasaan yang tidak puas dengan hal tersebut akan menjadi kerugian bagi perusahaan (Juwita, 2018). Berikut adalah hal-hal yang berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

#### 10 Hal Utama Yang Berkontribusi Pada *Job Satisfaction*



Sumber: Glints, 2018 (Data Diolah Oleh Penulis)

**Gambar 1.5 10 Hal Utama Yang Berkontribusi Pada *Job Satisfaction***

Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh *Society for Human Resource Management* (SHRM) di tahun 2018 mengenai hal utama yang berkontribusi pada *job satisfaction* diperoleh hasil 10 hal utama yang berkontribusi kepada *job satisfaction* karyawan. Di mana faktor dihargainya karyawan oleh perusahaan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap *job satisfaction*, yang memiliki hasil sebesar 67 persen serta untuk faktor yang paling berpengaruh terhadap *job satisfaction* memiliki hasil di atas 50 persen di antaranya yaitu pengaruh karyawan dengan supervisor, stabilitas finansial perusahaan, kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan di tempat kerja, kepercayaan antara karyawan dan manajemen, keamanan kerja, imbalan lainnya, kompensasi dan gaji, serta untuk hasil di bawah 50 persen di antaranya yaitu faktor apresiasi ide oleh supervisor dan rasa aman di tempat kerja (Glints, 2018).

*Job satisfaction* karyawan di perusahaan dapat ditingkatkan dengan tujuh cara efektif di antaranya dengan menyediakan lingkungan terbaik bagi karyawan, memberikan *training* kepada karyawan, menyediakan fasilitas pendukung dalam pekerjaan, memberikan motivasi dan semangat bekerja kepada karyawan, memberikan dukungan terhadap ide yang diberikan oleh karyawan, memberikan tujuan dan target sesuai kemampuan, dan menerima saran dari karyawan (Guswandi, 2018).

*Survey* yang dilakukan oleh JobsDB terhadap 1.813 pekerja di Hongkong, Indonesia, Singapura dan Thailand menunjukkan bahwa, 73 persen karyawan di Indonesia merasa tidak bahagia dengan pekerjaan mereka saat ini. Hal ini

disebabkan oleh rendahnya tingkat *job satisfaction* karyawan terhadap perusahaan. Responden menyatakan bahwa saat ini mereka merasa kurang mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir dan belajar untuk mengembangkan diri serta lingkungan kerja yang tidak menyenangkan (Portalhr, 2015).

*Job satisfaction* karyawan dapat ditingkatkan dengan beberapa cara, di antaranya adalah dengan cara membangun *internal communication, training and development* dan *reward*, kondisi ini seharusnya dapat tercipta secara maksimal guna mencapai tujuan perusahaan untuk memuaskan karyawan. komunikasi yang efektif dalam organisasi memainkan peran utama dalam mempengaruhi karyawan dan memberikan arahan kepada mereka. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk menyediakan dan memberikan informasi yang memadai secara konstan kepada karyawan tentang setiap perubahan yang mungkin terjadi dalam perusahaan.

Berdasarkan *in-depth interview* terkait dengan *variabel job satisfaction*, delapan dari sepuluh narasumber menyatakan bahwa mereka merasa kurang puas terhadap pekerjaan mereka saat ini. Ketidakpuasan ini disebabkan oleh adanya persepsi bahwa manajemen lebih mengutamakan kepuasan konsumen dibanding dengan kepuasan karyawan. Manajemen dinilai lebih banyak membuat program-program untuk meningkatkan konsumen dibanding membuat program yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Delapan dari sepuluh narasumber menyatakan bahwa mereka kurang puas terhadap pemberian *training* yang diberikan oleh perusahaan, karena mereka beranggapan bahwa perusahaan kurang memberikan *training* yang cukup untuk menunjang pekerjaan mereka saat ini. Narasumber juga menyatakan bahwa mereka kurang puas terhadap pemerataan pemberian *training* yang diberikan manajemen kepada karyawan, mereka berharap untuk mendapatkan *training* yang lebih agar memperoleh pengetahuan yang lebih banyak untuk mendukung kinerja mereka di perusahaan. Kurangnya pemberian *training* dan tidak meratanya kesempatan untuk melakukan *training* hal ini mengakibatkan mereka merasa tidak diberikan dukungan yang penuh oleh organisasi untuk melaksanakan tugas mereka. Kurangnya dukungan ini mengakibatkan tingkat kepuasan kerja mereka rendah.

Tujuh dari sepuluh narasumber karyawan juga menyatakan bahwa perkembangan karir yang mereka miliki di perusahaan saat ini tidak mengalami peningkatan yang signifikan dan narasumber merasa bahwa terdapat perbedaan perlakuan yang dilakukan oleh organisasi antara karyawan *management trainee* dengan *non management trainee*. Narasumber menyatakan bahwa karyawan *management trainee* memiliki perencanaan jenjang karir yang lebih terarah dan lebih baik dibandingkan dengan karyawan pada umumnya. Perbedaan kesempatan dalam peningkatan jenjang karir mengakibatkan tingkat kepuasan kerja narasumber rendah. Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah penulis paparkan terkait dengan *job satisfaction*, penulis menarik kesimpulan bahwa hal tersebut dianggap



penulis sebagai permasalahan pokok yang dihadapi *Head Office* PT XYZ terkait dengan *job satisfaction*.

Tingkat *job satisfaction* yang rendah dapat berdampak negatif terhadap organisasi di antaranya yaitu menyebabkan tingkat absensi karyawan yang tinggi, karyawan akan memiliki keinginan yang lebih tinggi untuk meninggalkan organisasi, menurunnya tingkat produktifitas serta motivasi karyawan saat bekerja, rendahnya tingkat *commitment* karyawan terhadap organisasi, hal-hal tersebut dapat berpengaruh kepada proses bisnis di organisasi (Aydogdu and Asikgil, 2011).

Rendahnya tingkat *job satisfaction* yang dimiliki karyawan akan memiliki pengaruh kepada *job insecurity*. *Job insecurity* merupakan persepsi karyawan terhadap tingkat rasa aman terhadap pekerjaannya. *Job insecurity* memiliki pengaruh secara langsung terhadap perilaku karyawan saat bekerja. Semakin tinggi tingkat *job insecurity* maka akan semakin rendah tingkat kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Greenhalgh and Rosenblatt 1984; Reisel, *et al.*, 2010).

*Job satisfaction* yang rendah serta merta akan memiliki pengaruh terhadap tingginya tingkat *turnover* karyawan di organisasi, hal ini menyebabkan organisasi akan mengalami kerugian, di mana organisasi akan mengeluarkan biaya lebih banyak untuk *recruitment* dan administrasi karyawan baru, serta *training* yang perlu diberikan kepada karyawan baru (Cascio, 1982; Mobley, 1992; Griffeth, *et al.*, 2000; Dick *et al.*, 2004; Luz, *et al.*, 2016).

Karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi akan cenderung bertahan di organisasi untuk waktu yang lama. Terdapat beberapa alasan kenapa

karyawan tetap bertahan di organisasi salah satunya disebabkan oleh faktor *normative commitment*.

*Normative commitment* merupakan perasaan karyawan terkait dengan tanggung jawab yang harus mereka berikan terhadap pekerjaannya dan organisasi (Clugston, 2000). *Normative commitment* merupakan nilai-nilai relatif yang terkait dengan prinsip kesetiaan, pengorbanan, dan kepatuhan (Taba, 2018). *Normative commitment* berkembang menjadi fungsi dari sosial dan budaya organisasi untuk mengaktifkan kebutuhan seorang karyawan terkait akan rasa saling membalas atau memberi (Scholl, 1981; Wiener, 1982).

*Commitment* karyawan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, di mana hal tersebut berguna untuk tercapainya tujuan perusahaan, serta mencerminkan kepuasan antara karyawan dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki *commitment* yang tinggi akan memiliki kecenderungan untuk memberikan yang terbaik saat karyawan bekerja di perusahaan (Jacobsen, 2000; Joung, *et al.*, 2015).

*Commitment* adalah perasaan yang dimiliki oleh karyawan yang menjadi penghubung antara individu dan organisasi, keadaan ini membangun hubungan antara karyawan dengan organisasi, serta memberikan implikasi dalam keputusan karyawan (Meyer and Allen, 1997; Castro, *et al.*, 2016). *Commitment* merupakan keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, serta kesediaan karyawan untuk memaksimalkan upaya untuk tetap bertahan di organisasi (Rogg, *et al.*, 2001).

*Commitment* merupakan perasaan terikat yang dirasakan karyawan terhadap organisasi (Allen and Meyer, 1990). *Commitment* adalah ketika karyawan memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi sehingga memaksimalkan pekerjaan mereka di organisasi (Meyer dan Allen, 1991). *Commitment* didefinisikan sebagai keyakinan yang dirasakan oleh karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi serta kesediaan mereka untuk bertahan di organisasi (Mowday, *et al.*, 1979; Little & Dean, 2006).

Berdasarkan *in-depth interview* terkait dengan *normative commitment* diperoleh hasil delapan dari sepuluh narasumber setuju bahwa mereka kurang memiliki *commitment* dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Delapan dari sepuluh narasumber menyatakan bahwa, jika mereka ditawarkan peluang atau kesempatan yang lebih baik untuk bekerja di perusahaan lain yang menawarkan gaji dan pemberian *training* yang lebih baik dari perusahaan mereka saat ini, mereka tidak memiliki rasa bersalah dan tidak segan-segan untuk meninggalkan pekerjaan yang mereka tekuni saat ini. Hal ini menyebabkan tingkat *normative commitment* mayoritas narasumber rendah. Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah penulis paparkan terkait dengan *normative commitment*, penulis menarik kesimpulan bahwa hal tersebut dianggap penulis sebagai permasalahan pokok yang dihadapi *Head Office* PT XYZ terkait dengan *normative commitment*.

Pengaruh keterkaitan *job satisfaction* dan *normative commitment* terhadap *employees identification* dapat dilihat dari sisi *commitment* dan *job satisfaction* yang sudah terbentuk di dalam diri karyawan. *Normative commitment* dan *job*

*satisfaction* yang tinggi akan menciptakan tingkat *employees identification* yang tinggi. Di mana, jika manajemen ingin memiliki karyawan dengan tingkat *normative commitment* yang tinggi, maka terlebih dahulu organisasi harus meningkatkan atau mengembangkan cara-cara yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan mereka terhadap pekerjaannya sehingga akhirnya akan mempengaruhi tingkat *employees identification* terhadap organisasi (Bailey, *et al.*, 2016).

Persaingan yang tinggi di sektor bisnis di era *modern*, menuntut perusahaan untuk senantiasa melakukan pemasaran yang kreatif dan inovatif agar terciptanya produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan dari sektor yang sama. Salah satu faktor utama yang mendukung keberhasilan pemasaran produk dan jasa perusahaan adalah karyawan *internal* mereka. Oleh sebab itu, perusahaan saat ini mulai berfokus kepada kepuasan karyawan *internal* mereka dengan cara memaksimalkan penerapan *internal marketing* yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga akan menciptakan karyawan yang bekerja secara maksimal untuk mencapai atau merealisasikan tujuan perusahaan dengan baik (George, 1990; Ballantyne, 2003; Bailey, *et al.*, 2016).

*Internal marketing* adalah bagaimana perusahaan melihat karyawan sebagai konsumen *internal* dan memandang pekerjaan karyawan sebagai produk *internal* perusahaan (Berry, 1981; Bailey, *et al.*, 2016). *Internal marketing* yang diciptakan secara maksimal oleh perusahaan merupakan cara terbaik untuk membantu karyawan dalam membangun pengaruh emosional dengan organisasi dengan cara

menciptakan kepuasan bagi karyawan, hal ini akan berdampak pada terciptanya keterikatan antara karyawan dengan organisasi. Keterikatan karyawan dan organisasi ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan layanan yang optimal yang diberikan karyawan kepada konsumen. *Internal marketing* menggabungkan persepsi pemberdayaan karyawan, *internal communication*, *training and development* serta *reward*, semua faktor ini dapat bergabung menjadi satu untuk berkontribusi secara positif terhadap membangun pengaruh antara karyawan dan organisasi (Bailey *et al.*, 2016).

Implementasi *internal marketing* yang maksimal dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan. Hal ini serta merta akan meningkatkan profitabilitas dan kualitas karyawan dalam bekerja. *Internal marketing* memiliki pengaruh terhadap *commitment* dan *job satisfaction* karyawan, dua faktor tersebut dapat mengurangi tingkat *turnover* karyawan di organisasi (Stoffers & Heijden, 2009; Abzari, *et al.*, 2011; Gounaris, 2008; Guest, 1997; Vazifehdoost, *et al.*, 2012; Kanyurhi, *et al.*, 2016).

Berdasarkan *in-depth interview* yang dilakukan dengan sepuluh narasumber terkait dengan *internal marketing*, diperoleh hasil delapan dari sepuluh narasumber menyatakan bahwa mereka merasa kurang puas terhadap penerapan *internal marketing* (*internal communication* yang baik, pemberian *training and development* secara merata kepada karyawan, serta pemberian gaji secara adil tiga faktor ini dapat bergabung menjadi satu untuk berkontribusi secara positif terhadap membangun hubungan yang baik antara karyawan dan organisasi) yang dilakukan

manajemen terhadap mereka, serta ketidakpuasan ini didukung dengan tidak adanya unit khusus untuk menangani *internal marketing*.

Tujuh dari sepuluh narasumber merasa bahwa saat ini interaksi antara atasan dan sesama karyawan dirasakan kurang optimal, disebabkan oleh beberapa alasan salah satunya yaitu atasan sedikit bersikap otoriter, kurang mendengarkan pendapat bawahannya, serta sesama karyawan yang bersikap individualis dan tidak bekerja sama dengan baik dalam melakukan pekerjaan dan hal lain.

Sepuluh dari sepuluh narasumber menyatakan setuju bahwa media *internal communication* pada objek penelitian penulis kurang dibangun secara maksimal oleh manajemen. Hal ini diperkuat dengan hasil *in-depth interview* dengan *unit head employees relation* objek penelitian penulis, beliau menyatakan bahwa perusahaan saat ini memang kurang membangun media *communication* antar karyawan secara optimal, manajemen telah membuat media *communication* tersebut, tetapi fiturnya masih kurang dikembangkan dan juga kurang sosialisasi kepada karyawan, oleh sebab itu banyak karyawan tidak tahu bahwa adanya portal *communication* tersebut, dan saat ini jika karyawan ingin berkomunikasi terkait pekerjaan dan lain hal hanya menggunakan *email, whatsapp, telpon*.

Delapan dari sepuluh narasumber menyatakan bahwa mereka kurang puas terhadap pemberian *training* yang diberikan organisasi terhadap karyawan hal ini disebabkan kurang meratanya pemberian *training and development* kepada karyawan. Mereka juga menyatakan bahwa terdapat perbedaan perlakuan karyawan MT (*management training*) dan Non MT, di mana karyawan MT (*management*

*training*) lebih banyak mendapatkan *training* dari perusahaan dibandingkan mereka, dan juga delapan dari sepuluh karyawan merasa terdapat perbedaan jenjang karir antara karyawan MT dan Non MT.

Delapan dari sepuluh narasumber menyatakan mereka saat ini kurang puas terhadap gaji yang mereka peroleh dari perusahaan, menurut mereka gaji tersebut tidak sesuai dengan yang karyawan inginkan, serta karyawan merasa mereka tidak mendapatkan bonus jika KPI (*key performance indicator*) mereka melebihi target yang ditetapkan oleh organisasi. Dari sisi tunjangan, narasumber menyatakan bahwa tunjangan yang mereka peroleh saat ini masih sebatas tunjangan kesehatan yang menurut mereka kurang memadai untuk pemakaian setahun. Narasumber juga berpendapat bahwa terdapat kesenjangan antara gaji dan tunjangan karyawan yang memiliki jabatan dengan karyawan biasa. Hal ini menyebabkan mereka kurang puas terhadap manajemen perusahaan. Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang telah penulis paparkan terkait dengan *internal marketing*, penulis menarik kesimpulan bahwa hal tersebut dianggap penulis sebagai permasalahan pokok yang dihadapi *Head Office* PT XYZ terkait dengan *internal marketing*.

Penulis menyimpulkan berdasarkan data yang diperoleh melalui *in-depth interview* dengan sepuluh narasumber yaitu karyawan lini staff dari bagian *human capital, collection, operation, marketing* dan *customer care* *Head Office* PT XYZ, diperoleh fenomena di mana pada karyawan *Head Office* PT XYZ memiliki tingkat *employee identification* yang kurang baik, hal ini bisa disebabkan karena tingkat *job satisfaction* dan *normative commitment* yang juga kurang baik. Serta PT XYZ

kurang maksimal dalam pengaplikasian *internal marketing* sehingga faktor ini memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* dan *employees commitment* karyawan PT XYZ.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, Penulis mencoba untuk mencari tahu lebih lanjut pengaruh antara *job satisfaction* dan *normative commitment* sebagai faktor yang berpengaruh terhadap *employees identification* serta pengaruh antara *internal marketing* dengan *job satisfaction* dan *normative commitment*.

Sehingga penulis tertarik mengadakan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Analisis Pengaruh *Internal marketing* terhadap *Job Satisfaction* dan *Normative Commitment* serta Implikasinya terhadap *Employee Identification Relationship* Telaah: pada karyawan *Head Office* PT XYZ”** yang mengacu pada jurnal utama yang berjudul *“The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship”*.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, ada beberapa masalah yang dapat di rumuskan. Antara lain sebagai berikut:

1. Rendahnya rasa memiliki dan menyatu yang dirasakan oleh karyawan terhadap organisasi dapat menurunkan dukungan serta kinerja karyawan di organisasi, hal tersebut dapat menyebabkan tidak maksimalnya proses bisnis di organisasi.



2. Rendahnya kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya akan berdampak pada menurunnya motivasi karyawan dalam bekerja, meningkatkan absensi karyawan di organisasi, serta dapat meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi.
3. Rendahnya keinginan karyawan untuk bertahan dalam jangka waktu yang lama di organisasi akan berdampak pada meningkatnya angka *turnover* serta meningkatkan pengeluaran organisasi terkait biaya karyawan baru.
4. Kurang maksimalnya penerapan *internal marketing* di organisasi, hal ini akan berdampak pada menurunnya motivasi dan kinerja karyawan di organisasi.

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan temuan masalah-masalah yang diperoleh penulis selama *in-depth interview* yang dilakukan dengan sepuluh narasumber karyawan *Head Office* PT XYZ, penulis mencoba untuk meneliti lebih jauh terkait permasalahan atau fenomena ini. Peneliti dapat merumuskan beberapa masalah. Permasalahan tersebut diidentifikasi untuk diteliti lebih lanjut dan dituangkan dalam bentuk pertanyaan, berikut adalah pertanyaan penelitian:

1. Apakah *job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employees identification*?
2. Apakah *commitment employees* berpengaruh positif terhadap *employees identification*?
3. Apakah *job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *commitment employees*?

4. Apakah *internal marketing* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*?
5. Apakah *internal marketing* berpengaruh positif terhadap *commitment Employess*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh *job Satisfaction* terhadap *employees identification* PT XYZ.
2. Mengetahui pengaruh *commitment employees* terhadap *employees identification* PT XYZ.
3. Mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *commitment employees* PT XYZ.
4. Mengetahui pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction* pada PT XYZ.
5. Mengetahui pengaruh *internal marketing* terhadap *commitment employess* pada PT XYZ.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan sebagai sumber informasi dalam menjawab permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam dunia pekerjaan terutama permasalahan faktor yang mempengaruhi *employees identification, job satisfaction, normative commitment* serta penerapan *internal*

*marketing* di organisasi. Selain itu penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan referensi dalam membuat desain *internal marketing* yang baik guna mencapai tujuan perusahaan.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

1. Diharapkan dalam penelitian ini dapat memperkaya kajian terkait dengan *employess identification*, serta diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi yang berguna untuk PT XYZ mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *employees identification*, dan bagaimana peran *internal marketing* dalam upaya meningkatkan *job satisfaction* dan *employees commitment* terhadap organisasi. dan diharapkan *Head Office* PT XYZ dapat mempertimbangkannya untuk pengaplikasiannya ke depannya untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, atau dikembangkan lebih lanjut, dan juga dapat dijadikan referensi terhadap penelitian yang memiliki jenis yang sama.

#### **1.5 Batasan Penelitian**

Agar penelitian ini lebih terarah, terfokus, dan menghindari pembahasan menjadi terlalu luas, maka penulis perlu membatasinya. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti hanya melakukan penelitian pada variabel *employee identification*, *job satisfaction*, *normative commitment* dan *internal marketing* yang berpedoman kepada jurnal utama yang berjudul “*The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship*”.
2. Objek penelitian difokuskan untuk *Head Office* PT XYZ, disebabkan karena hasil penelitian ini hanya relevan dan signifikan kepada *Head Office* PT XYZ serta tidak dapat di generalisir untuk perusahaan *multi-finance* lainnya.
3. Responden penelitian ini dibatasi kepada karyawan tetap *Head Office* yang minimal bekerja selama satu tahun di *Head Office* PT XYZ.
4. Pada penelitian ini tidak menganalisis fenomena terkait perbedaan generasi.

## 1.6 Sistematika Penelitian

Penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab di mana setiap bab memiliki fungsi masing-masing serta memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain, yang bertujuan agar skripsi ini menjadi jelas dan lengkap. Adapun sistematika penulisan skripsi ini sebagai berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Pada bab ini penulis menjelaskan mengenai latar belakang penulisan, alasan pemilihan judul, manfaat, tujuan dilakukannya penelitian, batasan penelitian, serta gambaran mengenai materi dari penelitian.

## **BAB II: LANDASAN TEORI**

Pada bab ini penulis menjabarkan teori-teori mengenai *employees identification, job satisfaction, employees commitment, dan internal marketing*, menurut para ahli, buku-buku teori dan jurnal referensi. Penulisan bab II ini dimaksudkan agar pembaca memahami konsep dasar yang dijadikan pedoman dan penulisan.

## **BAB III: METODE PENELITIAN**

Pada bab ini penulis menjelaskan gambaran umum objek penelitian, serta model analisis dan hipotesis yang digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian.

## **BAB IV: ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini penulis menguraikan hasil analisis penelitian dengan menerapkan teknik untuk menjawab permasalahan penelitian yang melibatkan asumsi dan data yang diperoleh.

## **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab terakhir ini penulis menyimpulkan hasil penelitian yang diperoleh berdasarkan penelitian yang sudah dibahas pada keempat bab sebelumnya, serta penulis memberikan saran kepada objek penelitian dan penelitian selanjutnya.

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