



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

TINJAUAN PUSTAKA

Untuk meneliti pengaruh pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction* dan *normative commitment* serta implikasinya terhadap *employees identification*, dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa studi literatur untuk menunjang proses penelitian. Penelitian ini menggunakan studi literatur yang bersumber dari jurnal dan buku-buku teori.

Berdasarkan hasil studi literatur yang penulis lakukan serta temuan fenomena pada objek penelitian, maka pada bab ini juga dijelaskan pembentukan model penelitian dan interaksi pengaruh antara variabel. Penelitian ini akan meneliti lebih dalam terkait dengan apakah terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* dan *normative commitment* terhadap *employees identification* serta penelitian ini akan meneliti apakah *internal marketing* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* dan *normative commitment* karyawan.

2.1 Manajemen

Menurut Robbins dan Decenzo (2008), manajemen mengacu pada proses menyelesaikan sesuatu hal secara efektif dan efisien, melalui atau dengan orang lain. Menurut Kinicki dan Brian (2016), manajemen merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan

karya orang melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan mengendalikan sumber daya organisasi.

Menurut Robbins dan Coutler (2009), manajemen adalah proses koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain, sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Menurut Terry (2005), manajemen adalah proses di mana membedakan dan memanfaatkan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan, yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Dessler (2017), terdapat lima proses manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *controlling*, *staffing* dan *leading*, masing - masing definisinya akan diuraikan sebagai berikut :

1. *Planning* adalah menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, menyusun rencana dan prediksi untuk ke depannya.
2. *Organizing* adalah memberi setiap bawahan tugas tertentu; departemen stabilising, mendelegasikan wewenang kepada bawahan bekerja.
3. *Staffing* adalah menentukan jenis orang yang harus organisasi tetapkan untuk merekrut calon karyawan, memilih karyawan, melatih, dan mengembangkan karyawan dalam menetapkan standar kinerja, kinerja evaluating, karyawan konseling, karyawan yang bersaing.
4. *Leading* adalah membuat orang
5. lain menyelesaikan pekerjaan, mempertahankan moral, memotivasi bawahan.

6. *Controlling* adalah menetapkan standar seperti batasan penjualan, standar kualitas atau tingkat produksi untuk mengetahui bagaimana perbandingan kinerja aktual dengan standar dengan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Menurut Terry (2005), manajemen terbagi atas empat fungsi, yaitu di antaranya sebagai berikut:

1. *Planning* adalah proses penyusunan langkah-langkah yang akan digunakan untuk pencapaian tujuan, di mana mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan kendala yang terjadi, dan merencanakan kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.
2. *Organization* merupakan suatu cara di mana menggumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Actuating* merupakan proses yang dilakukan yang bertujuan untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing karyawan agar pekerjaan yang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana guna mencapai tujuan organisasi.
4. *Controlling* merupakan proses pengawasan yang bertujuan untuk memastikan apakah organisasi telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah direncanakan sebelumnya, dan mengawasi sumber daya manusia agar dapat bekerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen di atas, dalam penelitian ini, penulis menggunakan definisi, manajemen adalah proses koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain, sehingga kegiatan mereka dapat diselesaikan secara efisien dan efektif (Robbins dan Coutler, 2009).

2.2 Human Resource Management

Menurut Dessler (2017), *human resource management* adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan dan memperhatikan pengaruh kerja (*employee relation*) serta memperhatikan aspek kesehatan dan keadilan kerja. Menurut Byars and Rue (2008), *human resource management* adalah kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasi sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Menurut Kinicki (2016), *human resource management* terdiri dari kegiatan yang dilakukan manajer untuk merencanakan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Menurut Noe (2017), *human resource management* mengacu pada kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. *Human resource management* memainkan peran dalam menarik, memotivasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi.

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

2.2.1 Fungsi-Fungsi *Human Resources Management*

Menurut Dessler (2017), terdapat beberapa fungsi *human resources management* di antaranya sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan (menentukan sifat pekerjaan masing-masing karyawan).
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan melakukan proses perekrutan kandidat karyawan potensial.
3. Melakukan seleksi kepada calon kandidat karyawan potensial.
4. Melakukan orientasi dan *training* karyawan baru.
5. Mengelola upah dan gaji karyawan (kompetensi karyawan).
6. Menyediakan insentif dan *benefit* kepada karyawan.
7. Melakukan penilaian kinerja kepada karyawan.
8. Membangun *employee relation* dan *engagement* karyawan.
9. *Training and developing managers*.

Berdasarkan beberapa definisi *human resource management* di atas, dalam penelitian ini, penulis menggunakan definisi *human resource management* adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, memberi kompensasi kepada karyawan dan memperhatikan pengaruh kerja (*employee relation*) serta memperhatikan aspek kesehatan dan keadilan kerja (Dessler, 2017).

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

2.3 Variabel Penelitian

2.3.1 *Employees Identification*

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 serta dalam merasakan kegagalan, keberhasilan, kritik serta pujian terhadap organisasi. Konsep ini menunjukkan bahwa karyawan dengan memiliki tingkat identifikasi organisasi yang tinggi, serta merta karyawan akan melihat organisasi yang mempekerjakan mereka sebagai cerminan dari diri mereka. Sebaliknya karyawan dengan tingkat *employees identification* organisasi yang rendah, hal ini akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Bailey, et al., 2016).

Pembentukan *employees identification* memiliki peran penting dalam pembentukan hubungan 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. *Employees identification* mencerminkan karyawan yang memiliki rasa bangga yang tinggi terhadap organisasi di mana mereka bekerja (Dick *et al.*, 2004; Bailey, 2016).

Employees identification adalah perasaan menyatu yang dirasakan oleh karyawan kepada perusahaan (Andersen, 2012). *Employees identification* tidak hanya melibatkan sebatas kemampuan kognitif karyawan saja, tetapi juga lebih melibatkan emosi karyawan terhadap organisasi, di mana mereka bekerja saat ini dan juga pemahaman mengenai bagaimana karyawan tidak hanya menganggap diri mereka sendiri sebagai anggota suatu organisasi, tetapi juga sejauh mana karyawan tersebut mengikutsertakan diri mereka ke dalam organisasi (Ashforth *et al.*, 2008).

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, kurangnya dukungan yang kuat yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan, serta kurang dalam penerapan *core value* perusahaan, akan meningkatkan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan, menciptakan karyawan yang cenderung memiliki persepsi negatif yang dimiliki oleh karyawan berpengaruh terhadap tidak maksimalnya pencapaian tujuan organisasi serta tingkat kepuasan karyawan. Rendahnya tingkat kepuasan karyawan ini akan mengakibatkan karyawan tidak bekerja maksimal untuk organisasi (Van Knippenberg, 2000; Haslam and Turner, 2001; Dick, *et al.*, 2004).

2.3.1.1 Pentingnya *Employees Identification*

Terdapat beberapa alasan kenapa *employees identification* itu penting untuk perusahaan dan karyawan, di antaranya sebagai berikut (Ashforth *et al.*, 2001):

1. *Self-enhancement* (peningkatan diri)

Employees identification penting untuk peningkatan diri karyawan di mana karyawan akan memiliki kebanggaan dalam dirinya mengenai perusahaan mereka, sehingga karyawan akan mengidentifikasi diri mereka secara lebih dalam dengan organisasi, karena mereka akan berfikir bahwa mereka cerminan dari organisasi. Jika organisasi memiliki pencapaian, karyawan akan merasa itu pencapaian mereka juga sehingga mereka akan terus menerus berusaha untuk meningkatkan kemampuan diri untuk kemajuan organisasi.

2. *Other self-related motives*

Terdapat lima *Other self-related motives* untuk *employees identification* yaitu pengetahuan diri, ekspresi diri, koherensi, kontinuitas diri, dan kekhasan diri.

Adapun, defenisi *employees identification* yang pakai dalam penelitian ini adalah *employees identification* mengacu pada sejauh mana karyawan melihat diri mereka menjadi satu identitas dengan organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini akan tercermin dari karyawan yang cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap organisasi dan karyawan akan ikut serta dalam merasakan kegagalan, keberhasilan, kritik serta pujian terhadap organisasi (Bailey, *et al.*, 2016).

2.3.2 Job Satisfaction

Job satisfaction adalah suatu perasaan positif yang dirasakan oleh karyawan tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi yang dilakukan karyawan berdasarkan karakteristik-karakteristiknya (Robbin and Judge, 2013). *Job satisfaction* adalah ringkasan evaluasi yang dibuat karyawan tentang pekerjaan mereka, tingkat kepuasan kerja orang berbeda-beda dan perbedaan ini adalah hasil dari faktor-faktor terkait pekerjaan dan faktor individu (Aydogdu and Asikgil, 2011).

Job Satisfaction adalah keadaan emosional karyawan yang senang atau positif terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja mereka (Suzuki, *et al.*, 2006; Joung *et al.*, 2015). Teori *job satisfaction* yaitu *two-factor theory* menunjukkan bahwa karyawan memiliki dua jenis kebutuhan, yang tercantum sebagai *hygiene and motivation*. *Hygiene factor* adalah kebutuhan yang terpenuhi dalam beberapa kondisi seperti pengaruh interpersonal, kondisi kerja, gaji, tunjangan, dan lain-lain. Teorinya menunjukkan bahwa ketidakpuasan kerja dimungkinkan dalam keadaan di mana *hygiene factor* maksimal di organisasi (Herzberg *et al.*, 1959; Gunlu *et al.*, 2009). Pekerjaan yang baik serta merta akan memberikan pelatihan, kemandirian, dan kendali kepada karyawan, sehingga hal ini menciptakan karyawan yang puas terhadap pekerjaannya (Robbin and Judge, 2013). *Job satisfaction* berkorelasi positif dengan kepuasan hidup, sikap, pengalaman, interdependensi, umpan balik, dukungan sosial, dan interaksi dengan rekan kerja di luar pekerjaan, hal ini terkait erat dengan *job satisfaction*, setelah memperhitungkan karakteristik pekerjaan itu

sendiri, serta memiliki pengaruh terhadap emosional karyawan yang mengacu kepada perasaan yang bersifat positif, netral ataupun negatif terhadap pekerjaan karyawan (Greenberg and Baron, 2000). Pada variabel *job satisfaction* terdapat beberapa dimensi yaitu Kepuasan terhadap *the colleagues, the payment, the boss, the nature of the job, the promotions* (Siqueira, 2008 ; Luz et al., 2018).

2.3.2.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Job Satisfaction

Menurut Aydogdu and Asikgil (2011) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* sebagai berikut:

1. Pay

Gaji adalah faktor penting untuk *job satisfaction*. Uang tidak hanya membantu mencapai kebutuhan dasar karyawan, tetapi juga berperan dalam menyediakan kepuasan kebutuhan tingkat atas (Luthans, 1992).

2. Work Itself

Pekerjaan itu sendiri memiliki peran penting dalam mencapai kepuasan kerja (Feldmann dan Arnold, 1985).

3. Supervision

Perilaku *supervision* memiliki peran penting dalam hal menangani reaksi karyawan terhadap permasalahan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki anggapan bahwa atasan mereka lebih mudah didekati dan responsif cenderung akan memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi.

4. *Promotion Possibilities*

Promotion Possibilities melibatkan ketersediaan peluang untuk karyawan maju untuk karir yang lebih baik. Jika orang berpikir bahwa mereka tidak akan memiliki banyak kemungkinan promosi, mereka mungkin akan terpengaruh secara negatif.

5. *Peers*

Interaksi dengan rekan kerja merupakan faktor penting dalam *job satisfaction* karena ketika karyawan yang terisolasi mereka akan cenderung tidak menyukai pekerjaan mereka.

6. *Working Conditions*

Working Conditions (kebersihan tempat kerja, penerangan, alat dan peralatan yang memadai) faktor ini akan memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan mudah, nyaman dan efisien.

2.3.2.3 *Konsekuensi Terjadinya Ketidakpuasan Kerja*

Menurut Aydogdu and Asikgil, (2011) terdapat beberapa konsekuensi terjadinya ketidakpuasan kerja di antaranya sebagai berikut:

1. *Absenteeism*

Berpengaruh terhadap absensi karyawan di mana karyawan cenderung untuk akan selalu hadir dalam organisasi.

2. *Turnover*

Turnover merupakan pengaruh terhadap keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Jika anggota organisasi tidak puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung meninggalkan organisasi. Hal ini dapat diminimalisir dengan manajemen yang dapat memperlakukan mereka secara adil serta memberikan karyawan imbalan yang pantas.

3. *Low Productivity*

Karyawan yang kurang produktif dalam bekerja akan berdampak pada tidak maksimalnya hasil kinerja sehingga tidak tercapainya tujuan organisasi.

4. *Early Retirement*

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa ketika karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan hal tersebut akan meminimalisir keinginan karyawan untuk pensiun lebih cepat dari seharusnya.

5. *Low Organizational Commitment*

Berpengaruh terhadap tingkat *commitment* yang rendah terhadap organisasi sehingga akan mendorong karyawan untuk lebih cepat untuk meninggalkan organisasi.

6. *Mental and Physical Health*

Karyawan yang memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi akan cenderung memiliki kesehatan mental dan fisik yang lebih baik.

7. *Life Satisfaction*

Kepuasan hidup berarti seberapa puas anggota organisasi dengan hidup organisasi. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa ada korelasi positif antara *life satisfaction* dan *job satisfaction*.

Menurut Robbins and Judge (2013) terdapat beberapa dampak ketidakpuasan bekerja di antaranya sebagai berikut:

1. *Exit*

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui perilaku yang mengarah pada meninggalkan organisasi.

2. *Voice*

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui percobaan untuk memperbaiki kondisi secara aktif, di mana mencoba untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan mengambil beberapa bentuk aktifitas terkait.

3. *Loyalty*

Ketidakpuasan yang diungkapkan melalui secara pasif menunggu kondisi itu membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal benar.

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

4. *Neglect*

Ketidakpuasan yang diungkapkan dengan membiarkan kondisi memburuk, termasuk absensi atau keterlambatan khusus, berkurangnya usaha untuk bekerja, dan tingkat kesalahan yang bertambah.

2.3.3 *Commitment Employees*

Commitment merupakan keadaan psikologis yang menghubungkan individu dan organisasi. Keadaan psikologis ini membangun hubungan antara karyawan dan organisasi, memberikan implikasi terhadap keputusan karyawan (Allen dan Meyer, 1997 dalam Castro, *et al.*, 2016).

Menurut Robbins and Judge (2013) *organizational commitment* adalah tingkat di mana seseorang pekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota organisasi. *Employees 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). *Organizational commitment* merupakan keadaan psikologis yang memiliki karakteristik di mana pengaruh karyawan dengan organisasi serta memiliki implikasi untuk keputusan untuk melanjutkan atau menghentikan keanggotaan dalam organisasi. Masing-masing komponen dipengaruhi oleh pengalaman yang berbeda dan memiliki implikasi berbeda untuk cara karyawan berpengaruh dengan organisasi, terdapat tiga komponen pendekatan untuk mengukur tingkat *organizational commitment* di

antaranya yaitu: *commitment affective*, *continuance commitment* and *normative commitment* (Meyer et al., 1993; Bailey, Ainsworth, et al., 2016)

Pendekatan dominan dalam konsep hubungan yang kuat antara individu dan organisasi adalah *employees commitment* terhadap organisasi, karyawan yang memiliki *commitment* yang tinggi serta merta akan menghasilkan sesuatu yang relevan terhadap kehadiran, *turnover intention*, motivasi dan kinerja karyawan (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday & Steers, 1982; Knippenberg & Sleebos, 2006).

2.3.3.1 Komponen Organizational Commitment

Menurut Aydogdu and Asikgil, (2011) *organizational commitment* terdapat beberapa komponen sebagai berikut:

1. Affective Commitment

Affective commitment mengacu pada perasaan yang dimiliki oleh karyawan, rasa keterikatan antara karyawan kepada organisasi, dan *affective commitment* dikaitkan dengan karakteristik pribadi, struktur organisasi, dan pengalaman kerja, contohnya; gaji, pengawasan, kejelasan peran dalam bekerja (Hartmann, 2000).

2. Continuance Commitment

Continuance commitment yang mengacu pada biaya akan dikeluarkan oleh karyawan ketika meninggalkan organisasi. hal ini mengacu pada beberapa faktor di antaranya usia, pendidikan dan masa kerja (Becker, 1960).

3. *Normative Commitment*

Normative commitment yang mengacu pada perasaan tanggung jawab yang dirasakan oleh karyawan untuk tetap bertahan di organisasi tempat mereka bekerja. *Normative commitment* berkembang menjadi hasil dari pengalaman yang menekankan karyawan harus tetap loyal kepada organisasi (Wiener, 1982). Ketika karyawan menerima imbalan untuk pelatihan keterampilan mereka, hal ini akan menciptakan karyawan yang memiliki rasa kewajiban untuk membalas kebaikan organisasi tersebut dengan cara bertahan di organisasi (Scholl, 1981).

2.3.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Commitment*

Menurut Aydogdu dan Asikgil, (2011) terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational commitment* di antaranya sebagai berikut:

1. *Personal Factor*

Dipengaruhi oleh dua jenis variabel yaitu variabel demografis (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, ras dan sifat kepribadian) dan variabel disposisi (mis. kepribadian, nilai, minat).

2. *Role Related Factors*

Dipengaruhi oleh ambiguitas peran (ketidakjelasan peran dalam melakukan pekerjaan) sehingga hal ini berdampak kepada tingkat komitmen organisasi (Mathieu dan Zajac, 1990).

3. *Work Experiences*

Dipengaruhi *work experiences*, diperoleh hasil penelitian sebelumnya di mana terdapat pengaruh korelasi yang kuat dan konsisten terhadap komitmen karyawan (Mathieu 1991).

4. *Cultural Factors*

Dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti usia, masa kerja, jenis kelamin, dan pendidikan, karakteristik tersebut sangat signifikan dalam menentukan *organizational commitment* (Randall dan O'Driscoll, 1997).

2.3.3.3 Konsekuensi *Organizational Commitment*

Menurut Aydogdu dan Asikgil, (2011) terdapat beberapa konsekuensi terjadinya *organizational commitment* di antaranya sebagai berikut:

1. *Performance at Work*

Tingkat kehadiran di tempat kerja dan kurang maksimalnya dalam melaksanakan kinerja tugas yang diberikan oleh organisasi sehingga menyebabkan angka penjualan atau produksi menjadi menurun.

2. *Interdrawal Intentions*

Retensi personel secara konsisten dipandang sebagai konsekuensi penting dari komitmen organisasi. Ketika tingkat komitmen organisasi karyawan rendah, maka akan menciptakan karyawan yang tidak berupaya secara maksimal dalam melakukan pekerjaannya, tidak peduli dengan organisasi tempat mereka bekerja dan memiliki tingkat motivasi yang rendah.

3. *Absenteeism*

Absenteeism dan *organizational commitment* memiliki pengaruh korelasi yang negatif. Hal ini tercermin dari karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah cenderung sering tidak hadir di organisasi.

4. *Turnover*

Pendapatan organisasi dan *organizational commitment* memiliki pengaruh korelasi yang negatif, hal ini terlihat dari ketika karyawan memiliki tingkat komitmen yang rendah, sehingga menyebabkan karyawan dengan mudahnya untuk meninggalkan organisasi, hal ini akan berdampak kepada tingkat *turnover* yang tinggi di organisasi, sehingga organisasi harus akan mencari karyawan baru, menyebabkan meningkatnya biaya operasional organisasi untuk biaya *recruitment*, administrasi serta pelatihan karyawan baru.

Dalam penelitian ini definisi yang dipakai oleh penulis adalah *employees 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).

2.3.4 *Internal Marketing*

Internal marketing adalah bagaimana organisasi melihat karyawan sebagai konsumen *internal* dan memandang pekerjaan karyawan sebagai produk *internal* organisasi (Berry, 1981). *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 menciptakan keterikatan antara karyawan dengan organisasi hal ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan layanan yang optimal yang diberikan karyawan kepada konsumen external organisasi (Bailey, *et al.*, 2016).

Internal marketing memiliki dampak dalam hal untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, meningkatkan motivasi karyawan, mengurangi kelalaian dalam bekerja, dan meningkatkan kualitas karyawan (Guest, 1997; Balemba *et al.*, 2016). *Internal marketing* merupakan bagaimana memberdayakan karyawan yang merupakan pasar *internal* dalam organisasi, karyawan perlu untuk dididik, dilatih, dihargai, dan dimotivasi untuk memaksimalkan kebutuhan pelanggan eksternal (Varey and Lewis, 2006; Balemba *et al.*, 2016). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *internal marketing*, *job satisfaction*, dan kinerja organisasi saling berkorelasi satu sama lain (Alan dan Frimpong, 2004; Balemba *et al.*, 2016). *Internal marketing* dipandang memiliki pengaruh terhadap *commitment* karyawan kepada organisasi (Stoffers dan Heijden, 2009; Balemba *et al.*, 2016).

Dalam penelitian ini definisi yang dipakai oleh penulis adalah *internal marketing* adalah bagaimana perusahaan melihat karyawan sebagai konsumen *internal* dan memandang pekerjaan karyawan sebagai produk *internal* serta bagaimana memberdayakan karyawan yang merupakan pasar *internal* dalam organisasi, karyawan perlu untuk dididik, dilatih, dihargai, dan dimotivasi untuk

memaksimalkan kebutuhan pelanggan eksternal (Berry, 1981; Bailey et al., 2016; Varey and Lewis, 2006; Balemba *et al.*, 2016).

2.3.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Hubungan Antara Karyawan Dan Organisasi

Menurut (Bailey, et al., 2016) pada *internal marketing* terdapat beberapa faktor yang dapat bergabung menjadi satu untuk berkontribusi secara positif terhadap membangun pengaruh antara karyawan dan organisasi, di antaranya sebagai berikut:

2.3.4.1.1 *Internal Communication*

Menurut Argenti (2013), organisasi memiliki fokus untuk mempertahankan karyawan, organisasi harus berpikir secara strategis tentang bagaimana berkomunikasi dengan karyawan melalui komunikasi internal untuk memberi informasi mengenai pekerjaan karyawan, perubahan nilai-nilai dan demografik di organisasi, komunikasi internal yang kuat selalu menghasilkan tenaga kerja yang lebih produktif dan loyal.

Menurut Zainun *et al.*, (2018), *internal communication* adalah media yang sering digunakan dalam organisasi untuk bertukar informasi formal dan informal antara manajemen dan karyawan. Yang terpenting, *communication internal* berguna dalam menyelesaikan konflik internal yang terjadi di antara anggota organisasi serta dapat meningkatkan *commitment*, hal ini disebabkan karena saluran komunikasi tersebut menyediakan keterbukaan, dukungan dan arahan di antara karyawan perusahaan.

Menurut Asif dan Sargeant (2000), komunikasi mengacu untuk membangun atmosfer yang baik di dalam organisasi, hal ini berpengaruh kepada cara karyawan untuk memilih metode komunikasi horizontal dan vertikal, serta bagaimana pesan karyawan akan diterima dengan baik, sehingga komunikasi antara karyawan akan efektif, sehingga diharapkan komunikasi akan berlangsung secara seimbang antara kebutuhan untuk berkomunikasi secara formal dan fasilitasi dalam komunikasi informal.

2.3.4.1.1.1 Arah Dalam *Internal Communication*

Menurut Robbins and Judge (2013), menyatakan bahwa arah dalam *internal communication* di perusahaan dibagi menjadi tiga bagian, di antaranya sebagai berikut:

1. Komunikasi Ke Arah Bawah

Komunikasi yang memiliki arah dari level tinggi di organisasi menuju level lebih rendah merupakan *communication* ke arah bawah. Manajer menggunakan untuk menugaskan tujuan, memberikan instruksi pekerja, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan permasalahan yang memerlukan perhatian, dan menawarkan *feedback communication* ke arah atas, komunikasi ini digunakan untuk memberikan *feedback* kepada petinggi.

2. *Communication Lateral*

Komunikasi lateral adalah komunikasi yang terjadi di antara para anggota kerja yang setara posisinya. Dari sudut pandang manajemen komunikasi lateral dapat berdampak buruk, karena hal ini menjadi tidak efisien, sehingga menciptakan

konflik disfungsional di mana karyawan akan berbicara langsung kepada atasan untuk menyelesaikan suatu masalah dan membuat keputusan tanpa persetujuan atasan.

2.3.4.1.2 Training and Development

Training adalah proses di mana melatih karyawan keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk mendukung pekerjaan mereka (Dessler, 2017). *Training and development* adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keterampilan, konsep, aturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan (Byars and Rue, 2008). Tujuan *training* diharapkan karyawan dapat menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku, *development* mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, pengaruh, dan penilaian kepribadian, keterampilan dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk pekerjaan atau posisi tertentu di masa depan (Noe, 2017). *Training* dapat mencakup segala sesuatu mulai dari mengajar keterampilan dasar karyawan hingga keterampilan yang lebih tinggi (Robbins and Judge, 2013).

Training memainkan peran penting dalam hal memastikan karyawan dapat menerima pelatihan secara optimal sehingga bekerja lebih efektif. Untuk berhasil mengelola tenaga kerja yang beragam, manajer dan karyawan harus diberikan *training* yang bertujuan untuk mendapatkan keterampilan baru, termasuk berkomunikasi secara efektif dengan karyawan dari berbagai latar belakang, pembinaan, *training* dan *development* karyawan dari berbagai usia, pendidikan, etnis, kemampuan fisik, dan ras serta memberikan umpan balik kinerja yang bebas

dari nilai dan stereotip berdasarkan jenis kelamin, etnis, atau cacat fisik, melatih manajer untuk mengenali dan merespons perbedaan generasi dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan dari semua latar belakang menjadi kreatif dan inovatif (Noe, 2017).

2.3.4.1.3 Reward

Robbins and Judge (2013), mengemukakan bahwa beberapa organisasi lebih memilih untuk memberikan gaji kepada karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan kompetitor, sementara beberapa organisasi tidak melakukan hal tersebut, tetapi mereka bersedia untuk menanggung konsekuensi yaitu tingkat perputaran pekerja lebih tinggi di organisasi, karena karyawan akan mencari pekerjaan yang menawarkan gaji lebih tinggi. Dengan membayar gaji yang lebih besar hal tersebut akan menghasilkan organisasi yang memiliki karyawan berkualitas dan sangat termotivasi untuk bertahan lebih lama dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Reward terbagi menjadi 2 tipe sebagai berikut:

1. Reward Intrinsik

Program *reward intrinsic* merupakan imbalan di mana berupa ucapan terima kasih dan pengakuan yang dilakukan secara langsung dan secara pribadi di lingkungan organisasi. Beberapa penelitian terdahulu menemukan hasil di mana penghargaan berbentuk uang akan lebih memotivasi karyawan tetapi ini hanya dalam jangka pendek, sedangkan untuk jangka panjang dapat berupa penghargaan non-uang berupa penghargaan (pujian dan pengakuan) terhadap karyawan itu sendiri (Robbins and Judge, 2013).

2. *Extrinsic Reward*

Extrinsic reward didefinisikan sebagai dukungan langsung untuk kepuasan akan kebutuhan uang yang diterima oleh karyawan (Ajmal et al., 2015). Kompensasi mengacu pada semua *extrinsic reward* yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. kompensasi terdiri dari gaji, insentif atau bonus dan manfaat apa pun (Byars and Rue, 2008).

2.3.4.1.3.1 Tipe-Tipe Program Pembayaran Gaji Bervariabel

Menurut Robbins and Judge (2013) terdapat beberapa tipe program pembayaran gaji bervariasi (suatu rencana pembayaran gaji yang berdasarkan pada pekerjaan karyawan di organisasi) Sebagai berikut:

1. Pembayaran gaji berdasarkan hasil kerja

Rencana pembayaran gaji di mana karyawan dibayar dalam jumlah yang tetap atas setiap unit produksi yang diselesaikan oleh karyawan itu sendiri.

2. Pembayaran gaji berdasarkan prestasi

Rencana pembayaran gaji yang didasari oleh peringkat penilaian kinerja karyawan. Keuntungan utamanya dari sistem ini yaitu karyawan akan serta merata selalu meningkatkan kinerja agar dapat memperoleh insentif yang lebih besar.

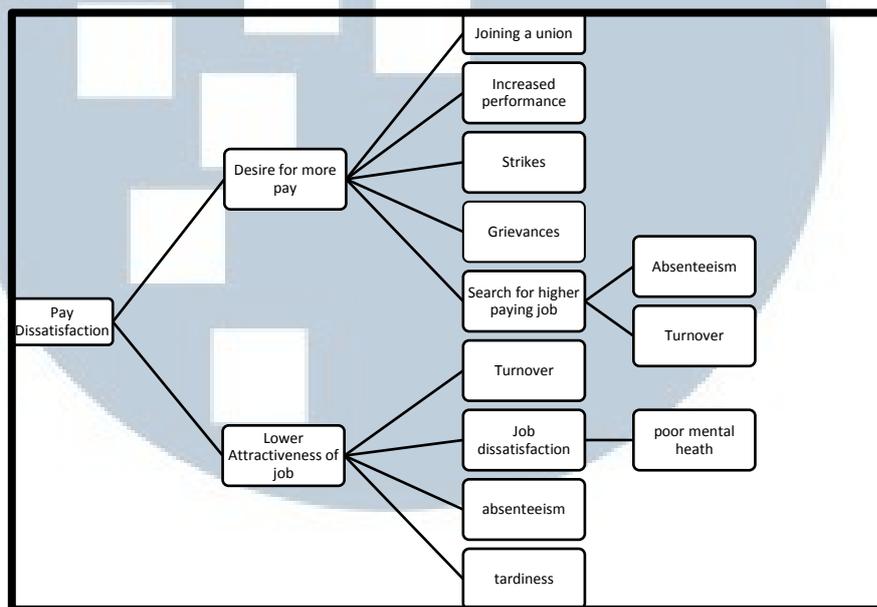
3. Pembayaran gaji berdasarkan keahlian

Rencana pembayaran gaji di mana menetapkan level gaji berdasarkan dari seberapa banyak keahlian yang dimiliki oleh karyawan atau berapa banyak pekerjaan yang dapat mereka kerjakan.

4. Pembagian keuntungan

Suatu program yang ditetapkan oleh organisasi, di mana organisasi memberikan salah satu *benefit* di antaranya yaitu para karyawan akan memperoleh insentif dari keuntungan produktivitas organisasi.

3.4.3.4 Model Konsekuensi Dalam *Pay Dissatisfaction*



Sumber: Byars and Rue (2008)

Gambar 2.1 Model Konsekuensi Dalam *Pay Dissatisfaction*

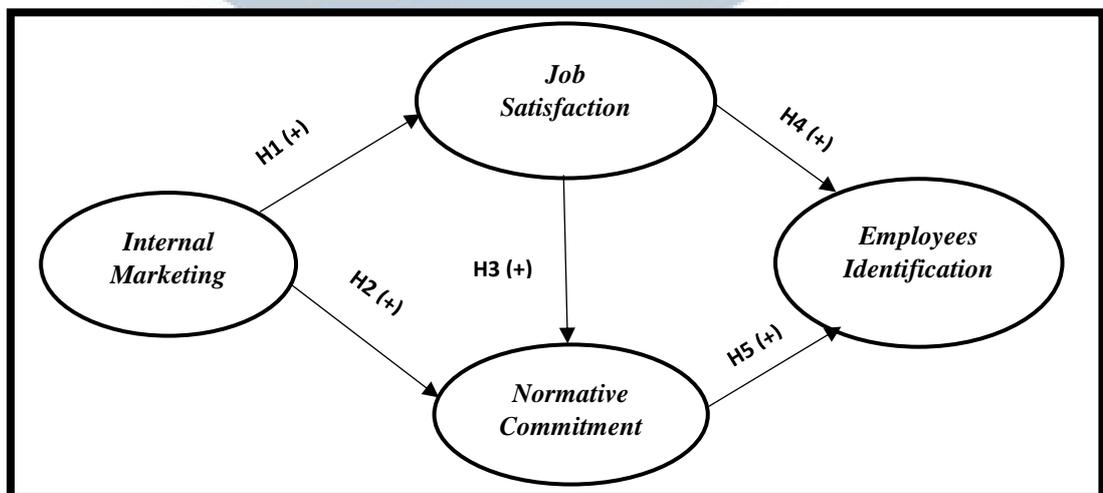
Berdasarkan gambar di atas Byar and Rue (2008), mengemukakan bahwa ketidakpuasan dapat memengaruhi perasaan karyawan tentang pekerjaan dengan dua cara yaitu dapat meningkatkan keinginan lebih banyak akan uang, atau dapat menurunkan daya tarik pekerjaan itu sendiri. Di mana ketika karyawan memiliki *pay dissatisfaction* yang tinggi hal ini akan memiliki dampak yang luas di antaranya, memiliki dampak kepada *joining a onion*, *Increased performance*, *strikes*, *grievances* dan *search for higher job paying job*, hal ini akan mempengaruhi

absensi dan tingkat *turnover*. Dampak lainnya yaitu *lower attractiveness of job*, faktor ini memiliki dampak yaitu kepada *turnover* yang tinggi, *poor mental health*, *absenteeism*, dan *tardliness*.

2.4 Model Penelitian

Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap *employees identification* yaitu *job satisfaction* dan *normative commitment*, dan faktor yang berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *normative commitment* yaitu *internal marketing* (Bailey, et al., 2016).

Berdasarkan masalah penelitian dan penelitian terdahulu, maka penelitian ini akan mengambil dan menggunakan model penelitian sebagai berikut:



Sumber: Bailey, Ainsworth, et al., (2016)

Gambar 2.2 Model Penelitian

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employees Identification*

Bailey dan Ainsworth *et al.*, (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *employees identification*. *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 serta dalam merasakan kegagalan, keberhasilan, kritik serta pujian terhadap organisasi.

Menurut Dick, *et al.*, (2004) dalam penelitiannya diperoleh hasil di mana terdapat pengaruh yang besar dan kuat antara *job satisfaction* terhadap *employees identification*. Menurut Karanika, *et al.*, 2015 dalam penelitian diperoleh hasil di mana terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* dan *employees identification*.

Secara nalar pengaruh *job satisfaction* terhadap *employees identification* Berdasarkan pengaruh antar indikator dinyatakan bahwa ketika karyawan telah memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi maka hal itu akan berdampak positif terhadap tingkat *employees identification* yang karyawan miliki, hal ini disebabkan karena mereka memiliki perasaan yang sudah menyatu dengan perusahaan terlihat dengan rasa kebanggaan yang tinggi terhadap perusahaan, serta karyawan ingin organisasi mereka terlihat baik di mata orang lain (Bailey, *et al.*, 2016).

Mengacu kepada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya tentang *job satisfaction* dan *employees identification* serta relevansi terhadap fenomena yang ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin menguji pengaruh antara *job satisfaction* dan *employees identification* berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H1: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employees identification*.

2.5.2 Pengaruh *Employees Commitment* terhadap *Employees Identification*

Bailey, *et al.*, (2016), dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *employees commitment* terhadap *employees identification*. Menurut Ashforth, *et al.*, (2005) dalam penelitiannya ditemukan hasil di mana terdapat pengaruh yang kuat antara *employees commitment* terhadap *employees identification*.

Menurut Bettencourt, *et al.*, (2005) dalam penelitiannya yang menyatakan bahwa *organizational commitment* berkontribusi positif terhadap *employees identification* yang bisa dilihat dari representasi eksternal (karyawan menyoroti hal-hal baik tentang perusahaan kepada orang di luar perusahaan) dan representasi internal (karyawan berupaya untuk memotivasi orang lain dalam perusahaan).

Secara nalar pengaruh *employees commitment* terhadap *employees identification* berdasarkan pengaruh antar indikator, di mana dinyatakan bahwa ketika karyawan telah memiliki tingkat loyalitas yang disebabkan *commitment* yang tinggi, hal ini akan menyebabkan karyawan memiliki *employees identification* yang

tinggi terhadap perusahaan, hal ini akan memunculkan perasaan karyawan menyatu menjadi kesatuan dengan organisasi (Bailey, *et al.*, 2016).

Mengacu kepada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya tentang *employees commitment* dan *employees identification* serta relevansi terhadap fenomena yang ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin menguji pengaruh antara *normative commitment* dan *employees identification* berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H2: *Employees commitment* berpengaruh positif terhadap *employees identification*.

2.5.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Normative Commitment*

Menurut Bailey, *et al.*, 2016 dalam penelitiannya di peroleh hasil di mana terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* terhadap *normative commitment* di Bank Saudi Arabia. Menurut Kim dan Kembali, 2012 dalam penelitiannya di temukan terdapat pengaruh positif antara *job satisfaction* dan *organizational commitment* di antara karyawan maskapai penerbangan Korea.

Menurut Gunlu, *et al.*, 2010 dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *normative commitment* dan *affective commitment* terhadap *job satisfaction*. Menurut Aydogdu dan Asikgil, (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara *normative commitment* dan *job satisfaction*, di mana ketika karyawan telah memiliki tingkat *job satisfaction* yang tinggi, hal ini serta merta akan menghasilkan karyawan yang

memiliki perasaan kewajiban yang harus mereka lakukan terhadap organisasi sehingga mereka akan bertahan lama di organisasi.

Secara nalar pengaruh *job satisfaction* terhadap *employees commitment* berdasarkan pengaruh antar indikator dinyatakan bahwa ketika karyawan telah mencapai tingkat *job satisfaction* yang tinggi, hal ini akan berdampak kepada loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga menciptakan tingkat *employees commitment* yang tinggi, sehingga karyawan akan memiliki rasa enggan untuk meninggalkan organisasi dan bertahan cukup lama pada profesi yang mereka jalani saat ini.

Mengacu kepada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya tentang *job satisfaction* dan *employees commitment* serta relevansi terhadap fenomena yang ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin menguji pengaruh antara *job satisfaction* dan *employees commitment* berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H3: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employees commitment*.

2.5.4 Pengaruh *Internal marketing* terhadap *Job Satisfaction*

Joung, et al., (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penerapan *internal marketing* di organisasi terbagi atas dua macam yaitu pengembangan dan *reward*, dua hal ini memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan.

Bailey dan Ainsworth, et al., (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa di bidang perbankan dan jasa keuangan, beberapa penelitian mendukung hasil di

mana *internal marketing* berdampak positif terhadap *job satisfaction* karyawan. Balemba, *et al.*, (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa implikasi *internal marketing* terdapat pengaruh positif terhadap *job satisfaction* yang dimiliki oleh karyawan.

Oleh karena itu secara nalar pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction*, berdasarkan pengaruh antar indikator tersebut dinyatakan bahwa ketika perusahaan secara maksimal dalam hal penerapan *internal marketing* untuk karyawan, seperti *internal communication* yang baik, pemberian *training and development* secara maksimal, jenjang karir yang jelas serta pemberian *reward* yang adil dan sesuai kebutuhan karyawan, maka hal ini akan menjadi faktor untuk menciptakan karyawan yang merasa puas atas pekerjaan yang mereka lakukan (Bailey, *et al.*, 2016)

Mengacu kepada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya tentang *internal marketing* dan *job satisfaction*, serta relevansi terhadap fenomena yang ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin menguji pengaruh antara *internal marketing* dan *job satisfaction* berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H4: *Internal marketing* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

2.4.5 Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Normative Commitment*

Menurut Gouldner (1960), dalam penelitiannya memperoleh hasil di mana terdapat pengaruh positif antara *internal marketing* terhadap *employees commitment*, fokus terhadap komponen *normative commitment* berasal dari pandangan *internal marketing* yang pada dasarnya adalah praktik organisasi

tersebut peduli terhadap karyawan dan memperlakukan karyawan dengan benar hal ini akan menghasilkan norma timbal balik dari karyawan.

Bailey dan Ainsworth, *et al.*, (2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penerapan *internal marketing* yang dilakukan secara maksimal, serta merta akan menghasilkan karyawan yang memiliki rasa kewajiban untuk bertahan lebih lama dan memperlakukan organisasi secara benar, di mana hal tersebut yang merupakan *normative commitment*, yang mana mengarah kepada harapan bahwa *internal marketing* akan memiliki pengaruh positif dan dampak signifikan pada *commitment* karyawan terhadap bank.

Narteh (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penerapan *internal marketing* dalam sektor jasa keuangan diperoleh hasil di mana terdapat beberapa jenis penerapan *internal marketing* di antaranya yaitu pemberdayaan, *reward*, dan *training*. Tiga penerapan ini ditemukan hasil di mana terdapat pengaruh yang positif terhadap komitmen karyawan.

Secara nalar pengaruh *internal marketing* terhadap *normative commitment* Berdasarkan pengaruh antar indikator dinyatakan bahwa ketika organisasi telah secara maksimal dalam pelaksanaan *internal marketing* untuk karyawan seperti *internal communication* yang baik, pemberian *training and development* secara maksimal dan pemberian *reward* yang adil dan sesuai kebutuhan karyawan, hal ini serta merta akan menciptakan karyawan yang merasa puas terhadap pemberdayaan yang dilakukan oleh organisasi sehingga hal ini menghasilkan karyawan akan memiliki tingkat *employees commitment* yang tinggi yang tercermin dari keinginan

mereka untuk bertahan dalam jangka cukup lama di organisasi yang mereka jalani saat ini (Bailey, *et al.*, 2016)

Mengacu kepada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya tentang *internal marketing* dan *employees commitment* serta relevansi terhadap fenomena yang ditemukan oleh penulis, maka penulis ingin menguji pengaruh antara *internal marketing* dan *employees commitment* berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H5: *Internal marketing* berpengaruh positif terhadap *employees commitment*.

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Publikasi	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1.	Bailey, A.A. Albassami, F. Al-Meshal, S.	<i>Emerald Group Publishing Limited, Internasional Journal of Marketing (2016)</i>	<i>The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employees bank identification relationship</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>internal marketing</i> memiliki pengaruh yang positif dan sangat signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>normative commitment</i> karyawan organisasi. <i>Internal marketing</i> memiliki pengaruh secara tidak langsung kepada <i>employees identification</i> melalui pengaruhnya terhadap <i>job satisfaction</i> dan <i>employees commitment</i> .
2.	Joung, H. W Goh, K.B Huffman, H Yuan, J.J. Surles., J.	<i>Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management (2015)</i>	<i>Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the food service industry.</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga penerapan dalam <i>internal marketing</i> yaitu penerapan visi, <i>development</i> , dan <i>reward</i> , tiga penerapan tersebut di jadikan indikator untuk memprediksi <i>job satisfaction</i> karyawan. Selain itu faktor <i>job satisfaction</i> karyawan adalah prediktor yang signifikan mempengaruhi terhadap <i>employees commitment</i> organisasi. temuan menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> dan <i>affective commitment</i> memiliki dampak signifikan pada menurunkan niat <i>turnover</i> karyawan.

3.	Dick, V. R. Christ, O Stellmacher, J Wagner, U Ahlsvede, O Grubba, C Hauptmeierer, M Hohfeld, C Moltzen, K Tissington, P. A.	<i>British Academy of Management, British Journal of Management (2004)</i>	<i>Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction.</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational identification</i> berkaitan dengan niat <i>turnover</i> , dan efek ini disebabkan oleh pengaruh yang kuat dari <i>job satisfaction</i> kepada <i>employees identification</i> . Serta pengaruh <i>job satisfaction</i> tidak serta merta hanya untuk pengurangan <i>turnover</i> tetapi juga memiliki pengaruh yang besar dan kuat terhadap <i>employees identification</i> .
4.	Ashforth, B. E. Harrison, S. H. Corley, K. G.	<i>SAGE Publications Inc, Journal of Management (2008)</i>	<i>Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions.</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat empat pertanyaan dasar untuk <i>employees identification</i> yaitu apa itu <i>employees identification</i> , kenapa <i>employees identification</i> penting, kenapa <i>employees identification</i> bisa terjadi, satu atau banyak. Dalam penelitian ini diperoleh hasil di mana terdapat pengaruh yang kuat antara <i>employees commitment</i> dengan <i>employees identification</i> .
5.	Balemba, E. Bugadwa, D.D. Akonkwa, M.	<i>Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Bank Marketing (2016)</i>	<i>Internal marketing, employees job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara <i>internal marketing</i> dengan <i>job satisfaction</i> , kemudian terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>internal marketing</i> dengan <i>performance</i> karyawan. Serta dalam penelitian ini ditemukan hasil di mana tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>job satisfaction</i> dengan <i>perceived organizational performance</i> .
6.	Sinem Aydrody. Baris Asikgil.	<i>International Review of</i>	<i>An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction,</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara <i>job satisfaction</i> , <i>organizational commitment</i> dan intensi <i>turnover</i> . Hasil dari penelitian mendukung hipotesis. <i>Job</i>

		<i>Management and Marketing, (2016)</i>	<i>Organizational Commitment and Turnover Intention</i>	<i>satisfaction</i> memiliki pengaruh yang signifikan dan positif dengan ketiganya dimensi <i>organizational commitment</i> dan intensi <i>turnover</i> memiliki pengaruh yang signifikan dan negatif dengan <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i>
7.	Gunlu, Aksarayli, M. Percin, S. N. E.	<i>Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (2010)</i>	<i>Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> ekstrinsik, intrinsik, dan <i>general</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>normative commitment</i> dan <i>affective commitment</i> . Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa dimensi <i>job satisfaction</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>continuance commitment</i> di antara para manajer hotel berskala besar. Ketika karakteristik sampel adalah usia, tingkat pendapatan, dan pendidikan hal ini memiliki pengaruh yang signifikan dengan <i>job satisfaction external</i> sedangkan tingkat pendapatan secara tidak langsung memiliki pengaruh terhadap <i>affective commitment</i> .
8.	Awwad, S. M. Agti, M. D. A.	<i>Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Bank Marketing, (2010)</i>	<i>The impact of internal marketing on commercial banks' market orientation</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>internal marketing, organization commitment</i> dan <i>organizational citizenship behaviors</i> terdapat pengaruh langsung yang positif terhadap orientasi <i>bank market</i> , serta <i>organizational commitment</i> memiliki pengaruh positif kepada <i>organizational citizenship behaviors</i> . Dalam penelitian ini juga mendukung tiga faktor pendukung dalam <i>internal marketing</i> yaitu <i>internal communication, training and development</i> dan <i>reward</i> .

9.	Yucel, I.	<i>Canadian Center of Science and Education, International Journal of Business and Management, (2012)</i>	<i>Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study.</i>	Penelitian ini menguji pengaruh di antara <i>job satisfaction</i> , <i>organizational commitment</i> dan intensi <i>turnover</i> . Penelitian ini menunjukkan bahwa jika tingkat <i>job satisfaction</i> yang tinggi akan menghasilkan <i>commitment</i> yang lebih tinggi dan tingkat intervensi <i>turnover</i> akan lebih rendah sehingga dapat disimpulkan bahwa <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>affective commitment</i> , <i>continuance commitment</i> , dan <i>normative commitment</i> . Tetapi memiliki dampak negatif kepada <i>turnover</i> .
10	Bettencourt, L. A. Brown, S. W. MacKenzie, S. B.	<i>Science Direct, Journal of Retailing (2005)</i>	<i>Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents</i>	Penelitiannya ini menunjukkan bahwa <i>organizational commitment</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>employees identification</i> yang bisa di lihat dari representasi eksternal (karyawan menyoroti hal-hal baik tentang perusahaan kepada orang di luar perusahaan) dan representasi internal (karyawan berupaya untuk memotivasi orang lain dalam perusahaan).
11	Karanika-Murray. M., Duncan, N. Pontes, H. M. Griffiths, M. D.	<i>Journal of Managerial Psychology, (2015)</i>	<i>Organizational identification, work engagement, and job satisfaction</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>work engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>organizational identification</i> dan terdapat pengaruh positif antara <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational identification</i> .