

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejalan dengan semakin meningkatnya kebutuhan nasabah akan kualitas pelayanan dan produk keuangan perbankan yang semakin hari semakin kompleks maka pihak perbankan perlu untuk menyesuaikan strategi pemasaran yang ada dengan strategi berbasis akan kebutuhan nasabah tersebut. Terlebih lagi perubahan gaya hidup nasabah dan masyarakat yang dulunya banyak melakukan transaksi keuangan secara konvensional perlahan mulai bertransformasi ke media digital. Kini nasabah dapat berinteraksi atau melakukan transaksi keuangan dengan pihak perbankan melalui media digital. Berbagai produk dan jasa pelayanan dapat saling terhubung dengan media digital atau Internet. Namun demikian, konsep dasar bank sebagai penyedia jasa keuangan kepada nasabah yang berbasis jasa tidak dapat begitu saja terpinggirkan oleh kemajuan teknologi informasi tanpa peranan pegawai bank.

Peranan sumber daya manusia yang berkompentensi tinggi dan memiliki pengetahuan yang baik dalam menggunakan teknologi informasi dan melayani pelanggan dengan kemampuan terbaik menjadi kunci sukses perusahaan untuk terus bertahan di tengah pesatnya persaingan di industri (Fernando, 2012). Di dalam konsep pemasaran jasa bahwa hampir setiap bank memiliki infrastruktur, sistim teknologi informasi dan fasilitas yang sama, yang membedakan antara bank satu dengan yang lainnya adalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh

pegawai bank. Ilmu pemasaran jasa semakin hari berkembang dengan memaksimalkan kemampuan pegawai bank dan berorientasi nasabah. bank perbankan diharapkan mampu menyesuaikan strategi bank dengan perkembangan kebutuhan konsumen. Selain itu, bank perbankan juga diharapkan mampu untuk menawarkan produk yang berkualitas dan pelayanan jasa terbaik kepada nasabah.

Begitu halnya dengan tugas pemasar di sektor perbankan yang dituntut mampu meramu strategi pemasaran dengan memberikan perhatian yang cukup besar terhadap kualitas pelayanan kepada nasabah mereka. Berbagai produk perbankan didisain dan diciptakan untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Bahkan dewasa ini pelayanan perbankan tidak lagi mengharuskan nasabah untuk datang langsung ke bank. Dengan menggunakan sistim teknologi informasi, bank terus membuat terobosan dalam meningkatkan pelayanan yang prima kepada nasabah. Hanya dalam hitungan menit nasabah dapat melakukan transaksi keuangan dengan hanya menggerakkan jari di mana saja dan kapan saja (Khuong & Tien, 2013).

Dari perspektif pemasaran jasa, nasabah ditempatkan pada posisi sentral dalam keberhasilan bisnis sebuah bank perbankan. Berbagai upaya dan formula pemasaran telah diciptakan untuk memaksimalkan kualitas pelayanan perbankan, mempertahankan nasabah yang ada, serta menarik calon nasabah baru. Tanpa melupakan nasabah yang ada, bank juga harus bersaing untuk merebut hati nasabah yang ada saat ini agar tidak berpindah ke bank lain. Bank juga berusaha menjaring calon nasabah baru untuk terus berkembang dan menguasai pasar. Namun belum banyak yang menyadari bahwa keberhasilan produk dan layanan

perbankan tidak sepenuhnya berdasarkan ketepatan strategi pemasaran yang dipilih dan dijalankan tapi sangat banyak tergantung akan kemampuan pegawai bank dalam memberikan pelayanan terbaik. Tentu hal ini menjadi menarik seandainya pihak manajemen perbankan dapat memaksimalkan strategi pemasaran jasa secara internal (*internal marketing*) sehingga menjadikan pelayanan perbankan berbeda dengan pelayanan bank lainnya. Efektifitas strategi internal marketing di mulai dengan memaksimalkan kemampuan pegawai dalam memahami kebutuhan nasabah yang semakin kompleks. Para cendekiawan dari negara barat berpendapat bahwa untuk meningkatkan efisiensi pelayanan perbankan kepada nasabah, pihak manajemen dapat menggunakan strategi *internal marketing*. Bila perlu selalu memotivasi pegawai bank untuk melayani secara konsisten. Di negara negara barat seperti UK, bank sudah mengadopsi konsep *internal marketing* dalam meningkatkan pelayanan jasa perbankan (Papasolomou & Kitchen 2004). Pelayanan jasa merupakan faktor yang tidak dapat dilihat dan sering kali orang yang mengkonsumsi jasa tersebut akan terus mengingat pelayanan yang diberikan. Tidak seperti produk, jasa tidak dapat diuji kualitasnya sebelum diberikan kepada pelanggan. (Wahyuni-TD & Fernando, 2016)

Bagi nasabah, pegawai bank yang melayani mereka adalah perwakilan bank tersebut yang menciptakan rasa aman dan puas dalam bertransaksi keuangan sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka. Pelayanan prima yang diberikan oleh pegawai bank adalah perwakilan keseluruhan bank dalam membantu keberhasilan transaksi keuangan nasabah. Singkat kata, bagi nasabah, pegawai

bank yang melayani mereka langsung adalah bank itu sendiri yang mewakili bank secara umum dan turut serta membangun citra bank dimata nasabah. Pegawai bank yang langsung berhadapan melayani mereka sering kali disebut sebagai ujung tombak (frontliner) bank. Disinilah yang sering kali terlupakan oleh pihak manajemen perbankan, bahwa sesungguhnya pegawai harus dilihat sebagai pelanggan yang harus dilayani oleh bank, yang juga disebut sebagai pelanggan internal yang berada didalam bank (*internal customers*).

Pelanggan internal inilah yang seharusnya terlebih dahulu di layani oleh pihak manajemen perbankan sebelum pelanggan internal ini melayani pelanggan yang sebenarnya. Dalam arti luas seringkali disebut dengan pelanggan yang berada diluar bank (*external customers*). Nasabah atau pelanggan yang berada dalam bank inilah yang menjadi titik fokus bank dalam bersaing dalam industri perbankan yang dikenal dengan konsep strategi *internal marketing* yang harus dikelola dengan baik sehingga pelanggan yang berada dalam bank ini merasa puas, setia (*loyal*) dan bangga berkerja dengan bank tersebut. Pegawai yang puas akan bangga berkerja pada bank tersebut sehingga terciptanya rasa setia ditempat dimana mereka berkerja. Pegawai bank ini akan berusaha semaksimal mungkin mengeluarkan kemampuan terbaiknya dalam memahami kebutuhan nasabah akan jasa keuangan.

Pegawai frontliner yang secara langsung berinteraksi dengan nasabah merupakan ujung tombak bank atau seringkali dianalogikan sebagai kekuatan bank dalam bersaing dengan bank pesaing lainnya. Pegawai frontliner juga dapat mewakili nasabah untuk memberikan masukan langsung kepada pihak

manajemen serta membantu bank memahami apa yang diinginkan nasabah.

Dilihat dari sudut pandang pemasaran jasa, kemampuan pegawai frontliner dalam melaksanakan pekerjaannya menjadi faktor penentu dalam memberikan pelayanan berkualitas kepada nasabah dan berakhir dengan rasa puas dan pengalaman yang tidak didapatkan dari bank lain. Bagi bank kepuasan nasabah akan mengakibatkan nasabah yang setia dan penentu keberhasilan dalam menguasai pangsa pasar dan keuntungan berkelanjutan. Prilaku pegawai bank, skill dan kemampuan membuat keputusan yang fleksibel memiliki dampak yang signifikan pada kepuasan external customer (nasabah) (Saleem&Rashid 2011). Tidak dapat dipungkiri nasabah yang setia akan menjadi tenaga pemasar bank yang tidak dibayar karena mereka kadang kala turut serta mempromosikan bank kepada calon nasabah lainnya. Nasabah yang setia juga diyakini turut membela bank apabila calon nasabah lainnya membandingkan kualitas pelayanan dan reputasi dengan bank lainnya.

Bila kembali di telaah, kepuasan dan kesetiaan nasabah terhadap bank sangat dipengaruhi oleh pelayanan pegawai bank yang terutama berada di pilar terdepan (frontliner). Pegawai sebagai nasabah di dalam bank merupakan kunci sukses dalam melayani nasabah luar (external customers) perlu mendapat informasi yang memadai mengenai visi dan misi bank, perlu dibekali dengan pelatihan yang memadai, dihargai apabila mereka berprestasi sehingga mereka akan terus termotivasi untuk berbuat lebih dalam memenuhi kebutuhan nasabah akan produk dan layanan yang disediakan oleh bank sesuai dengan harapan mereka (Papasolomou & Kitchen, 2004). Para peneliti terdahulu dari negara barat telah

meneliti *internal marketing* dan hubungannya dengan citra sebuah bank. Dengan menggunakan konteks dari industri ritel perbankan di negara Inggris, para cendikia dari barat ini berpendapat bahwa keberhasilan pelaksanaan strategi internal marketing dapat dijadikan acuan dalam membangun branding korporasi (*cooperate branding*).

Tidak berhenti sampai disitu, *internal marketing* diyakini memiliki potensi untuk mengintegrasikan semua pegawai dari beberapa departemen/ unit yang berbeda dalam proses membangun sebuah citra dan mitra yang terpercaya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh kumpulan cendikia barat ini juga menemukan bahwa strategi pemasaran dari dalam dapat menciptakan budaya organisasi yang solid sebagai dasar dalam membangun citra bank yang kuat (Papasolomou & Vrontis, 2006). Walaupun telah diyakini sedemikian rupa oleh peneliti sebelumnya bahwa *internal marketing* dapat membantu bank perbankan dalam membangun citra bank, terbatasnya literature dan tinjauan pustaka yang menemukan hubungan antara *internal marketing*, citra bank, kepuasan dan loyalitas pegawai secara emperikal mendorong peneliti untuk memahami konsep *internal marketing* dinegara berkembang seperti Indonesia serta menguji secara empirik bagaimana sukses implementasi *internal marketing* dalam industri perbankan dapat berhubungan positif dalam membangun persepsi pegawai bank dalam meningkatkan citra bank. Tentu saja penelitian ini harus dilihat dari sudut pandang nasabah yang berada di dalam bank. Karena pemasar dan praktisi perbankan konvensional selalu melihat konsumen adalah orang yang mengkonsumsi produk atau jasa yang disediakan bank dari luar tanpa

memperhatikan pelanggan yang berada di dalam bank itu sendiri. Penelitian terdahulu dalam ilmu pemasaran dinilai tidak memperhatikan aspek *internal marketing* yang dalam perkembangannya telah dilaksanakan pada bank bank besar di Indonesia (Fernando, et al, 2010).

Begitu juga dengan pengaruh dan perkembangan teknologi digital dalam menunjang strategi pemasaran, bank diharapkan mampu memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan sehingga mereka menjadi loyal dan turut membangun citra bank yang positif. Untuk menciptakan citra bank yang positif, setiap bank memiliki strategi tertentu agar dapat mensinergikan setiap departemen yang ada menjadi satu kesatuan. Menurut American Marketing Association (AMA), Pemasaran adalah suatu fungsi Organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya (Kotler 2009).

Untuk mampu menjawab tantangan pasar, bank diharapkan mampu menerapkan strategi pemasaran holistik, dimana pemasaran holistik merupakan pengembangan, perancangan, dan implementasi program, proses, dan kegiatan pemasaran yang melihat keluasan dan saling ketergantungan di lingkungan pemarkas saat ini (Kotler 2009). Empat dimensi kunci pemasaran holistik, yaitu: Pemasaran Internal, Pemasaran Terintegrasi, Pemasaran Hubungan, dan Pemasaran kinerja. Dalam penelitian ini, penulis akan memfokuskan kepada satu konsep yaitu internal marketing dan pengaruhnya terhadap kepuasan dan loyalitas pegawai. Pengaruh internal marketing juga akan ditelaah hubungannya dengan

citra perusahaan.

Internal Marketing menerapkan teori dan praktek pemasaran terhadap orang yang melayani pelanggan (pegawai), agar mereka dapat bekerja dengan baik. Pelatihan dan pengarahan terhadap pegawai mesti dilakukan terlebih dahulu sebelum mereka memasarkan produk ataupun memberikan fasilitas jasa. Pemasaran Internal memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi menganut prinsip pemasaran yang tepat, terutama manajemen senior. Pemasaran Internal adalah tugas merekrut, melatih, dan memotivasi pegawai pegawai yang kompeten yang ingin melayani pelanggan dengan baik (Kotler 2009).

Agar tujuan pemasaran dapat berhasil maka perlu dibina hubungan, bukan saja dengan pihak luar (nasabah), tetapi juga dengan pegawai sendiri. Berhasil atau tidaknya pemasaran, meningkat ataupun menurunnya citra bank sangat tergantung pada pegawai. Oleh sebab itu pegawai merupakan *Internal Customer* bagi sebuah bank . Konsep pemasaran secara internal berawal dari bidang pemasaran jasa yang awalnya berkonsentrasi pada cara agar setiap orang yang terlibat dalam proses men-deliver layanan dapat terus meningkatkan kualitas interaksi dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan“ (Gummesson, 2000).

Penggunaan konsep ini menyebar luas dan sekarang telah diterima dalam segala bentuk organisasi. Berdasarkan teori kualitas manajemen, para pegawai adalah konsumen internal dari sebuah bank. Menurut Gummesson (2000): “Kemampuan pegawai untuk memuaskan kebutuhan pelanggan eksternal dipengaruhi kemampuan bank untuk memuaskan pelanggan internal. Hanya jika relationship dengan konsumen internal berjalan baik , maka pelanggan internal

dapat meningkatkan kualitas, lalu menimbulkan kepuasan atau bahkan lebih dari itu menarik konsumen eksternal“.

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bank pemerintah (BUMN) yang ikut memenuhi keinginan konsumen dengan meningkatkan mutu dan layanan perbankan, sesuai dengan visi dan misi BNI menjadi bank nasional yang unggul dan terkemuka dalam layanan dan kinerja. Untuk mampu menjawab semua tantangan agar selalu menjadi bank yang unggul dan terkemuka dalam layanan dan kinerja, dan untuk mensinergikan segenap unsur pegawai, PT Bank Negara Indonesia (persero) Tbk harus mampu menerapkan sistem pemasaran internal untuk menghasilkan citra bank yang baik dan positif dimata pegawai sebagai internal konsumen bank. Kebutuhan pegawai selaku pelanggan internal perlu diidentifikasi secara jelas, sebagai bagian dari pengembangan agar bank dapat memahami dengan baik kebutuhan pegawai, serta dapat menyusun strategi dan program yang tepat dan mampu mengungguli pesaingnya. Pelatihan dan pengarahan pegawai diharuskan untuk dilakukan terlebih dahulu sebelum mereka memasarkan produk dan jasa kepada nasabah (pelanggan eksternal bank). Agar rencana pemasaran dapat berhasil maka perlu dibina hubungan, bukan saja dengan pihak luar (konsumen), tetapi juga dengan pegawai sendiri. Gagal atau suksesnya pemasaran, meningkat atau merosotnya citra sebuah bank sangat tergantung pada pegawai. Oleh sebab itu pegawai sebagai pelanggan internal bank harus dilatih dan dipenuhi kebutuhannya terlebih dahulu sebelum memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan eksternal (nasabah).

Dengan memaksimalkan fungsi *internal marketing* sebagai strategi marketing bank, maka akan tercipta citra bank yang positif dimata pegawai sebagai pelanggan internal bank, sehingga pegawai merasa puas dengan kompensasi yang diberikan bank. Pegawai yang puas akan bertahan untuk selamanya bekerja dengan bank, disinilah loyalitas kerja pegawai menjadi faktor penting dalam mendukung keberlangsungan usaha bank.

Pada penelitian ini penulis bermaksud untuk menganalisa pengaruh hubungan antara *internal marketing*, citra perusahaan, kepuasan kerja dan loyalitas pegawai frontliner pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang. Citra bank dari sudut pandang internal customer merupakan faktor penting yang seringkali belum mendapat perhatian dari pihak manajemen perbankan. Citra bank juga diperlukan untuk mengukur kepuasan dan loyalitas kerja pegawai sehingga rasa memiliki dan kebanggaan kerja berkelompok untuk mencapai tujuan bank (*spirit of the corps*) terus terjaga sehingga pelayanan yang diberikan pegawai frontliner tetap prima melayani nasabah. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap citra bank, kepuasan kerja dan loyalitas kerja pegawai frontliner merupakan fokus dari penelitian ini sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu pihak manajemen untuk terus menjadi pemain utama dalam industri perbankan terutamanya di Indonesia.

1.2 Perumusan Masalah

Adapun perumusan masalah penelitian yang akan dianalisa adalah sebagai berikut :

1. Sejauh mana pengaruh *Internal Marketing* terhadap Citra Perusahaan pada

pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang?

2. Sejauh mana pengaruh *Internal Marketing* terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang?

3. Sejauh mana pengaruh *Internal Marketing* terhadap Loyalitas Kerja pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang?

4. Sejauh mana pengaruh Citra Perusahaan terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang?

5. Sejauh mana pengaruh Citra bank terhadap Loyalitas pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang?

6. Sejauh mana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *Internal Marketing* terhadap Citra perusahaan pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang.

2. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *Internal Marketing* terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero)

Tbk Wilayah Padang.

3. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Internal Marketing terhadap Loyalitas Kerja pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang

4. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Citra perusahaan terhadap Kepuasan Kerja pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang.

5. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Citra perusahaan terhadap Loyalitas pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang.

6. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas pada pegawai frontliner PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta bahan masukan bagi manajemen PT Bank Negara Indonesia(Persero) Tbk Wilayah Padang serta berguna untuk membuat keputusan berkaitan dengan pengembangan pegawai dan memperlakukan pegawai frontliner sebagai asset bank. disamping itu PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Padang juga dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu acuan untuk meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan internal (pegawai). Apabila pelanggan internal (pegawai) ini dikelola dengan baik maka internal customer ini akan memiliki pandangan yang positif

terhadap perusahaan, merasa bangga terhadap perusahaan, meningkatkan rasa puas pegawai dalam bekerja dengan perusahaan, sehingga menguatnya loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Pegawai yang memiliki sumber daya yang handal dalam bidang pelayanan jasa ini juga akan memberikan kemampuan terbaik mereka dalam melayani pelanggan eksternal (nasabah) sehingga membantu PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menjadi bank unggul yang terkemuka dalam layanan dan kinerja.

Hasil dari penelitian ini akan menjadi tambahan perbendaharaan kepustakaan tentang hubungan empirikal antara internal marketing, citra perusahaan, kepuasan kerja dan loyalitas pegawai frontliner pada PT Bank Negara Indonesia (Pesero) Tbk Wilayah Padang. Penelitian ini dapat dijadikan perbandingan bagi mahasiswa dalam menyusun penelitian ilmiah dan para peneliti yang memiliki minat yang sama dalam ilmu pemasaran jasa, karena penelitian yang mengaitkan secara empirikal antara Internal marketing, citra perusahaan, kepuasan kerja dan loyalitas pegawai masih sangat terbatas untuk dijadikan referensi dalam literatur. Hal ini tentu saja akan menambah kuat posisi MM FEUA sebagai institusi pendidikan tinggi yang dapat menjembatani antara pihak praktisi perbankan dan akademisi.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran yang jelas isi dari penelitian tesis ini, selanjutnya penulis uraikan sistematis penulisan ke dalam 5 (lima) BAB. Adapun sistematika

penulisan tersebut sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulisan menjelaskan tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Dalam bab ini akan diuraikan teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian, agar dapat menjawab permasalahan yang akan dibahas, kerangka berpikir penelitian dan hipotesis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan diuraikan tempat dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel. Metode pengumpulan data, metode analisis data dan definisi oprasional variabel.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan hasil penelitian terhadap analisa dan pembahasan masalah

BAB V : PENUTUP

Pada bab terakhir ini penulis mencoba untuk dapat menarik kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, implikasi penelitian, serta memberikan saran-saran.