

Pengembangan Indikator-Indikator *Internal Marketing* yang Diharapkan *Internal Customer* Bisnis Ritel Modern di Kota Surabaya

HENDRIK RIZQIAWAN¹; IFUL NOVIANTO²

^{1,2} Universitas Wijaya Putra Surabaya
Jl. Raya Benowo 1-3 Surabaya Jawa Timur
Email: hendrikrizqian@uwp.ac.id

Abstract: This research aims to find the internal marketing indicators expected to internal customers of modern retail business in Surabaya city. The research method is a mixed method by conducting interviews and focus group discussion (FGD) on informants as many as 20 people and the dissemination of questionnaires to 50 respondents which is then carried out factor analysis and analytical hierarchy process (AHP). The criteria of informants and respondents are men/women with a minimum age of 19 years and are working as employees or internal customers in the modern retail business in Surabaya with a minimum of 1 year of work experience. The results of the study found that there are 9 internal marketing indicators that retail business customers expect in Surabaya and sorted according to weighting scores namely Work Atmosphere, Career Level, Leadership, Salary, Training, Rewards (Bonuses and Incentives), Store Security, Insurance, then Uniform and Work Equipment.

Keywords: *Internal Marketing, Internal Customer, Retail*

Bisnis ritel masih diminati oleh banyak pelaku bisnis, salah satunya karena peluang mendapatkan keuntungan yang masih tinggi, sebagaimana data ritel *sales survey* yang menyebutkan bahwa ada peningkatan penjualan ritel di Indonesia sebesar 7,7% per bulan Mei 2019 dibandingkan bulan yang sama pada tahun 2018 (Bank Indonesia, 2019). Aktivitas masyarakat pada aspek ekonomi tidak dipungkiri sangat bergantung pada keberadaan bisnis ritel, khususnya di Indonesia. Selain sebagai sumber mendapatkan laba atau penghasilan, bisnis ritel dibutuhkan untuk melayani kebutuhan masyarakat sekitar. Bisnis ritel di Indonesia dapat digolongkan menjadi 2 kelompok besar, yaitu ritel modern dan ritel konvesional atau tradisional (Pandin, 2009). Ritel modern memiliki karakteristik antara lain menggunakan sistem pelayanan secara mandiri/*self service system* (swalayan), memiliki jaringan toko (gerai), mempunyai karyawan yang relatif banyak, menggunakan alat-alat pembayaran yang modern dan memiliki pendingin ruangan (AC) (Utomo, 2010). Pertumbuhan ritel modern di Indonesia terjadi cukup tinggi, khususnya pada ritel modern yang berupa

minimarket seperti Indomaret dan Alfamart. Jumlah gerai Indomaret dan Alfamart semakin tahun semakin banyak. Penambahan gerai Indomaret misalnya, pada akhir tahun 2018 berjumlah 16.366 unit di seluruh Indonesia, namun pada bulan mei tahun berikutnya sudah bertambah menjadi 16.900 unit (bisnis.com, 2019). Begitu pula pada gerai Alfamart yang mengalami peningkatan jumlah dari 13.679 unit pada tahun 2018 menjadi 14.310 unit pada tahun 2019 (tempo.co, 2020). Begitu juga pada ritel modern supermarket, contohnya Super Indo yang juga mengalami penambahan jumlah gerai yang cukup masif dari tahun ke tahun. Super Indo tahun 2017 memiliki 157 gerai (Ahold Delhaize, 2017), dan pada tahun 2020 mengalami penambahan jumlah gerai menjadi 186 gerai (superindo.co.id, 2020).

Dengan begitu banyaknya pelaku bisnis ritel modern seperti Indomaret, Alfamart, Super Indo dan perusahaan ritel modern lainnya, persaingan ketat pada bisnis ritel di Indonesia tidak dipungkiri telah terjadi, terlebih kota Surabaya masyhur dikenal sebagai kota metropolitan terbesar kedua di Indonesia.

Gerai atau toko ritel yang modern di kota Surabaya juga mengalami peningkatan dari aspek kuantitas. Sebagaimana tabel 1 dapat dilihat bahwa terjadi penambahan jumlah gerai retail modern di kota Surabaya di tahun 2017 jika dibandingkan tahun 2018 (Pemerintah Daerah Kota Surabaya, 2019). Dengan total sebanyak 672 gerai retail modern (minimarket, supermarket dan departemen store) tentunya jumlah yang berlimpah untuk memenuhi setiap sudut kota Surabaya yang memiliki luas 350,5 km persegi. Jika dikalkulasikan, setiap setengah kilometer persegi minimal ada 1 gerai retail modern.

Tabel 1. Data gerai ritel modern di kota Surabaya tahun 2016 - 2018

No	Jenis Pasar Modern	Tahun		
		2016	2017	2018
1	Supermarket	61	61	67
2	Minimarket	566	566	593
3	Departement Store	9	9	12
4	Mall/Plaza	33	33	34

Persaingan antar bisnis retail modern yang terjadi umumnya pada aspek harga dan kegiatan promosi (Utami & Cahyani, 2018). Namun selain harga dan promosi, ada aspek lain yang perlu menjadi perhatian pelaku bisnis ritel modern, yaitu aspek kualitas layanan. Kualitas layanan merupakan salah satu aspek yang dapat membentuk kepuasan dan mempengaruhi dalam pembelian ulang pada pelanggan gerai ritel modern (Saidani & Arifin, 2012). Pada bisnis ritel keberadaan kinerja karyawan sangat mendukung untuk terciptanya kualitas layanan yang maksimal. Sebagian besar indikator kualitas layanan melibatkan peran karyawan, antara lain responsivitas karyawan dalam menghadapi pelanggan, pengetahuan karyawan terhadap produk dan sistem pembayaran, karyawan yang andal (reliabilitas) hingga kesiapan karyawan untuk memohon maaf jika ada sesuatu yang membuat pelanggan tidak berkenan (Rizqiawan & Prihantono, 2020). Untuk dapat menjaga kualitas layanan bisnis ritel modern, kinerja karyawan juga

harus turut dijaga. Pelaku bisnis ritel modern tidak bisa menyepelekan kondisi kinerja karyawan. Untuk dapat menjaga kinerja karyawan ritel modern, perlu dimonitoring secara berkala tingkat kepuasan mereka dalam bekerja, karena kepuasan karyawan sangat mempengaruhi kinerja mereka (Pratama et al., 2017).

Dalam membentuk kepuasan karyawan ritel modern, salah satu strategi yang dapat dipertimbangkan adalah *internal marketing*. *Internal marketing* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, dan daya saing perusahaan (Paliaga & Strunje, 2011). *Internal marketing* juga dapat membentuk kualitas layanan yang baik dan kepuasan *external customer* (pelanggan), melalui kepuasan *internal customer* (karyawan) (Kusluvan et al., 2010). *Internal marketing* mampu meningkatkan kinerja karyawan ritel modern melalui *marketing orientation* (MO) dan *employee engagement* (EE) sebagai variabel mediasinya (Evelyn & Dharmayanti, 2017). *Internal marketing* adalah bagaimana perusahaan memperlakukan karyawan dan pelanggan sama pentingnya melalui program pro aktif untuk mencapai tujuan perusahaan (Woodruff, 1997). Pada perspektif fungsional, *internal marketing* merupakan pendekatan perusahaan dengan menerapkan strategi pemasaran dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan (Boukis & Gounaris, 2014). *Internal marketing* dapat memberikan kontribusi pada kesuksesan bisnis (Keelson, 2014), merupakan hal yang penting bagi perusahaan dan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas layanan (Sadeghloo & Tirgar, 2013). *Internal marketing* juga memiliki fungsi dalam merekrut, melatih dan memotivasi karyawan yang berkompeten agar dapat melayani pelanggan dengan baik (Abdullah & Tantri, 2018). Dalam menerapkan *internal marketing*, perusahaan melihat karyawan sebagai *internal customer*, pekerjaan sebagai

internal product dan berusaha untuk merancang product tersebut untuk memenuhi kebutuhan *external customer* dengan lebih baik (Greene et al., 1994).

Di dalam pendekatan *internal marketing*, perusahaan memperlakukan karyawan sebagai *internal customer* (Huang & Rundle-Thiele, 2014; Kadic-Maglajlic et al., 2018; Yao et al., 2019). Dengan memperlakukan karyawan sebagai *internal customer*, perusahaan dapat memaksimalkan karyawan tersebut dalam rangka menciptakan kepuasan *external customer* (pelanggan) (Lings & Greenley, 2010). Keberadaan *internal customer* juga dinilai sebagai kunci keberhasilan perusahaan dan merupakan representasi dari perusahaan itu sendiri (Nittala & Kameswari, 2009). *Internal customer* dapat difenisikan pula merupakan setiap karyawan perusahaan yang menerima *service* dan *product* dari karyawan/anggota perusahaan yang lain dalam melaksanakan perkerjaannya (ELSamen & Alshurideh, 2012). Hal tersebut dapat memiliki makna bahwa perusahaan hendaknya memastikan bahwa antara karyawan terjadi harmonisasi kerja yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai terutama dalam memuaskan *external customer* (pelanggan). Berdasarkan paparan tersebut, maka penulis melakukan penelitian terkait pengembangan indikator-indikator *internal marketing* yang diharapkan oleh *internal customer* bisnis ritel modern di kota Surabaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode campuran (*mixed method*), dimana pada pelaksanaan penelitian menggunakan metode campuran antara metode kualitatif dan kuantitatif (Creswell, 2014). Adapun penelitian dengan metode kualitatif berupa metode kualitatif deskriptif dengan cara melakukan wawancara dan *focus group discussion* (FGD) pada informan yang sudah ditentukan dalam rangka mengumpulkan data primer dan melakukan akses dokumentasi dan literatur sebagai rujukan data

sekundernya, guna menghasilkan daftar indikator-indikator *internal marketing* yang diharapkan oleh *internal customer* bisnis ritel modern di kota Surabaya. Kemudian selanjutnya melakukan penelitian dengan metode kuantitatif berupa analisis faktor dan *analytical hierarchy process* (AHP) dari hasil kuesioner yang berisi daftar indikator-indikator *internal marketing* yang sudah didapatkan sebelumnya. Analisis faktor dilakukan dengan tujuan untuk menguji konstruk yang berupa indikator-indikator tersebut (Tiro et al., 2006). Sedangkan *analytical hierarchy process* (AHP) bertujuan agar mengetahui indikator mana yang paling dominan sehingga menjadi prioritas untuk diterapkan oleh para pelaku bisnis ritel modern dalam pendekatan *internal marketing* yang akan dilakukan.

Jumlah informan yang terlibat proses wawancara dan *focus group discussion* (FGD) pada penelitian ini adalah sebanyak 20 *internal customer* atau karyawan gerai retail modern pada 4 perusahaan ritel modern dengan berbagai jabatan mulai dari pramuniaga, kasir, asisten kepala gerai, kepala gerai, asisten supervisor dan supervisor, yang tersebar di 8 lokasi di kota Surabaya. Adapun kriteria informan ialah pria/wanita dengan usia minimal 19 tahun dan sedang bekerja sebagai karyawan atau *internal customer* di bisnis ritel modern di Kota Surabaya dengan minimal pengalaman kerja 1 tahun. Adapun jumlah sampel (memiliki kriteria yang sama dengan kriteria informan) yang mengisi kuesioner untuk kemudian dilakukan analisis faktor dan *analytical hierarchy process* (AHP) adalah sebanyak 50 responden. Angka tersebut lebih dari batas minimal jumlah sampel yang dianjurkan pada penelitian kualitatif yang sebesar 30 sampel (Sugiyono, 2018). Skala likert yang digunakan pada kuesioner adalah 1 sampai dengan 4 untuk analisis faktor dan 1 sampai dengan 6 untuk *analytical hierarchy process* (AHP) dengan menggunakan 3 kriteria yaitu kepuasan *internal customer*, kinerja *internal customer* dan retensi *internal customer* (Ahmad et al., 2012;

Evelyn & Dharmayanti, 2017; Kusluvan et al., 2010; Paliaga & Strunje, 2011) (Paliaga dan Strunje, 2011; Kusluvan, et. al., 2010; Evelyn dan Dharmayanti, 2017; Ahmad, et al., 2012).

HASIL

Analisis Kualitatif Deskriptif

Berdasarkan wawancara dan *focus group discussion* (FGD) pada 20 informan yang terdiri dari 6 orang pramuniaga, 3 orang kasir, 4 orang asisten kepala gerai, 5 orang kepala gerai, 1 orang asisten supervisor dan 1 orang supervisor, dari 4 perusahaan ritel modern yang tersebar di 8 lokasi di kota Surabaya (Surabaya Pusat, Surabaya Timur, Surabaya Utara, Surabaya Barat dan Surabaya Selatan), ditemukan bahwa indikator-indikator *internal marketing* yang diharapkan oleh *internal customer* bisnis ritel modern di kota Surabaya adalah sebagai berikut:

1. Gaji

Sejumlah uang yang diterima oleh pekerja atas jasanya di dalam sebuah tata usaha disebut dengan gaji (Tulus dalam Subianto, 2016). Hampir keseluruhan informan menyebutkan bahwa mendapatkan gaji adalah alasan utama mengapa mereka bekerja. Beberapa informan yang bekerja menjelaskan bahwa mereka melamar pekerjaan di perusahaan tersebut karena mengetahui gaji yang diberikan lebih besar dari perusahaan tempat dia bekerja sebelumnya. Hal tersebut senada dengan fungsi gaji yaitu untuk menarik pekerja untuk masuk ke sebuah perusahaan (Komaruddin dalam Dangnga & Ramli, 2013). Gaji juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Batubara et al., 2013).

2. Asuransi

Asuransi dalam ruang lingkup penelitian ini yang dimaksud adalah BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. Keseluruhan informan menganggap keberadaan asuransi adalah hal yang sangat penting bagi karyawan atau *internal customer*. Mereka merasa lebih aman dalam bekerja jika sudah memiliki keanggotaan dalam sebuah asuransi. Dengan pemberian

asuransi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan akan mengurangi rasa ketidakpuasan dan rasa ketakutan akan resiko kerja yang dihadapi seorang karyawan. Keberadaan asuransi juga dapat meningkatkan kinerja karyawan (Setyawan et al., 2016).

3. Reward (Bonus & Incentif)

Selain gaji, aspek yang perlu menjadi perhatian penuh pelaku bisnis ritel modern adalah *reward* yang berupa bonus dan incentif. Bonus merupakan sesuatu (biasanya berupa uang) yang diberikan kepada seseorang (karyawan) karena telah memenuhi sasaran kinerja dan dalam hal ini adalah target penjualan retail (Simamora, 2015). Informan sepakat bahwa keberadaan bonus merupakan hal yang penting dalam membentuk kepuasan dan meningkatkan kinerja karyawan atau *internal customer*. Pemberian bonus yang tepat dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Tatasari, 2018). Selain *reward* berupa bonus, reward berupa incentif juga merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pengelola bisnis retail untuk dapat menjaga tingkat presensi atau kehadiran karyawan. Incentif tersebut diberikan jika karyawan rutin masuk kerja dalam kurun waktu tertentu. Hal tersebut diamini oleh beberapa informan yang menjabat sebagai supervisor dan kepala gerai.

4. Pelatihan

Semua informan menginformasikan bahwa pelatihan merupakan program yang harus diikuti selama beberapa minggu ketika berstatus karyawan baru. Pelatihan adalah proses mengajarkan ketrampilan dasar yang dalam menjalankan suatu pekerjaan kepada (umumnya) karyawan baru dan karyawan yang sudah bekerja dalam kurun waktu tertentu (Dessler, 2010). Para informan juga menyampaikan pada momen tertentu (seperti pra jabatan) juga ada pelatihan yang diberikan oleh perusahaan. Mereka juga berpendapat bahwa pelatihan sangat membantu dalam aktivitas kerja mereka. Pendapat mereka senada dengan hasil penelitian yang

menyebutkan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kemampuan kerja dan kinerja karyawan (Rudhaliawan et al., 2013).

5. Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah proses berupa mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain (bawahan) agar mereka melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah yang direncanakan (Fahmi, 2012). Agar dapat mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya tentunya kemampuan komunikasi adalah hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik hendaknya menekankan pentingnya komunikasi (Mullins, 2005). Mayoritas informan menilai bahwa pemimpin yang komunikatif adalah pemimpin yang ideal, disamping dapat bersifat adil (tidak pilih kasih) dan memiliki emosi yang stabil. Salah satu ciri pemimpin yang baik ialah yang memiliki keseimbangan emosi (Gerungan dalam Indarto, 2017).

6. Suasana Kerja yang Kondusif

Dengan pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan emosi yang stabil tentunya suasana kerja di bisnis retail tersebut dapat kondusif, tim kerja juga lebih kompak dan bersinergi. Namun peran perusahaan/pengelola bisnis juga tetap berpengaruh untuk membentuk suasana kerja yang kondusif, melalui aturan dan kebijakan dengan sistem yang terintegritas. Beberapa informan yang menjabat sebagai pramuniaga, kasir dan asisten kepala gerai menyebutkan bahwa peran pemimpin sangat mempengaruhi suasana kerja gerai, namun juga dibutuhkan aturan dan kebijakan yang konsisten dan berkesinambungan juga dengan sistem yang tepat. Suasana kerja yang dimaksud adalah dimana hubungan antar karyawan atau *internal customer* berjalan harmonis dan kekeluargaan, dengan begitu koordinasi dan kerja sama sesama karyawan akan dapat tercipta dengan baik. Hubungan dengan rekan kerja berlangsung secara selaras, lebih bersifat informal dan penuh kekeluargaan merupakan unsur penting dalam membentuk lingkungan kerja non fisik yang baik (Wursanto, 2010). Terciptanya kerja sama sesama karyawan dan tim juga

dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (Arifin, 2020).

7. Gathering

Diantara indikator-indikator *internal marketing* yang diharapkan oleh *internal customer* bisnis ritel modern yang kemungkinan paling sulit untuk dilaksanakan secara bersama dengan semua rekan kerja adalah *gathering* atau kegiatan tur bersama, mengingat dalam industri ritel ada sistem jam kerja shift dan bisnis ritel dituntut buka setiap hari. Walapun tidak keseluruhan, namun sebagian informan menyampaikan bahwa cukup mengharapkan adanya *gathering* atau tur bersama, karena dinilai dapat menjadi media dalam terciptanya hubungan yang kompak dan akrab sesama rekan kerja. *Employee gathering* sangat efektif sebagai media dalam menjalin komunikasi yang baik antar karyawan dan sebagai media dalam rangka peningkatan kebersamaan antara manajemen dengan karyawan (Pramelani & Lestari, 2019).

8. Seragam dan Peralatan kerja

Seragam memiliki kesan positif bagi pemakainya karena dapat memperlengkapi seseorang dengan kharisma, percaya diri dan pengakuan (Michael, 1999). Dengan adanya seragam maka karyawan merasa lebih percaya diri dan diakui oleh perusahaan tempat dia bekerja. Keseluruhan informan menilai bahwa dengan berseragam mereka merasa bangga akan pekerjaan yang mereka lakukan. Seragam yang digunakan oleh karyawan dapat menggambarkan tempat dimana dia bekerja (Hersch dalam Wowor, 2010). Selain seragam, keberadaan peralatan kerja juga hal yang diandalkan oleh para informan dalam penyelesaian pekerjaan mereka. Informan mencantohkan salah satu peralatan kerja yang paling dibutuhkan dalam pekerjaan mereka adalah mesin kasir. Apabila mesin kasir mereka rusak maka hal tersebut dapat berimbas terhadap lamanya transaksi yang terjadi dengan konsumen. Transaksi yang cepat dan tepat merupakan salah satu pembentuk indikator kualitas layanan pada bisnis retail yang berimbas

kepada tingkat kepuasan konsumen (Rizqiawan & Prihantono, 2020).

9. Jenjang Karir

Jenjang karir atau pengembangan karir diperlukan agar karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimal (Mangkunegara, 2007). Jenjang karir dapat diberikan apabila struktur organisasi perusahaan dapat mengakomodasi kebijakan tersebut. Pada ritel modern, umumnya struktur organisasi yang mereka miliki relatif lebih kompleks dan panjang. Sehingga ada peluang untuk naik karir, bahkan keseluruhan informan di salah satu perusahaan ritel modern menjelaskan bahwa di perusahaan mereka memiliki kebijakan jenjang karir yang cukup baik. Malahan bagi karyawan yang berminat melanjutkan pendidikannya diberikan kebijakan khusus, semisal hanya bekerja di shift pagi saja. Jenjang karir merupakan salah satu faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja (Bahri & Chairatun Nisa, 2017) dan juga terhadap peningkatan kinerja (Paputungan, 2013). Oleh sebab itu, perusahaan apapun terutama bisnis retail hendaknya memiliki kebijakan terkait jenjang karir atau pengembangan karir.

10. Keamanan Gerai

Selama pengumpulan dan penggalian data yang dilakukan terhadap para informan, hanya beberapa kali terucap bahwa keamanan gerai adalah salah satu dari indikator-indikator *internal marketing* yang diharapkan oleh *internal customer* bisnis ritel modern. Mereka yang menyebutkan keamanan gerai sebagai hal yang penting dalam mendukung pekerjaan mereka didominasi oleh informan yang menjabat sebagai pramuniaga dan kasir. Walaupun sudah dilengkapi kamera pengawas atau CCTV, namun masih ada *shoplifter* (penguntit) yang melakukan tindakan pencurian barang-barang yang dijual gerai. Pelaku bisnis ritel modern hendaknya mempertimbangkan strategi lainnya agar tindakan pencurian dapat diminimalisir sehingga internal customer dapat bekerja lebih aman dan nyaman.

Analisis Faktor

Berdasarkan penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap 50 responden, didapatkan data responden sebagai berikut:

Tabel 2. Data responden

Gender	Jumlah	Percentase
Pria	19	38%
Perempuan	31	62%
Total	50	100%
Usia		
19 s/d 23 tahun	32	64%
24 s/d 28 tahun	13	26%
29 tahun ke atas	5	10%
Total	50	100%
Pengalaman Kerja		
1 s/d 3 tahun	28	56%
4 tahun ke atas	22	44%
Total	50	100%

Adapun data kuesioner yang didapatkan kemudian diolah menggunakan SPSS Versi 21 untuk melakukan analisis faktor. Pada nilai KMO menunjukkan angka 0,717 yang berarti analisis faktor dapat digunakan menggunakan data yang ada karena nilai KMO tersebut di atas 0,50. Namun dari 10 indikator yang terdiri dari Gaji, Asuransi, *Reward* (Bonus dan Insentif), Pelatihan, Kepemimpinan, Suasana Kerja, *Gathering*, Seragam dan Peralatan Kerja, Jenjang Karir, Keamanan Gerai, yang tertera pada tabel 4 (communalities) ada 1 indikator yang berada di bawah angka 0,50 yaitu *gathering* yang memiliki nilai 0,325. Sehingga indikator *gathering* dihilangkan dan dilakukan analisis faktor ulang.

Tabel 3. KMO & Bartlett's Test dengan 10 indikator

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.717
Approx. Chi-Square	298.488
Bartlett's Test of Sphericity df	45
Sig.	.000

Tabel 4. Communalities dengan 10 indikator

	Initial	Extraction
Gaji	1.000	.916
Asuransi	1.000	.902
<i>Reward</i> (Bonus dan Insentif)	1.000	.641
Pelatihan	1.000	.607
Kepemimpinan	1.000	.585
Suasana Kerja	1.000	.656
<i>Gathering</i>	1.000	.325
Seragam dan Peralatan Kerja	1.000	.716
Jenjang Karir	1.000	.546
Keamanan Gerai	1.000	.518

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Setelah melakukan analisis faktor dengan menghilangkan indicator gathering, pada nilai KMO di tabel 5 menunjukkan angka 0,697 yang berarti analisis faktor dapat digunakan menggunakan data yang ada karena nilai KMO tersebut di atas 0,50. Dan 9 indikator yang terdiri dari Gaji, Asuransi, *Reward* (Bonus dan Insentif), Pelatihan, Kepemimpinan, Suasana Kerja, Seragam dan Peralatan Kerja, Jenjang Karir dan Keamanan Gerai, keseluruhannya memiliki nilai di atas 0,50. 9 indikator tersebut dinilai memiliki keeratan hubungan variabel yang bersangkutan dengan faktor yang terbentuk.

Tabel 5. KMO & Bartlet's Test dengan 9 indikator

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.697
Approx. Chi-Square		269.929
Bartlett's Test of Sphericity	df	36
	Sig.	.000

Tabel 6. Communalities dengan 9 indikator

	Initial	Extraction
Gaji	1.000	.917
Asuransi	1.000	.903
<i>Reward</i> (Bonus dan Insentif)	1.000	.649
Pelatihan	1.000	.610
Kepemimpinan	1.000	.618
Suasana Kerja	1.000	.682
Seragam dan Peralatan Kerja	1.000	.651
Jenjang Karir	1.000	.574
Keamanan Gerai	1.000	.538

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 7. Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Gaji	.242	.926
Asuransi	.223	.924
<i>Reward</i> (Bonus dan Insentif)	.636	.495
Pelatihan	.762	.172
Kepemimpinan	.772	.150

Component	
1	2
Suasana Kerja	.784
Seragam dan Peralatan Kerja	.776
Jenjang Karir	.733
Keamanan Gerai	.636

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Analytical Hierarchy Process (AHP)

Dari 9 indikator yang sudah dianalisis faktor tersebut, kemudian dijadikan alternatif pada *analytical hierarchy process* (AHP), dengan 3 aspek kriteria yaitu kepuasan kerja *internal customer*, kinerja *internal customer* dan retensi *internal customer*. Matrik perbandingan kriteria dan alternatif menggunakan hasil pembobotan pada kuesioner dengan skala 1-6 yang sudah disebar kepada 50 *internal customer* ritel modern di kota Surabaya.

Tabel 8. Matrik perbandingan kriteria

No	Kriteria	Skor Rata-Rata Kuesioner	Matrik Perbandingan Kriteria	
			Skor Rata-Rata	Matrik Perbandingan
1	Kepuasan	5.27	5	
2	Kinerja	5.24	4	
3	Retensi	5.07	1	

Tabel 9. Matrik perbandingan alternatif

N o	Alter natif	Kriteria Kepuasan		Kriteria Kinerja		Kriteria Retensi	
		Skor Rata Rata	Matrik Perbandingan	Skor Rata Rata	Matrik Perbandingan	Skor Rata Rata	Matrik Perbandingan
1	Gaji	5.38	8	5.42	9	5.02	5
2	Asuransi	5.22	5	5.18	4	4.98	4
3	<i>Reward</i> (Bonus dan Insentif)	5.34	7	5.22	5	5.08	5
4	Pelatihan	5.08	2	5.18	4	5.14	7
5	Kepemimpinan	5.46	9	5.36	7	5.18	8
6	Suasana Kerja	5.40	9	5.34	7	5.20	9

No	Alternatif	Kriteria Kepuasan		Kriteria Kinerja		Kriteria Retensi	
		Skor Rata - Rata	Matrik Perbandingan	Skor Rata - Rata	Matrik Perbandingan	Skor Rata - Rata	Matrik Perbandingan
7	a Sera gam dan Peralatan Kerja Jenjang Karir Keamanan Gera i	5.00	1	5.02	1	4.82	1
8		5.38	8	5.30	7	5.22	9
9		5.18	4	5.14	3	5.02	5

Semua nilai indeks konsistensi (CI) matrik perbandingan kriteria dan alternatif menunjukkan pada angka 0 (nol) yang berarti matrik yang dikalkulasikan tersebut konsisten (Suryadi & Nurdiana, 2015). Hal ini dimungkinkan karena matrik perbandingan ditetapkan secara konsisten pada sheet program Microsoft Office Excel berdasarkan penerjemahan skor rata-rata kuesioner. Setelah dilakukan *analytical hierarchy process* (AHP), maka diperoleh bobot atau skor dari mulai yang tertinggi hingga terendah dari 9 indikator *internal marketing* yang diharapkan oleh *internal customer* bisnis ritel modern di kota Surabaya sebagaimana tabel 10.

Tabel 10. Skor AHP pada masing-masing alternatif

Alternatif	Skor AHP
Gaji	0.1615014
Suasana Kerja	0.1614613
Kepemimpinan	0.1595745
Jenjang Karir	0.1520273
<i>Reward</i> (Bonus dan Insentif)	0.1180249
Asuransi	0.0887595
Keamanan Gerai	0.0727017
Pelatihan	0.0661180
Seragam dan Peralatan Kerja	0.0198314

PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara dan *focus group discussion* (FGD) pada 20 informan didapatkan indikator-indikator *internal marketing* antara lain Gaji, Asuransi, *Reward* (Bonus dan Insentif), Pelatihan, Kepemimpinan, Suasana Kerja, *Gathering*, Seragam dan Peralatan Kerja, Jenjang Karir, Keamanan Gerai. Kemudian analisis faktor dari data penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap 50 responden, didapatkan 2 faktor yang masing-masing yaitu faktor 1 terdiri dari *Reward* (Bonus dan Insentif), Pelatihan, Kepemimpinan, Suasana Kerja, Seragam dan Peralatan Kerja, Jenjang Karir dan Keamanan Gerai. Sedangkan faktor 2 terdiri dari Gaji dan Asuransi. Selanjutnya dengan menggunakan data penyebaran kuesioner yang sama, dilakukan *analytical hierarchy process* (AHP) untuk mengetahui indikator mana yang paling dominan sehingga menjadi prioritas untuk diterapkan oleh para pelaku bisnis ritel modern dalam pendekatan *internal marketing* yang akan dilakukan. Adapun indikator *internal marketing* yang diharapkan oleh *internal customer* bisnis ritel modern di kota Surabaya dari bobot atau skor tertinggi hingga terendah adalah Gaji, Suasana Kerja, Kepemimpinan, Jenjang Karir, *Reward* (Bonus dan Insentif), Asuransi, Keamanan Gerai, Pelatihan, kemudian Seragam dan Peralatan Kerja..

SIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian menemukan bahwa terdapat 9 indikator pemasaran internal yang diharapkan pelanggan bisnis ritel di Surabaya dan diurutkan berdasarkan skor pembobotan yaitu Suasana Kerja, Tingkat Karir, Kepemimpinan, Gaji, Pelatihan, Penghargaan (Bonus dan Insentif), Keamanan Toko, Asuransi, lalu Seragam dan Perlengkapan Kerja.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, T., & Tantri, F. (2018). *Manajemen Pemasaran*. Rajawali Pers.
- Ahmad, N., Iqbal, N., & Sheeraz, M. (2012). The Effect of Internal Marketing on Employee retention in Pakistani Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), 270–280. <http://www.hrmars.com/admin/pics/1055.pdf>
- Aholt Delhaize. (2017). *Annual Report 2017*. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjy2cyXo4TtAhVOVisKHXgnCv0QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.aholddelhaize.com%2Fmedia%2F6530%2F2017_aholddelhaize-annual-report_interactive.pdf&usg=AOvVaw1iJAnANSWCv
- Arifin, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *KINERJA: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 17(2), 186–193. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29264/jkin.v17i2.7400>
- Bahri, S., & Chairatun Nisa, Y. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Bank Indonesia. (2019). *Retail Sales Survey*. <https://www.bi.go.id/en/publikasi/survei/penjualan-eceran/Default.aspx>
- Batubara, K., Pujangkoro, S., & Buchari. (2013). Pengaruh Gaji, Upah, Dan Tunjangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ. *Jurnal Teknik Industri USU*, 3(5), 23–28.
- bisnis.com. (2019). *Hingga Mei 2019, Indomaret Telah Buka 534 Gerai Baru*. <https://market.bisnis.com/read/20190619/192/935550/hingga-mei-2019-indomaret-telah-buka-534-gerai-baru>
- Boukis, A., & Gounaris, S. (2014). Linking IMO with employees' fit with their environment and reciprocal behaviours towards the firm. *Journal of Services Marketing*, 28(1), 10–21. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2012-0056>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Pustaka Pelajar.
- Dangnga, M. T., & Ramli, M. (2013). Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Grand Clarion di Kota Makassar. *Jurnal Economix*, 1(1), 134–151.
- Dessler, G. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1* (Edisi Kese). Indeks.
- ELSamen, A. A., & Alshurideh, M. (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84–95. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n19p84>
- Evelyn, D., & Dharmayanti, D. (2017). Pengaruh Internal Marketing Terhadap Employee Performance Dengan Marketing Orientation

- Dan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Minimarket Indomaret Dan Indomaret Point Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 11(2), 45–53. <https://doi.org/10.9744/pemasaran.1.2.45-53>
- Fahmi, I. (2012). *Manajemen Kepemimpinan, Teori dan Aplikasi* (D. Handi (ed.)). Alfabeta.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5–13. <https://doi.org/10.1108/08876049410070682>
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Indarto, W. (2017). Analisis Faktor Ketrampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah Taman Kanak-Kanak (Pendidikan Anak Usia Dini) yang Belum Berakreditasi di Kota Pekanbaru. *Educhild*, 6(1), 70–78.
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets? *Journal of Business Research*, 86(May), 291–299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>
- Keelson, S. a. (2014). The Moderating Role of Organizational Capabilities and Internal Marketing in Market Orientation and Business Success. *Review of Business and Finance Studies*, 5(October), 1–18. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2323883
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in The Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management*, 21(3), 321–343. <https://doi.org/10.1108/09564231011050788>
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Michael, A. (1999). *Best Impressions in Hospitality: Your Professional Image For Excellence*. Delmar Cengage Learning.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour* (7th editio). Prentice Hall - Financial Times.
- Nittala, R., & Kameswari, A. V. (2009). Internal Marketing for Customer Satisfaction in Retail Sector. *AIMS International Journal of Management*, 3(3), 207–220.
- Paliaga, M., & Strunje, Ž. (2011). Research Of Implementation of Internal Marketing in Companies in the Republic of Croatia. *Ekonomika Istrazivanja*, 24(1), 107–121.

- <https://doi.org/10.1080/1331677X.2011.11517448>
- Pandin, M. L. (2009). Potret Bisnis Ritel Di Indonesia: Pasar Modern. *Economic Review*, 215.
- Paputungan, F. R. (2013). Motivasi, Jenjang Karir Dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 679–688. <https://doi.org/10.35794/emba.v1i4.2751>
- Pemerintah Daerah Kota Surabaya. (2019). *Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kota Surabaya Tahun 2020* (Vol. 2019). https://bappeko.surabaya.go.id/informasi-publik/item/download/20_2ab5a680b28147564cef901f48d5ea93
- Pramelani, P., & Lestari, A. (2019). Program Employee Gathering “Satukan Hati Selaraskan Tujuan” Dalam Menjalin Hubungan Baik Karyawan. *Jurnal Komunikasi*, 10(1), 42–47. <https://doi.org/10.31294/jkom.v10i1.5096>
- Pratama, M. R. B., Musadieq, M. Al, & Nurtjahjono, G. E. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Giant Hypermarket Mall Olympic Garden Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 47(1), 47–55. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/1815>
- Rizqiawan, H., & Prihantono, D. (2020). Analisis Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan: Perbandingan pada Modern Retail Minimarket dengan Toko Kelontong di Kota Surabaya. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 3(3), 201–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.37504/mb.v3i3.256>
- Rudhaliawan, V. M., Utami, H. N., & Hakam, M. S. (2013). Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Kandatel Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(2), 1–10. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/180>
- Sadeghloo, M., & Tirgar, M. (2013). The relationship between internal marketing and service quality in offices of sports and youth (A case study of Golestan province of Iran). *International Journal of Basic Sciences & Applied Research*, 4(4), 99–101. www.pelagiaresearchlibrary.com
- Saidani, B., & Arifin, S. (2012). Pengaruh Kualitas Produk dan Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Konsumen dan Minat Beli pada Ranch Market. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 3(1), 1–22. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi/article/view/766>
- Setyawan, A., Prabawani, B., & Pradanawati, A. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Asuransi dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Candi Mekar (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Candi Mekar Pemalang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis (JIAB)*, 5(4), 551–561. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jiab/article/view/13607>

- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Keti). STIE YKPN.
- Subianto, M. (2016). Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Serba Mulia Auto Di Kabupaten Kutai Barat. *EJournal Administrasi Bisnis*, 4(3), 698–712.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- superindo.co.id. (2020). *Tentang Super Indo*. https://www.superindo.co.id/korporasi-keberlanjutan/corporate/about_us
- Suryadi, A., & Nurdiana, D. (2015). Sistem Pengambilan Keputusan untuk Pemilihan Teknisi Lab dengan Multi Kriteria Menggunakan Metode AHP (Analytic Hierarchy Process). *Jurnal Pendidikan Matematika*, Vol.5(1), 11–21. https://journal.institutpendidikan.ac.id/index.php/mosharafa/article/view/mv4n1_2
- Tatasari, T. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Pemberian Bonus Terhadap Motivasi Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan Di PT. Lamongan Integrated Shorebase (LIS). *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi*, 3(1), 689–697. <https://doi.org/10.30736/jpensi.v3i1.134>
- tempo.co. (2020). *Alfamart Bakal Buka 1.000 Gerai Baru Tahun Ini*. <https://bisnis.tempo.co/read/130840/6/alfamart-bakal-buka-1-000-gerai-baru-tahun-ini>
- Tiro, M. A., Sukarna, & Aswi. (2006). *Analisis Faktor* (Cetakan Pe). Andira Publisher.
- Utami, R. F., & Cahyani, P. D. (2018). Analisis Persaingan Bisnis Ritel Modern Skala Kecil di Kabupaten Banyumas Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kontemporer*, 2(2), 1–15. <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/EBK/article/view/1072>
- Utomo, T. J. (2010). Lingkungan Bisnis dan Persaingan Bisnis Ritel (The Business Environment and the Competition of Retail Business). *Fokus Ekonomi*, 5(1), 70–80.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 139–153. <https://doi.org/10.1177/0092070397253006>
- Wowor, W. (2010). Pengaruh Seragam Karyawan Terhadap Sikap Kerja Karyawan Pada Industri Perhotelan (Studi Kasus Pada Hotel XYZ Jakarta). *Hospitour*, 1(1), 99–116.
- Wursanto, I. (2010). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi* (Edisi II). Andi.
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76(January), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>