

## PERANAN INTERNAL MARKETING DALAM KAITANNYA DENGAN KINERJA PEMASARAN

Achmad Drajat Aji

Universitas Widyatama  
drajat.aji@widyatama.ac.id

### ABSTRAK

Bagi perusahaan jasa, kualitas merupakan tiket untuk masuk ke dalam persaingan industri jasa yang sangat kompetitif agar bisa *survive*. Kualitas sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Hal ini sangat penting diperhatikan oleh perusahaan, mengingat pelayanan jasa sebagai produk perusahaan jasa sangat tergantung pada kondisi karyawan perusahaan pada saat mengantarkan jasanya kepada konsumen. Perhatian perusahaan atau organisasi terhadap kebutuhan karyawannya merupakan pelaksanaan *internal marketing*. Filosofi dari *internal marketing* adalah memperlakukan karyawan dengan baik sehingga mereka dapat melayani konsumen dengan baik pula. *Internal marketing* dapat menciptakan nilai yang superior bagi *external marketing* melalui kinerja marketing yang baik. Aktivitas marketing dalam suatu perusahaan akan menentukan kinerja marketing suatu perusahaan, karena kinerja marketing merupakan *outcome* dari aktivitas marketing dan juga performa *feedback* bagi perusahaan tentang hasil dari *marketing efforts*. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja marketing adalah *internal marketing*. Melalui *internal marketing* yang baik, keterlibatan semua orang dalam perusahaan dalam berinteraksi dengan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang *excelex* akan merupakan keunggulan bersaing dalam mencapai kepuasan dan loyalitas konsumennya.

**Key words** : *internal marketing, service training program, performance incentives, vision about excellence service, kinerja pemasaran*

### 1. PENDAHULUAN

Dalam mengelola usaha yang baik perusahaan tidak hanya mengembangkan produk yang lebih baik dan pemasaran yang efektif saja, tetapi juga harus diperhatikan sistem pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Perusahaan yang baik dituntut untuk lebih memperhatikan, mengenal dan dapat memuaskan keinginan serta kebutuhan konsumen agar dapat bersaing dengan perusahaan yang lainnya. Konsumen bukan hanya pelanggan saja tetapi karyawan merupakan konsumen juga yang harus dipenuhi kebutuhannya. Dengan demikian, perusahaan harus memperhatikan dan memenuhi kebutuhan konsumen internal dan eksternal. Perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan konsumennya akan mampu berkelanjutan dalam menjalankan usahanya. Hal ini berlaku untuk perusahaan yang menghasilkan produk maupun jasa. Saat ini sektor jasa memegang peranan vital dalam perekonomian suatu negara. Di banyak negara hampir 70% dari total angkatan kerjanya menekuni sektor jasa.

Di Indonesia, proporsi sektor jasa dalam GDP meningkat dari 45 persen di

2010 menjadi 56 persen di 2014. Selain itu, antara tahun 1984 dan 2008, penelitian mengindikasikan bahwa 80 persen dari orang miskin di pedesaan dan 86 persen orang miskin di perkotaan dapat keluar dari status miskin karena pekerjaan atau pendapatan yang diperoleh dari sektor jasa. Bahkan sektor jasa juga merupakan sumber pekerjaan yang penting bagi perempuan. Pada tahun 1986, 35 persen pekerja sektor jasa adalah perempuan; pada tahun 2013, lebih dari setengah (52 persen) adalah perempuan. "Terutama bagi Indonesia yang baru saja menikmati '*natural resources boom*', sektor jasa memiliki potensi besar untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan," kata Profesor Mari Elka Pangestu, guru besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia dalam keterangan resmi (<http://www.suara.com>). Pentingnya sektor jasa bagi pertumbuhan ekonomi suatu negara, mengharuskan perusahaan jasa untuk selalu meningkatkan pelayanannya kepada konsumen. Kualitas pelayanan merupakan tiket untuk masuk ke dalam persaingan industri jasa yang sangat kompetitif agar bisa *survive*. Kualitas yang *excellent* akan menentukan tingkat loyalitas

konsumennya. Sehingga tidaklah mengherankan kalau perusahaan besar memiliki departemen tersendiri dalam memonitor pelaksanaan pelayannya agar dapat melakukan perbaikan-perbaikan ketika ada pelayanan yang diberikan kepada konsumennya dirasakan kurang baik. Sebagai contoh salah satu perusahaan BUMN besar telekomunikasi, setiap triwulannya menyusun laporan pencapaian standar kualitas layanan jasa teleponi dari pada setiap jaringan yang ditawarkan. Laporan tersebut berkaitan dengan layanan standar kinerja penagihan, standar penanganan keluhan umum pengguna, standar tingkat laporan gangguan layanan, standar kecepatan jawab operator, standar panggilan yang tidak berhasil dalam jaringan, standar panggilan yang tidak berhasil antar jaringan, standar *intra network post dialing delay*, dan standar *inter network post dialing delay* (<http://www.telkom.co.id>). Laporan kinerja ini disusun untuk mengevaluasi semua penyampaian layanan yang diberikan kepada konsumen dalam rangka meminimalkan jumlah keluhan konsumen agar dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang mulai menerapkan standarisasi masalah kualitas.

Standarisasi masalah kualitas seperti adanya ISO 9000, mengharuskan setiap pelaku bisnis baik industri produk maupun jasa memiliki komitmen untuk melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus. Pada bidang jasa, kualitas sangat ditentukan oleh kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengetahui sejauh mana para karyawannya berkontribusi bagi perusahaan, apa saja yang telah dilakukan para karyawan untuk memajukan perusahaan, dan apakah kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan setimpal dengan apa yang telah perusahaan berikan kepada karyawan. Hal ini sangat penting diperhatikan oleh perusahaan, mengingat pelayanan jasa sebagai produk perusahaan jasa sangat tergantung pada kondisi karyawan perusahaan pada saat mengantarkan jasanya kepada konsumen. Keadaan ini tentu saja berlaku untuk semua perusahaan jasa baik perusahaan jasa yang *profit oriented* maupun *non profit oriented*.

Kepuasan bagi konsumen akan tercapai jika karyawan merasa puas dengan pelayanan suatu organisasi terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka. Perhatian

perusahaan atau organisasi terhadap kebutuhan karyawannya merupakan pelaksanaan *internal marketing*. *Internal marketing* dapat menciptakan nilai yang superior bagi *external marketing* melalui kinerja marketing yang baik. Oleh karena itu aktivitas marketing dalam suatu perusahaan akan menentukan kinerja marketing suatu perusahaan, karena kinerja marketing merupakan *outcome* dari aktivitas marketing dan juga perform *feedback* bagi perusahaan tentang hasil dari *marketing efforts*. *Performa feedback* cenderung merupakan bentuk penting dari informasi pasar. Secara empirik menunjukkan bahwa *performace feedback* memiliki efek yang kuat terhadap sikap dan perilaku manajerial. Secara manajerial, jika seorang eksekutif menilai kinerja marketing sebagai sesuatu yang sukses atau tidaknya seharusnya dapat membantu dalam mendesain dan mengimplementasikan strategi marketing (Morgan dan Bruce, 2000).

Kinerja marketing dipengaruhi salah satunya oleh adalah *internal marketing* (Barnes, dan Moris, 2004; Cooper dan Cronin, 2000; Tsai dan Tang, 2008). Filosofi dari *internal marketing* adalah memperlakukan karyawan dengan baik sehingga mereka dapat melayani konsumen dengan baik pula (Cahill, 1996). Perusahaan yang berorientasi pasar akan mendapatkan keunggulan bersaing dalam mencapai kepuasan dan loyalitas konsumennya (Kohli dan Jaworski, 1990; Levitt, 1960; Narver dan Slater, 1990). Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan kajian tentang peranan internal marketing dalam kaitannya dengan kinerja pemasaran.

## 2. KERANGKA TEORITIS

Pada perusahaan jasa, peran karyawan sangat menentukan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini dikarenakan proses produksi dan konsumsi pada jasa terjadi secara bersamaan. Pemasaran jasa akan lebih mudah dipahami dengan pendekatan elemen-elemen gabungan antara produk dan distribusi yang menekankan pada ketergantungan yang saling menguntungkan antara elemen-elemen tersebut. Pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk memfokuskan perhatian pada pentingnya peran karyawan dalam melayani konsumen. Hal ini sejalan yang dikemukakan oleh

Zeithaml dan Bitner (2000) bahwa peran orang dalam hal ini adalah karyawan lini depan dan yang mendukungnya di bagian belakang sangat penting bagi keberhasilan perusahaan jasa, karena selain berperan dalam penyajian jasa mereka juga dapat mempengaruhi persepsi pembeli. Karyawan adalah jasa itu sendiri, karyawan adalah perusahaan dimata konsumen dan karyawan adalah para pemasar.

Perusahaan jasa yang dikelola secara baik dapat menunjukkan pelaksanaan *internal marketing* dan memberikan dukungan pada karyawan serta menghargai kinerja mereka (Kotler dan Keller, 2009). Tujuan proses *internal marketing* adalah merekrut anggota staf yang tepat, agar mempunyai karyawan yang termotivasi dan memiliki kesadaran akan pelanggan. *Internal marketing* adalah sebuah proses berkelanjutan dimana sebuah perusahaan menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan, memotivasi, dan memberdayakan para karyawan dan *stakeholder* lainnya pada seluruh fungsi dan seluruh level karyawan untuk menyampaikan secara konsisten pelayanan bagi pelanggan yang membantu mencapai tujuan bisnis. Jadi *internal marketing* memfokuskan pada upaya perusahaan dalam mencapai pertukaran nilai-nilai internal yang efektif antara perusahaan dan karyawannya sebagai suatu prasyarat agar pertukaran dengan pasar eksternal berhasil. Dengan demikian proses marketing merupakan aktivitas inti pemberi pelayanan dan tanggung jawab semua bagian fungsional.

### Peran Pemasaran dalam Perusahaan

Pemasaran merupakan suatu fungsi perusahaan dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan perusahaan dan pemangku kepentingannya (AMA dalam Kotler dan Keller, 2009). Pemasaran sangat penting dalam suatu perusahaan untuk membangun merek dan menciptakan pelanggan yang loyal.

Menciptakan pelanggan yang loyal mengharuskan perusahaan memfokuskan diri pada usaha-usaha untuk merespon kebutuhan konsumen saat ini dan mengantisipasi kebutuhan di masa yang akan datang (Kohli dan Jaworski, 1990).

Suatu perusahaan yang membentuk departemen pemasaran, maka departemen ini bertanggung jawab untuk menciptakan serta memberikan nilai bagi pelanggan, karena banyak perusahaan yang menangani pemasaran ini dengan menekankan pada kerja tim antar departemen untuk mengelola proses bisnis inti. Hal ini disebabkan karena perusahaan memandang bahwa setiap karyawan yang ada pada perusahaan memiliki pengaruh terhadap pelanggan dan karyawan harus memandang pelanggan sebagai sumber kemakmuran bagi perusahaan. Oleh karena itu, fokus pemasaran bukan hanya pada aspek eksternal saja dalam hal ini konsumen tetapi perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek internal terperusahaan para karyawannya, karena jika ingin memuaskan pelanggannya maka perusahaan harus memotivasi karyawannya agar dapat memberikan pelayanan yang baik bagi para pelanggan perusahaan, sehingga setiap tindakan karyawan dapat memuaskan konsumennya (Rosenbluth dan Peter dalam Kotler dan Keller, 2009).

### Internal Marketing

Konsep *internal marketing* didasarkan pada anggapan bahwa untuk memiliki konsumen yang puas, perusahaan juga harus memiliki karyawan yang puas. Menurut Cahill (1996) bahwa *internal marketing* adalah upaya menarik, mengembangkan, memotivasi dan menerima karyawan yang berkualitas dalam usaha perusahaan tersebut untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Definisi ini menekankan pentingnya memuaskan kebutuhan karyawan agar dapat mengembangkan, memotivasi dan mendapatkan kualitas terbaik karyawan dalam melayani konsumen. Menurut Barnes dan Morris (2000) bahwa aktivitas *internal marketing* seharusnya menciptakan suatu lingkungan internal yang mendukung kesadaran akan pelanggan dan perhatian terhadap penjualan.

Proses *internal marketing* dapat diwujudkan dengan dua tingkatan yang berbeda, yaitu (Gronroos, 1981) :

#### 1. Tingkat strategi

Cara ini dicapai melalui metode manajemen yang mendukung, kebijakan personal, kebijakan latihan internal dan prosedur perencanaan dan pengendalian.

2. Tingkat taktik  
Tujuan pada tingkat taktik adalah untuk menjual jasa penunjang yang digunakan sebagai cara berkompetisi, kampanye dan usaha marketing tunggal ke pelanggan internal/ karyawan.

*Internal marketing* diukur dengan menggunakan tiga dimensi yang dikembangkan oleh Foreman dan Arthur (1995), yaitu :

1. *Service training programs*
2. *Performance incentives*
3. *Vision about excellence service*

Sedangkan elemen-elemen dari *internal marketing* menurut Morrison (1996), sebagai berikut :

1. *Internal customer commitment*  
Merupakan keterlibatan, identifikasi, dan kedekatan pekerja terhadap perusahaan
2. *Job satisfaction*  
Penilaian seseorang atas karakteristik-karakteristik pekerjaan dan pengalaman-pengalaman emosionalnya dalam pekerjaan
3. *Trust in management*  
Sejauh seseorang bersedia menghargai dan mempercayai ucapan-ucapan dan tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen
4. *Employment security*  
Pemberian jaminan yang layak bagi pekerja bahwa mereka tidak akan diberhentikan, bahkan pada masa-masa sulit. Jika terjadi penurunan produktivitas atau profitabilitas, perusahaan perlu melakukan rotasi kerja untuk menghindari adanya PHK
5. *Extensive training*  
Dalam kondisi persaingan yang tinggi, penciptaan dan akumulasi pengetahuan merupakan faktor kritis bagi pencapaian *sustainable competitive advantage*. Hampir seluruh deskripsi *internal marketing* menekankan pentingnya pelatihan, karena pekerja harus memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengenali dan menyelesaikan masalah dan untuk menjamin mereka dapat menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas
6. *Generous rewards*  
Menyatakan bahwa perusahaan yang serius mencari dan mempertahankan pekerja-pekerja yang baik, akan memberikan upah yang baik dan

bahkan lebih tinggi dibandingkan upah rata-rata industri.

7. *Sharing information*  
Dalam membangun *trust* atau kepercayaan, sangatlah penting untuk fungsi-fungsi perusahaan dilakukan secara transparan.
8. *Employee empowerment*  
Pemberdayaan karyawan hanya dapat terjadi pada perusahaan yang bukan saja bersedia untuk meminimumkan aturan-aturan, tetapi juga mampu membuat deskripsi kerja yang luas dan terbuka untuk perubahan. Perusahaan tersebut juga harus memiliki proses-proses yang dikelola secara desentralisasi, *team oriented* dan dalam struktur yang tidak kaku, seluruh aktivitas *internal marketing* harus menekankan nilai dari *human capital*.
9. *Reduced status distinctions*  
Perusahaan harus mengurangi perbedaan status yang dapat membuat pekerja merasa lebih dihargai atau kurang dihargai dibanding rekan kerjanya yang lain.

Berdasarkan kedua pendapat diatas yang berkaitan dengan pengukuran dimensi dari penerapan *internal marketing* dapat disimpulkan bahwa pemaparan yang dikemukakan oleh Morrison (1996) merupakan pengembangan dari pendapat Foreman dan Money, sehingga untuk menjelaskan penerapan internal dalam suatu perusahaan kita dapat membagi kedalam tiga indikator perusahaan yang mewakili sembilan komponen yang dikemukakan oleh Morrison.

## Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan hasil dari pelaksanaan aktivitas pemasaran yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Menurut Ambler et.al. (2004) bahwa kinerja marketing didefinisikan sebagai ukuran keberhasilan program pemasaran suatu perusahaan. Kinerja pemasaran fokus pada penyelarasan kegiatan pemasaran, strategi, dan tujuan bisnis. Tujuan perusahaan dari pengukuran kinerja pemasaran adalah perbaikan hasil *financial* dalam organisasi komersil. Pengukuran kinerja pemasaran dapat menggunakan tiga jenis ukuran yaitu (Morgan dan Bruce, 2000) :

### 1. *Marketing effectiveness*

Merupakan kualitas dari bagian pemasaran dalam mengoptimalkan pengeluaran untuk mencapai hasil yang baik untuk jangka pendek dan jangka panjang. *Marketing effectiveness* juga berarti pengukuran hasil dibandingkan dengan uang yang dibelanjakan. Aspek-aspek yang dapat mendorong *marketing effectiveness*, yaitu :

#### a. *Marketing strategy*

Aktivitas pemasaran yang superior dapat dicapai dengan menerapkan strategi yang superior juga misalnya dengan memposisikan produk atau merek secara benar sehingga produk akan lebih sukses di pasar daripada produk/merek pesaing.

#### b. *Marketing creative*

Tanpa adanya perubahan strategi, kreatifitas dalam kegiatan pemasaran dapat meningkatkan hasil.

#### c. *Marketing execution*

Pada tingkat bauran pemasaran, pemasar dapat melakukan perubahan kecil dalam setiap atau semua bauran pemasaran baik untuk produk maupun jasa tanpa harus membuat perubahan posisi strategis.

#### d. *Marketing infrastructure/Marketing management*

Meningkatkan usaha pemasaran dapat menyebabkan hasil yang signifikan bagi perusahaan. Manajemen lembaga, motivasi, penganggaran, dan koordinasi kegiatan pemasaran dapat menyebabkan meningkatnya daya saing dan hasil lebih baik.

#### e. *Exogenous factors*

Diluar kendali pemasaran, faktor eksogen mempengaruhi pemasar dalam meningkatkan hasil dari kegiatan pemasarannya.

### 2. *Marketing adaptability*

Merupakan kemampuan untuk berubah agar sesuai dengan perubahan keadaan lingkungan. Sehingga pengukuran ini didasarkan pada adaptasi program pemasaran yang ditetapkan dengan lingkungan eksternal. Tugas seorang manajer pemasaran adalah untuk mengadaptasi strategi perusahaan dan bauran pemasaran pada kondisi lingkungan eksternal dengan cara yang akan menghasilkan respon yang menguntungkan dari lingkungan eksternal.

### 3. *Marketing efficiency*

Merupakan jumlah dari upaya relative yang berhubungan dengan hasil, terperusahaan menekankan kesesuaian program marketing yang diterapkan dengan struktur pemasaran perusahaan yang ada. *Efficiency* mewakili perbandingan *output* pemasaran dari input pemasaran dengan tujuan untuk memaksimalkan hasil. Komponen *efficiency* adalah implementasi pemasaran dengan sumber daya yang terbatas dan tingkat dukungan sistem perusahaan dan prosedur operasi yang disediakan untuk program pemasaran.

### **Peranan *Internal Marketing* terhadap Kinerja Pemasaran**

Kualitas pelayanan mencakup kualitas pelayanan internal dan eksternal. Kualitas pelayanan internal, yaitu pengambilan keputusan strategis dan kemampuan operasional melalui penggunaan pilihan strategis. Sedangkan kualitas pelayanan eksternal yaitu harapan pelanggan bahwa manajemen secara aktif selalu berusaha memahami dan memenuhi kebutuhan konsumen melalui pembinaan hubungan yang erat dengan para pelanggan. Menurut Schroeder (2000) bahwa kunci untuk mencapai profitabilitas jasa dikaitkan dengan fokus pada pelanggan dan karyawan sebagai bagian yang terpenting dalam suatu perusahaan. Terkadang pihak manajemen sering hanya berfokus pada seperangkat tujuan atau *posisioning* jasa tanpa memperhatikan permasalahan karyawan lini sebagai pelaksana. Manajer sebaiknya berfokus pada karyawan lini depan yang menyajikan jasa, teknologi yang mendukung, pelatihan dan kepuasan pelanggan agar karyawan lini depan dapat meningkatkan produktivitasnya dalam menghantarkan layanannya. Produktivitas karyawan akan ditentukan oleh kepuasan karyawan yang dapat dicapai melalui internal *service quality*. Kualitas pelayanan internal meliputi proses seleksi, *workplace design*, *reward system*, dan peralatan komputer yang mendukung.

Para pekerja akan merasa puas dengan pekerjaannya jika merasa bahwa mereka bisa bertindak untuk kepentingan pelanggan, hal ini akan menciptakan kepuasan karyawan maupun kepuasan pelanggan. Keadaan ini bisa tercapai antara lain dengan memberi kebebasan pada karyawan dalam memanfaatkan sumber

daya-sumber daya untuk segera memenuhi kebutuhan pelanggan. Sejalan dengan uraian di atas, menurut Marriot dalam Yazid (1999) bahwa untuk memuaskan konsumen, manajemen harus memuaskan karyawannya terlebih dahulu, dan hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan karyawan sebagai konsumen melalui implementasi prinsip-prinsip pemasaran dalam mendesain pekerjaan dan memotivasi karyawan.

Beberapa penelitian yang berkaitan dengan *internal marketing* dan kinerja pemasaran telah dilakukan. Menurut Piercy dan Morgan (1991) bahwa aplikasi keterampilan pemasaran dalam pemasaran internal perusahaan mengadopsi kerangka kerja sama dengan pemasaran eksternal dan mengembangkan program pemasaran dengan tujuan untuk menstimulasi *service awareness* dan *customer oriented behavior*.

Kemudian Cahill (1996), Pitt dan Foreman (1999) berpendapat bahwa hubungan pertukaran antara perusahaan dan karyawan adalah langkah pertama untuk mencapai tujuan perusahaan di pasar eksternal. Pencapaian pasar eksternal dilakukan melalui pelaksanaan program-program marketing. Seperti menurut Berry dan Parasuraman (1991) bahwa *internal marketing esensial* untuk keberhasilan marketing services, menarik, mengembangkan, memotivasi dan menguasai karyawan yang berkualifikasi dalam memenuhi kebutuhan akan pelayanan yang terbaik. Perhatiannya adalah untuk mendapatkan semua orang yang terlibat dalam pelayanan garis depan untuk tampil lebih baik dalam interaksi dengan pelanggan (Simberova, 2007). Selanjutnya *internal marketing* digunakan untuk memfasilitasi implementasi dari strategi external marketing atau strategi organisasional lainnya (Ahmed dan Rafiq, 2002).

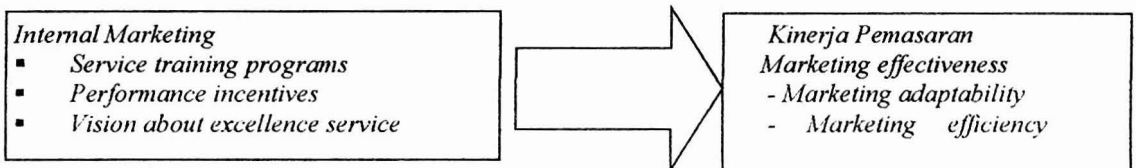
Banyak metode yang dapat digunakan untuk meningkatkan performance organisasi, salah satunya melalui

departemen pemasaran yang berupaya untuk selalu memahami kebutuhan konsumen, dan untuk menawarkan produk atau jasa yang dapat memenuhi ekspektasi konsumen (Tsa dan Tang, 2008). Organisasi dapat meningkatkan pelayanan dengan meningkatkan kepuasan karyawan melalui *internal marketing* (Gronroos, 1990), dan *internal marketing* dapat mengarahkan kontrak pelayanan karyawan untuk menjadi lebih mau dan bisa menawarkan pelayanan berkualitas tinggi kepada konsumen eksternal (Tsai dan Tang, 2008). Dengan memuaskan kebutuhan konsumen internal, karyawan menjadi lebih termotivasi dan berkomitmen untuk menawarkan pelayanan berkualitas tinggi yang berujung pada ekspektasi konsumen eksternal yang dapat terpenuhi (Kotler dan Keller, 2009)

Konsep *internal marketing* di atas bisa diartikan memberikan hubungan antara kemampuan perusahaan dengan kebutuhan dan keinginan pasar. Artinya perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnisnya dalam memberikan nilai tambah bagi pada pelanggannya. Penciptaan nilai tambah bagi pelanggan adalah tujuan dari aktivitas pemasaran. Dengan demikian dampak positif *internal marketing* terhadap kinerja pemasaran merupakan hal yang harus mendapat perhatian lebih dalam sebuah perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan eksternal. Perusahaan harus menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal jika ingin mempertahankan daya saing dalam jangka panjang.

Permasalahan perusahaan dalam kajian ini adalah kinerja marketing. Permasalahan ini dapat dilihat melalui kegiatan *internal marketing* yang dilakukan oleh suatu perusahaan. Tujuan dari kajian ini untuk menganalisis peranan *internal marketing* dalam meningkatkan kinerja pemasaran suatu perusahaan. Adapun kerangka kerja dari analisis ini sebagai berikut :

**Gambar 2.1: Kerangka Kerja Penelitian**



## Metode Penelitian

Berdasarkan uraian di atas penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan kajian teoritis dari pelaksanaan *internal marketing* dalam meningkatkan kinerja marketing suatu organisasi. Oleh karena itu metode penelitian yang digunakan adalah bersifat eksploratif karena hanya sebatas menjelaskan dari kajian teori dari variabel yang dianalisis. Penelitian eksploratif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menemukan sesuatu yang baru berupa pengelompokan suatu gejala dan fakta tanpa dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu tetapi hanya menggambarkan apa adanya suatu variabel, gejala atau keadaan (Suharsimi, 2009). Studi eksploratif dilakukan untuk memahami dengan lebih baik sifat masalah, ketika sejumlah fakta diketahui, tetapi diperlukan lebih banyak informasi untuk menyusun kerangka teoritis (Sekaran, 2006)

## 3. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

### Pembahasan

Kualitas pelayanan terhadap karyawan sangat penting karena mereka adalah ujung tombak yang memberikan pelayanan kepada konsumen. Apabila hal ini dapat dilakukan dengan baik oleh perusahaan, maka karyawan akan lebih puas dan lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen perusahaan.

Pelaksanaan *internal marketing* yang dilaksanakan oleh perusahaan dengan baik dapat memuaskan konsumen internal yaitu karyawan. Apabila *kualitas internal marketing* dilakukan lebih baik, maka karyawan akan merasa terpenuhi kebutuhannya, dan tidak menutup kemungkinan membuat pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada konsumen akan jauh lebih baik. Hal ini terutama karyawan yang bertugas sebagai marketer yang secara langsung melayani konsumen perusahaan. Untuk itu kinerja pemasaran yang diukur oleh *marketing effectiveness*, *marketing adaptability*, dan *marketing efficiency* akan berjalan baik jika *internal marketing* yang dilaksanakan oleh perusahaan berjalan baik. Ketiga dimensi kinerja pemasaran digunakan untuk

mengukur sejauh mana implementasi konsep kinerja pemasaran yang sudah dilakukan perusahaan agar dapat menunjang eksistensi perusahaan dalam persaingan industri. Keberhasilan pencapaian kinerja pemasaran perusahaan ditentukan oleh perusahaan sendiri dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan pemasarannya.

Kegiatan pemasaran merupakan ujung tombak bagi suatu organisasi untuk memperkenalkan keberadaan organisasi tersebut agar dikenal dan diakui keberadaannya di masyarakat sekitar. Apabila hal ini dapat dilakukan dengan baik oleh perusahaan melalui kegiatan pemasaran yang mengedepankan kualitas perusahaan sebagai suatu perusahaan yang berkelanjutan, maka konsumen akan meresponnya dengan menggunakan produk ataupun jasa suatu perusahaan.

### Peranan *Internal Marketing* dalam Kaitannya dengan Kinerja Pemasaran

Kepuasan konsumen akan ditentukan oleh pelayanan yang diberikan oleh perusahaan melalui karyawan yang puas pula. Keadaan ini dapat dicapai dengan memperlakukan karyawan sebagai konsumen dengan mengaplikasikan prinsip-prinsip pemasaran untuk mendesain pekerjaan dan memotivasi karyawan. Hal ini tentunya sangat dibutuhkan oleh perusahaan terutama untuk perusahaan jasa dimana pelayanan adalah hal yang sangat penting.

Karyawan adalah ujung tombak bagi suatu perusahaan karena mereka berinteraksi langsung dengan konsumen eksternal yaitu konsumen. Oleh karena itu, agar karyawan memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, maka pihak perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan karyawannya agar dapat memotivasi mereka untuk memberikan performa terbaiknya kepada konsumen sehingga konsumen merasa puas atas pelayanan yang diberikan karyawan Perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tsai dan Tang (2008) serta Ahmed dan Rafiq (2002) yang mengemukakan bahwa *internal marketing* dapat mengarahkan kontak service karyawan untuk menjadi lebih mau dan bisa menawarkan pelayanan berkualitas tinggi kepada konsumen eksternal. Oleh karena itu dibutuhkan aksi positif dalam organisasi untuk membantu perkembangan

budaya interdependensi dan memaksimalkan kontribusi karyawan.

Pelaksanaan *internal marketing* yang diimplementasikan pada pelaksanaan *service training program, performance incentives* dan *vision about excellence service* yang baik akan mendorong perusahaan meningkatkan kualitas pelayanannya kepada konsumen. Untuk itu, perusahaan harus berupa untuk menerapkan program kerja yang efektif guna meningkatkan *internal marketing* perusahaan.

Pelaksanaan *service training* program dilakukan dengan memberikan pelatihan. Hal ini dilakukan karena karyawan memandang perlu peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam bekerja agar mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, program pelatihan karyawan diperlukan untuk meningkatkan keterampilannya sehingga mampu memberikan pelayanan yang lebih baik lagi. Bagi karyawan program training perlu diberikan dalam rangka meningkatkan keahliannya dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan mengedepankan kualitas pekerjaan yang dapat memuaskan semua pihak yang ada di lingkungan perusahaan. Untuk itu, perusahaan perlu menentukan program pelatihan apa saja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan agar program tersebut berjalan secara efektif dan efisien.

Pelaksanaan *performance incentives* berkaitan dengan pemberian kompensasi bagi karyawan. Kompensasi yang diberikan bukan hanya berupa gaji saja tetapi juga fasilitas *fringe benefit* lainnya yang dapat memotivasi mereka dalam memberikan kinerja terbaiknya bagi perusahaan. Dasar pemberian kompensasi bagi karyawan ditentukan berdasarkan kinerja yang sudah dicapai oleh karyawan. Untuk itu, diperlukan sistem penilaian yang terstandarisir agar penilaian kinerja karyawan lebih adil. Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Herzberg (1993) yang memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik. Faktor ekstrinsik meliputi upah, kondisi kerja, keamanan kerja, status, prosedur perusahaan, mutu penyediaan, dan mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Menurut Herzberg, keberadaan kondisi ini terhadap

kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi karyawan, tetapi ketidakberadaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. Sedangkan faktor intrinsik meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang. Tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi jika tidak ada yang membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik.

Pelaksanaan *vision about excellence* merupakan kondisi dimana Perusahaan mengkomunikasikan kepada karyawan untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen. Hal ini tentunya sudah tertanam dalam benak karyawan, sehingga walaupun Perusahaan tidak mengkomunikasikannya karyawan sudah mengetahui pelayanan yang bagaimana yang harus diberikan kepada konsumen. Karyawan menyadari bahwa dalam menjalankan pekerjaannya harus dilakukan secara benar, apalagi perusahaan telah membuat berbagai macam peraturan baik untuk karyawan dan konsumen. Peraturan yang dibuat tentunya sudah dirancang dan dibuat agar perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga dapat memberikan pelayanan kepada konsumen. Karyawan yang sudah memahami tugas dan tanggung jawabnya dalam memberikan pelayanan kepada konsumen, akan berupaya selalu menyenangkan konsumen dalam memberikan pelayanan yang terbaik dalam bentuk respon karyawan yang tinggi ketika konsumen membutuhkan informasi tentang produk ataupun jasa, sehingga pada akhirnya konsumen akan melakukan pembelian produk ataupun jasa perusahaan. Konsumen yang merasa puas akan merekomendasikan pihak lain atau konsumen lain untuk menggunakan produk perusahaan.

#### 4. Kesimpulan dan Saran

##### Kesimpulan

Implementasi *internal marketing* yang baik akan meningkatkan moral kerja karyawan, kinerja dan semangat kerja karyawan. Melalui pemenuhan kebutuhan karyawan akan mengurangi beban karyawan agar mereka dapat lebih konsentrasi dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan

performa yang lebih baik. Kinerja pemasaran merupakan ukuran keberhasilan organisasi dilihat dari aspek marketing. Dalam hal ini, Perusahaan harus lebih memperhatikan dan mengevaluasi program-program pemasarannya sehingga program-program yang dirancang oleh perusahaan dapat berjalan dengan lancar sesuai harapan dan tujuan perusahaan. Program pemasaran yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah menetapkan strategi STP terlebih agar pelaksanaan strategi 7P yang dijalankan lebih efektif.

Perusahaan harus mengkomunikasikan program-program pemasarannya secara transparan kepada karyawan serta memotivasi mereka untuk bersama-sama menyukseskan program-program perusahaan, sehingga dengan adanya transparansi ini diharapkan dapat memperoleh masukan dari karyawan dalam rangka pelaksanaan program marketingnya menjadi lebih baik lagi.

### Saran

Berdasarkan kajian serta pembahasan diatas beberapa saran ataupun rekomendasi yang dapat dikemukakan bagi perusahaan dalam pelaksanaan *internal marketing* antara lain :

1. Perusahaan harus melakukan program marketingnya baik untuk konsumen internal maupun eksternal. Konsumen eksternal akan memperoleh kepuasan kalau konsumen internalnya merasa puas. Untuk itu melalui pemenuhan kebutuhan karyawan akan mengurangi beban karyawan agar mereka dapat lebih konsentrasi dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan performa yang lebih baik.
2. Kinerja pemasaran merupakan ukuran keberhasilan organisasi dilihat dari aspek marketing. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi yang berkelanjutan dalam pelaksanaan program-program pemasarannya sehingga pelaksanaan program pemasaran dapat dilakukan secara sistematis, sehingga strategi pemasaran yang diterapkan dapat berjalan lebih efektif.
3. Memotivasi karyawan bukan hanya dalam bentuk kompensasi berupa uang saja tetapi juga harus dikembangkan program-program kesejahteraan karyawan berupa *fringe benefit* dan pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan karyawan, sehingga karyawan merasa diakui keberadaannya.
4. Kajian ini masih luas untuk dikembangkan dengan pengambilan sample dari suatu perusahaan dan menyertakan variabel kepuasan dan loyalitas konsumen dengan kinerja pemasaran.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Pervaiz K. & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. Oxford : Butterworth-Heinemann
- Ambler, T., Kokkinaki, Flora.,and Puntoni, Stefano. (2004). *Assessing Market Performance: The Current State of Metrics*”, London Business School, Centre for Marketing Working Paper 01-903
- Barnes, B. R., & Morris, D.S. (2000). *Revising Quality Awareness through Internal Marketing : an Exploratory Study among French and English Medium-Sized Enterprises*. *Total Quality Management*.
- Barnes, Bradley R. and Fox, Martin T. and Morris, D.S. (2004). *Exploring the Linkage Between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: A Case Study of a Consulting Organisation*. *Total Quality Management and Business Excellence*, 15 (5/6). ISSN 1478-3363.
- Berry, L. L., and Parasuraman, A. (1991). *Marketing for services: Competing through quality*. New York: The Free Press
- Cahill, Dennis J. (1996). *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. New York : The Haworth Press, Inc.
- Cooper, Jack. & John J. Cronin. (2000). *How to Improve Service Quality : Internal Marketing as A Determining Factor*. *Journal of Business Reseach*. New York: Elsevier Science Inc.
- Foreman, Susan K. & Arthur, H. Money. (1995). *Internal Marketing : Concepts, Measurement and Application*. *Journal of Marketing*

- Managemen. New York: Dryden Press.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition.* Lexington, Mass.: Lexington Books.
- \_\_\_\_\_. (1981). *Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory.* Lexington, Mass: Lexington Books.
- Herzberg, Frederick., Bernard Mausner. & Barbara Bloch Snyderman. (1993). *The Motivation to Work.* New Jersey : Transactions Publishers.
- Himawan, Adhitya. 2016. *Persentase Pekerja Industri Jasa di Indonesia Masih Kecil.* <http://www.suara>. Diakses pada tanggal 24 Agustus 2016.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). *Market Orientation : The construct, research propositions, and managerial Implications.* *Journal of Marketing.*
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. (2009). *Manajemen Pemasaran Edisi 13 Jilid 1.* Jakarta: Erlangga.
- Laporan Pencapaian Standar Kualitas Layanan Jasa Teleponi Dasar Pada Jaringan SLJJ. <http://www.telkom.co.id>. Diakses pada tanggal 24 Agustus 2016
- Levitt, T. 1960. *Marketing Myopia.* Harvard Business Review.
- Morgan, Neil A. & Bruce H. Clark., Rich Grooner. (2000). *Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment Integrating Multiple Perspectives.* *Journal of Business Research.* New York: Elsevier Science Inc.
- Morrison, E. C. (1996). *Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality.* *Human Resource Management.*
- Narver, J. C., & Slater dan Slater, S. F. (1990). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.* *Journal of Marketing.*
- Piercy, N. and Morgan, N. (1991). *Internal Marketing the missing half of the marketing programme, Long range planning.*
- Pitt, L. F., & Foreman, D.K. (1999). *Internal Marketing Role in Organizations : a Transaction Cost Perspective.* *Journal of Business Research.*
- Schroeder, R.G. (2000). *Operation Management: Contemporary Concepts and Case.* McGraw Hill
- Simberova, Iveta. (2007). *Internal Marketing as a Part of Marketing Culture Supporting Value for External Customer.* *Jurnal Economics and Management.*
- Suharsimi, Arikunto. (2009). *Prosedur Penelitian. Edisi Revisi V,* Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Tsai, Yafang. & Ta-Wei Tang. (2008). *How to Improve Service Quality : Internal Marketing as a Determining Factor.* *Total Quality Management.* Routledge
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis Buku 2. Edisi 4.* Jakarta: Penerbit Selemba Empat
- Yazid. (1999). *Pemasaran Jas Konsep dan Implementasi. Edisi 1.* Yogyakarta: Penerbit Ekonisia
- Zeithaml, Valarie A, dan Bitner. (2000). *Service Marketing 2nd edition : Integrating Customer Focus.* New York: Mc Graw Hill Inc.