

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teori**

##### **2.1.1 Orientasi Pasar**

Permintaan pasar yang semakin luas, inovasi produk yang terus berlangsung serta adanya kejenuhan dan kedewasaan pasar, mengakibatkan perusahaan harus lebih memperhatikan pelanggan dan mencari peluang pasar baru. Kotler (1972) menyatakan bahwa apa yang menjadi keinginan pelanggan lebih penting dibandingkan dengan produk yang saat ini dijual kepada pelanggan. Konsep pemasaran sebagai filsafah memiliki nilai praktis terbatas. Agar dapat bermanfaat dalam praktek, maka konsep pemasaran perlu di jembatani oleh suatu pengertian operasional (Kohli & Jaworski,1990). Pengertian operasional yang merupakan implementasi dari filsafah pemasaran adalah pelaksanaan orientasi pasar oleh manajemen perusahaan. oleh karena itu orientasi pasar merupakan implementasi dari konsep pemasaran, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang bertindak dan tindakannya senantiasa konsisten dengan konsep pemasaran. Menurut Never & Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar yang kuat didalam perusahaan, akan bisa memberikan penawaran dan memberikan kepuasan yang lebih kuat di dalam perusahaan, memberikan penawaran dan kepuasan yang lebih baik kepada pembeli serta perusahaan dan

akan memperoleh hasil yang lebih besar atas penawaran yang di berikan.

Orientasi pasar merupakan sebuah filosofi bisnis dan proses perilaku pengelola bisnis. Dipandang sebagai filosofi, sebab orientasi pasar merupakan pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang membantu individu untuk memahami fungsi organisasi berdasarkan norma-norma tertentu (Despande & Webster, 1998). Oleh karena itu filosofi bisnis lebih menunjukkan pada serangkaian tata nilai dan kepercayaan, sikap dan budaya perusahaan, maka untuk memberikan kontribusi pada tataran operasional berupa serangkaian aktivitas-aktivitas pengelolaan bisnis, orientasi pasar juga dipahami sebagai perilaku atau aktivitas - aktivitas perusahaan.

Slater (2001) menyatakan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar adalah perusahaan yang sangat mengerti kebutuhan pelanggan, baik kebutuhan yang terungkap maupun yang tidak terungkap (*Expressed and Unnerpressed Need*) yang disebut sebagai orientasi pasar generasi kedua (*Scond Generation of Market orientation*) untuk memenuhi kebutuhan yang tepat, orientasi pasar generasi kedua juga mencari pelanggan potensial. Narver et al (2000) mengemukakan bahwa konsep orientasi pasar total cakupan orientasi pasar yang relatif dan proaktif. Dalam hal ini orientasi pasar yang relatif adalah suatu usaha untuk memenuhi kebutuhan yang terungkap, sementara itu

orientasi pasar yang proaktif adalah usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terungkap.

Kohli & Jaworski (1990) mendefinisikan orientasi pasar sebagai pandangan operasional terhadap inti pemasaran, yaitu fokus pada konsumen dan pemasaran yang terkoordinasi. Orientasi pasar juga berfokus pada penciptaan citra organisasi terhadap yang akan berujung pada penciptaan simpati dari para pelanggan karena dengan adanya orientasi pasar mampu memberikan pelayanan yang sangat baik sehingga konsumen merasa sangat puas. Perusahaan yang berorientasi pada pasar berarti mampu melihat kebutuhan pasar (konsumen) ke depan. Dengan mengetahui kebutuhan pasar terlebih dahulu, berarti perusahaan akan lebih mampu untuk mempersiapkan produk yang diinginkan pasar. Gray *et al.*(2002) menyatakan bahwa orientasi pasar dapat di lihat sebagai pelaksanaan konsep pemasaran yang di sebut juga dengan orientasi pemasaran (*marketing orientation*).

Menurut Jaworski & Kohli (1993) orientasi pasar berpotensi meningkatkan kinerja bisnis. Selain itu, orientasi pasar diyakini juga akan memberikan manfaat psikologis dan sosial bagi karyawan, berupa perasaan bangga dan *sense of belonging* yang lebih besar, serta komitmen organisasi yang lebih besar. Orientasi pasar di anggap sebagai konteks budaya, perilaku atau kombinasi campuran antara dua pandangan tersebut ( Olavarrieta & Friedmann,(2008). Menurut Narver dan Slater (1990, halm 21) mendefinisikan orientasi pasar sebagai nilai

– nilai dan keyakinan yang memberikan kepada karyawan (individu) dengan norma – norma perilaku dalam organisasi secara bersama – sama ( dikenal sebagai MKTOR).

Orientasi pasar (MO) merupakan ukuran perilaku dan aktivitas yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran. Orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk menciptakan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis.

Orientasi pasar didefinisikan sebagai sekumpulan kepercayaan yang menempatkan kepentingan pelanggan pertama, meskipun tidak termasuk pemangku kepentingan lain seperti pemilik, manajer dan karyawan dalam rangka untuk mengembangkan usaha yang menguntungkan jangka panjang. Selain itu Narver & Slater (1990) mengembangkan ukuran valid orientasi pasar sejajar dan erat , sehingga sesuai dengan pendapat Kohli & Jaworski (1990). Mereka menganggap orientasi pasar sebagai budaya perusahaan, yang mencirikan disposisi organisasi untuk memberikan nilai terbaik bagi pelanggan terus – menerus. Mereka menyimpulkan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi interfunctional- dan dua kreteria keputusan jangka panjang dan profitabilitas. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing meliputi kegiatan bersama dimana informasi tentang target pasar (pembeli dan

pesaing), tersebut di peroleh dan informasi ini disebarakan diseluruh organisasi.

### **2.1.1.1 Komponen Orientasi Pasar**

Orientasi pasar terdiri dari tiga komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar fungsional (Narver & Slater (1990:21)

#### **1. Orientasi Pelanggan**

Orientasi pelanggan oleh para peneliti ditempatkan sebagai prioritas tertinggi dalam hal pemberian nilai-nilai superior pada pelanggan. Seperti yang dikemukakan oleh Despande,dkk (1993) menganggap orientasi pelanggan merupakan hal yang paling fundamental dari budaya perusahaan.

Orientasi pelanggan merupakan pemahaman yang memadai atas pembeli sasaran agar mampu menciptakan nilai superior bagi perusahaan secara berkesinambungan (Narver & Slater,1990:21).

Honey, dkk. (2008: 9) menyatakan bahwa orientasi pelanggan adalah bagaimana perusahaan memahami pelanggan dengan cukup baik secara terus menerus untuk menciptakan nilai superior bagi perusahaan. Jadi dari pendapat ahli tersebut dapat di definisikan bahwa orientasi pelanggan adalah aktivitas perusahaan secara continue dalam memahami kebutuhan pelanggan untuk menciptakan nilai superior bagi perusahaan.

Orientasi pelanggan mengharuskan seorang penjual mampu memahami mata rantai nilai secara keseluruhan seorang pembeli (Day dan Wensley, 1988). Melalui orientasi pelanggan, akan membentuk orientasi dan persepsi pelanggan atas nilai-nilai yang dibangunnya dan dirasakan, yang pada gilirannya akan menghasilkan kepuasan pelanggan. Kemampuan memahami pelanggan terutama kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memahami siapa pelanggan potensialnya saat ini dan pelanggan yang akan datang. Apa yang mereka inginkan dan apa yang mungkin mereka inginkan dimasa yang akan datang, apa yang mereka rasakan saat ini dan apa yang akan mereka rasakan dimasa mendatang guna menciptakan kepuasan bagi pelanggan (Slater dan Nerver, 1990).

Lukas & Ferrel (2000:245) menggunakan skala pengukuran dengan pernyataan sebagai berikut: perusahaan secara terus – menerus memonitor tingkat komitmen perusahaan dan orientasi orientasi untuk melayani kebutuhan pelanggan, tujuan bisnis perusahaan terutama didorong oleh kepuasan pelanggan, strategi perusahaan adalah untuk keunggulan kompetitif di dasarkan pada pemahaman perusahaan tentang kebutuhan pelanggan, strategi bisnis perusahaan didorong oleh keyakinan perusahaan tentang bagaimana perusahaan dapat menciptakan nilai yang lebih besar kepada pelanggan, perusahaan mengukur kepuasan pelanggan

secara sistematis dan sering, perusahaan memberikan perhatian khusus kepada layanan purna jual.

Berbagai studi dalam manajemen pemasaran memberikan petunjuk bahwa perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction orientation*) umumnya menggambarkan sebuah perilaku yang lebih responsif terhadap pelanggannya, misalnya melalui kebijakan pelayanan purna jual, kecepatan dalam memberikan tanggapan terhadap keluhan keluhan pelanggan.

## **2. Orientasi Pesaing**

Orientasi pesaing dapat diartikan sebagai pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek, serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang saat ini ada sebagai pesaing potensial yang akan muncul.

Orientasi pasar dapat dinyatakan melalui tingkat monitoring informasi dan menyebarluaskan informasi tersebut pada semua fungsi yang ada di dalam organisasi seperti divisi riset dan pengembangan produk, mendiskusikan dengan pimpinan perusahaan, bagaimana kekuatan pesaing dan strategi yang mereka kembangkan saat ini atau strategi yang akan dikembangkan dimasa depan.

Menurut Narver & Slater (1990:21-22) menyatakan bahwa orientasi pesaing berarti perusahaan memahami keunggulan dan

kelemahan jangka pendek serta kapasitas dan strategi jangka panjang para pesaing utama saat ini dan pesaing potensial. Perusahaan yang berorientasi pada pesaing sering di lihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi dan memahami bagaimana cara memperoleh dan membagikan informasi mengenai pesaing, bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana menanggapi strategi pesaing (Jaworski & Kohli,1993:55).

Evaluasi terhadap pesaing digunakan untuk menentukan posisi kekuatan dan kelemahan yang ada pada setiap pesaing. Evaluasi pesaing akan membantu perusahaan dalam memetakan sejauh mana kelebihan dan kekurangan yang dimiliki masing – masing pesaing bila dibandingkan dengan kelebihan dan kekurangan yang dimiliki perusahaan. Evaluasi tersebut dapat membantu perusahaan dalam menyusun strategi bersaing dan menentukan pasar sasaran yang dilayani:

- a. Tingkat peliputan pasar : evaluasi ini di pusatkan pada segmen pasar yang dituju oleh pesaing sebenarnya, penentuan atas posisi pangsa pasar relatif, yang diukur dengan membendingkan bagian pasar perusahaan terhadap pesaingnya dalam segment pasar yang sama.
- b. Kepuasan konsumen : titik awal untuk menilai seberapa baik pesaing dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen



adalah dengan menelusuri kriteria apa yang digunakan konsumen untuk menilai setiap pemasok barang atau jasa.

- c. Performa masa lalu : analisis performa masa lalu dari setiap pesaing utama, menunjukkan bagaimana para pesaing dapat meraih keberhasilan. Informasi performa terdiri dari penjualan, pangsa pasar, profit bersih, profit margin bersih, arus kas serta posisi hutang, teknologi dan cara – cara inovasi yang dilakukan oleh pesaing.
- d. Kemampuan yang ada : penentuan peliputan pasar, kepuasan konsumen dan performa masa lalu memberikan informasi yang berguna tentang pesaing dan mengembangkan evaluasi kekuatan dan kelemahan pesaing secara lengkap.

Indikator orientasi pesaing menurut Naver & Slater (1990: 24), adalah bereaksi cepat terhadap tindakan pesaing, manajer puncak mendiskusikan strategi pesaing, menargetkan peluang bagi keunggulan kompetitif. Menurut Zhou et al (2007:319) menggunakan skala pengukuran dengan pernyataan sebagai berikut: tenaga penjual perusahaan dan orang – orang pemasaran berbagi informasi pesaing dengan departemen lain, perusahaan merespon dengan cepat tindakan pesaing perusahaan, perusahaan terus mencari peluang untuk mendapatkan keuntungan lebih dari pesaing perusahaan.

### 3. Koordinasi Antar Fungsi

Koordinasi antar fungsi dalam organisasi perlu dilakukan agar semua sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat digunakan secara maksimal untuk menciptakan nilai dan kepuasan konsumen serta menjaga setiap langkah pesaing yang dapat menghambat strategi – strategi yang sedang dikembangkan oleh perusahaan. Orientasi pelanggan dan orientasi peesaing sesungguhnya mencakup semua kegiatan yang ditujukan untuk mendapatkan informasi mengenai pembeli dan pesaing dalam pasar sasaran. Informasi dikembangkan dan disebarluaskan melalui koordinasi antar fungsi didalam organisasi (Han et al.,1998). Tingkat kemampuan organisasi dalam melakukan koordinasi antar fungsi secara efektif, menggunakan utilitas sumber daya perusahaan secara efisien, mampu merespon dengan cepat setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan persaingan, dan mengantisipasi perubahan strategi yang digunakan. Dengan demikian, perusahaan akan mengemukakan bahwa koordinasi antarfungsi dalam organisasi harus mampu melakukan peran sebagai:

- a. Mendistribusikan sumber daya perusahaan kepada unit bisnis lain yang ada di dalamnya..
- b. Semua fungsi harus di manfaatkan untuk memahami pelanggannya
- c. Mendistribusikan semua informasi untuk semua fungsi

- d. Semua fungsi harus diintegrasikan untuk mendukung strategi perusahaan
- e. Semua fungsi harus memberikan kontribusi dalam menciptakan nilai pelanggan.

Menurut Naver & Slater (1990:22) koordinasi antar fungsi merupakan utilitas sumber daya perusahaan yang terkoordinasi melalui semua bagian yang ada di dalam organisasi untuk menciptakan nilai superior pada pelanggan sasaran. Sedangkan menurut Kumar et al 1998 ( dalam Alrubaiee,2013:3) koordinasi antar fungsi melibatkan upaya koordinasi, yang mana melibatkan jenis – jenis yang lebih dari departemen pemasaran dalam menggunakan informasi untuk menciptakan nilai superior konsumen.

Koordinasi antar fungsi menggambarkan pendayagunaan seluruh sumber daya yang ada didalam perusahaan guna menciptakan “*Superior value*” bagi pelanggan (Slater and Narver, 1998). Dimana sumber daya perusahaan yang terkoordinasi berhubungan erat dengan orientasi pelanggan dan orientasi pesaing

#### **2.1.1.2 Pendekatan Orientasi Pasar**

Untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif, orientasi pasar dapat di kelompokkan dalam empat pendekatan, yaitu: pendekatan perilaku, pendekatan manajerial, pendekatan budaya, dan pendekatan *resource – based*.

**Tabel 2.1 Pendekatan Orientasi Pasar**

<b>Pendekatan</b>	<b>Study</b>	<b>Definisi</b>
Perilaku: Orientasi pasar sebagai proses informasi yang menekankan pada pelanggan, pesaing, dan faktor eksternal	Kohli & Jaworski (1990) Narver & Slater (1990) Jaworski & Kohli (1993) Deng & Dart (1994) Sigauw (1994) Chang & Chen (1998) Caruana (1998) Dawas (2000)	Pengumpulan informasi pasar tentang pelanggan dan pesaing saat ini dan mendatang: pengumpulan, penyebaran, dan tanggapan atas Intelegen pasar dan penerapan strategi dalam menanggapi peluang pasar (Deng & Dang, 1994)
Manajerial : Orientasi pasar sebagai proses manajerial yang mencakup proses keputusan dan strategik pasar	Ruekert (1992) Atuahene – Gima (1998) Deshpande & Farley (1998) Shapiro (1998) Morgan & Strong (1998)	Orientasi pasar adalah tingkat dimana unit usaha: (1) memanfaatkan informasi pelanggan, (2) mengembangkan rencana strategis, dan implementasi perencanaan tersebut untuk menanggapi kebutuhan pelanggan (Ruekert,1992)
Budaya: Orientasi pasar sebagai proses kognitif yang mencakup dimensi budaya perusahaan	Dobni & Luffman (2000) Homburg & Pflesser (2000) Deshpande et al (1993)	Budaya perusahaan yang berorientasi pasar terdiri dari empat komponen: (1) sistem nilai (2) norma, (3) artifak, (4) perilaku yang berorientasi orientasi pasar yang di anut seluruh karyawan (Homburg & Pflesser, 2000)
Resources – based : Orientasi pasar sebagai sumber dan kapabilitas organisasi	Day (1994) Lado et al (1998) Bigne et al (2000)	Orientasi pasar sebagai sumber dan kapasitas perusahaan, strategic, daya saing, faktor Internal perusahaan, dan sumber keunggulan bersaing (Bigne et al, 2000)

Sumber : Ulasan utama Hanny N Nasution

## 2.1.2 Internal Marketing

### 2.1.2.1 Pengertian Internal Marketing

Konsep Internal Marketing (IM) pertama kali di kemukakan pada pertengahan dekade 1970 an sebagai cara untuk mencapai konsistensi dalam kualitas pelayanan yang merupakan masalah utama dalam bidang pelayanan. Alasannya adalah “untuk memiliki konsumen yang puas, perusahaan juga harus memiliki karyawan yang puas” dan dalam hal ini bisa menjadi pencapaian terbaik dengan memperlakukan karyawan sebagai konsumen, lebih spesifik lagi, dengan mengaplikasikan prinsip pemasaran pada desain pekerjaan dan motivasi karyawan. Sejak itu konsep ini telah melihat sejumlah perkembangan besar dan aplikasinya tidak lagi terbatas pada area pelayanan. Telah terlihat bahwa berbagai bentuk organisasi telah menggunakan IM untuk memfasilitasi implementasi dari strategi pemasaran eksternal dan strategi organisasional lainnya. Tetapi, meskipun telah di kembangkan hampir selama 25 tahun, konsep ini belum di kenali secara luas di antara para manajer yang seharusnya menerimanya. Di dalam IM di perlukan:

1. Dukungan dari tehnik dan filosofi pemasaran
2. Orientasi konsumen / orientasi pasar
3. Pendekatan partisipatif kepada manajemen
4. Pendekatan strategis kepada *Human resource management (HRM)* untuk memastikan sejumlah strategi HRM dengan strategi organisasional

5. Koordinasi dari semua aktivitas manajemen untuk mencapai orientasi konsumen atau pasar (*customer/ market – focused management*).

Pemasaran internal merupakan kegiatan penting dan mendasar untuk menciptakan suasana budaya organisasi yang berfokus pada pelanggan dengan tujuan untuk membangun kesadaran internal dan eksternal pelanggan dengan menghilangkan kendala yang menghambat efektifitas organisasi (Christopher et.,al,1991). Berry & Parasuraman (1991) mendefinisikan internal marketing sebagai:

*“ attracting, developing, motivating, and retaining qualified employees through job-products that satisfy their needs....the philosophy of treating employees as customers ...and the strategy of shaping jobs to fit human needs.”*

Ide utama dari pemasaran internal marketing adalah untuk menerapkan konsep pemasaran eksternal di pasar internal organisasi. Sehingga dapat diusulkan suatu konsep bauran internal marketing. Penggambaran yang paling jelas dari bauran internal marketing yang di tawarkan oleh Peace & Rafiq (1993). Sudut pandang menggunakan produk, harga, komunikasi dan distribusi internal akan menjadi suatu fasilitas dalam proses perubahan organisasi (Pierce & Morgan (1991) .

Ahmed dan Rafiq (2000) memperkenalkan harga dan pembayaran, promosi penjualan (pendidikan, pemberdayaan, dan komunikasi), tempat kerja atau lingkungan dan proses (produk kerja)

sebagai indeks dari internal marketing dengan menerapkan ekspresi “bauran internal marketing”. Oleh karena itu dengan menerapkan 4p tentang internal marketing, maka akan dapat dijelaskan unsur – unsur bauran internal marketing sebagai berikut:

a. Produk

Produk dalam internal marketing merupakan pekerjaan yang dapat mengubah dan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Penentuan produk tidak hanya dari sudut pandang manajemen saja tetapi pertimbangan terhadap kebutuhan dan kondisi karyawan juga harus dipertimbangkan. Strategi deskripsi pekerjaan di gunakan dalam proses penentuan produk di internal marketing (Ahmed & Rafiq, 1995).

b. Promosi

Operasionalisasi unsur promosi internal marketing dalam sebuah organisasi dapat diikuti melalui belajar dari cara penerapan mekanisme komunikatif dalam rangka meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kesadaran karyawan dari masalah yang terkait dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu kita dapat mempertimbangkan promosi sama dengan komunikasi yang dapat dianggap sebagai alat yang efektif dalam meningkatkan kesadaran karyawan dari apa yang harus mereka lakukan.

c. Harga

Elemen harga dalam konteks internal organisasi dapat dianggap setara dengan nilai – nilai karyawan yang diterima dari organisasi bukan atas dasar apa yang mereka bayar. Misalkan dengan membuat perubahan program organisasi sehingga karyawan di paksa untuk melakukan kegiatan yang yang lebih sulit dan berbeda dari sebelumnya (biaya atau harga yang di bayar atas nama karyawan).

d. Distribusi

Dalam internal marketing dapat terlihat melalui aspek yang terlihat dan tidak terlihat. Unsur dalam internal marketing setara dengan tempat kerja dan lingkungan organisasi yang meliputi aspek budaya, simbolis dan metaforis dari organisasi selain aspek fisik dari lingkungan kerja.

Program internal marketing dan strateginya akan berpengaruh pada manajemen yang selaras, jika internal marketing menjadi bagian yang efektif dari praktek manajemen (Tim & Davis,2001). Internal marketing juga melihat sebagai isu kritis yang dihadapi oleh para profesional marketing, para manajer SDM, dan eksekutif pada umumnya (Pit,dkk. 1999). Para peneliti seperti Ahmed & Rafiq (2003) mendefinisikan praktek internal marketing meliputi beberapa kegiatan yang telah, dikelompokkan dalam empat tema besar yang muncul untuk membentuk IM : pelatihan dan pendidikan, citra pelanggan internal, standar kualitas dan sistem penghargaan. Selain itu tujuan dasar dalam penerapan konsep internal marketing adalah untuk mendapatkan



karyawan yang termotivasi dan membuat mereka sadar pada setiap tingkatan karyawan agar dapat melayani pelanggan dengan cara yang lebih baik (George,1990; George & Gronross,1989; Gronross,1981). Para peneliti juga melihat internal marketing sebagai pendekatan manajemen dimana karyawan di garis depan yang bekerja sebagai bagian dari staff pendukung, pendekatan ini memungkinkan dan memotivasi karyawan perusahaan untuk melakukan evaluasi mereka sendiri dan untuk adopsi layanan yang berorientasi pelanggan (Cowell, 1984).

Anselmo (2008) mengatakan bahwa organisasi benar – benar berkomitment dengan kebahagiaan tenaga kerja, sehingga perusahaan dapat menikmati kekuatan internal marketing. Ahmed dan Rafiq (2000) menyatakan bahwa terdapat lima elemen utama dalam internal marketing yang diindikasikan , adalah:

- a. Motivasi karyawan dan kepuasan
- b. Orientasi pelanggan dan kepuasan pelanggan
- c. Inter – fungsional koordinasi dan integrasi
- d. Pendekatan pemasaran yang sesuai dengan pernyataan diatas

Internal Marketing (*IM*) adalah proses yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi dimana sejajar dengan proses fungsional, memotivasi dan memberdayakan karyawan di semua tingkatan manajemen untuk memberikan pengalaman pelanggan yang memuaskan. Selama beberapa bulan terakhir, pemasaran internal telah

terintegrasi dengan *employee branding*, dan *employee brand management*, yang berusaha untuk membangun hubungan kuat antara pengalaman merek karyawan dan pengalaman merek pelanggan.

Gronroos (1981) menyatakan internal marketing adalah menjual perusahaan kepada pegawainya. Gronroos (1994) menyebutkan bahwa pemasaran internal dari karyawan paling baik adalah dimotivasi untuk tujuan berpikiran terhadap pelayanan dan performa terorientasi terhadap pelanggan dengan cara pendekatan serupa dengan pemasaran dan aktif dimana beragam aktifitas digunakan secara internal dalam cara yang aktif, serupa dengan pemasaran dan terkoodinasi (Gronroos,1994,halm 13). Tujuan dari aktivitas ini adalah untuk meningkatkan kualitas dari hubungan eksternal marketing (Ballantyne, 2000 halm 43). Menurut Berry dan Parasuraman (1991) menyatakan internal marketing adalah proses menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas melalui produk yang memuaskan mereka Kotler dan Armstrong (1991) menyatakan internal marketing ditunjukkan untuk membangun orientasi terhadap konsumen yaitu karyawan melalui training dan memotivasi untuk berhubungan dengan konsumen dan memotivasi karyawan untuk bekerja sebagai tim. Semua definisi di atas pada dasarnya menggambarkan bahwa pihak perusahaan menggunakan internal marketing dalam upaya menjadikan karyawan mereka sebagai bagian dari organisasi dalam memasarkan produk jasanya kepada konsumen.

Internal marketing tujuan utama adalah untuk membangun dan memperbaiki kualitas pelayanan.

Gilmore dan Carson (1995) menyatakan internal marketing sebagai penyebaran tanggung jawab untuk semua aktifitas pemasaran melalui semua fungsi organisasi, dan aplikasi proaktiv dari prinsip marketing untuk “ menjual karyawan” dalam peran mereka dalam menyediakan kepuasan konsumen dalam lingkungan organisasi yang mendukung.

Peneliti – peneliti sebelumnya mengenai internal marketing dapat di bagi kedalam empat kategori (Hwang & Chi,2005):

1. Memperlakukan karyawan sebagai konsumen internal. Sasser,dkk (2000) memandang bahwa pekerjaan sebagai produk, dan karyawan sebagai konsumen.
2. Mengembangkan perilaku karyawan yang berorientasi pada pelanggan. Percy & Morgan (1991) menyatakan bahwa aplikasi ketrampilan pemasaran dalam pemasaran internal perusahaan. Mereka berargumentasi bahwa perusahaan harus mengadopsi kerangka kerja sama dengan pemasaran eksternal dan mengembangkan program pemasaran yang ditujukan untuk pasar internal. Tujuannya adalah untuk menstimulasi *service awareness* dan *costumer oriented behaviour*.
3. Orientasi *Human Resource Management* (HRM). Joseph (1996) berpendapat bahwa internal marketing harus bergabung dengan

teori HRM, teknologi dan prinsip. Cooper & Cronin (2000) percaya bahwa internal marketing terdiri dari usaha dalam organisasi untuk melatih dan mendorong karyawan dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik.

4. Pertukaran internal. Bak et al (1994) menyatakan kemungkinan operasi yang efisien dari hubungan pertukaran antara organisasi dan karyawan adalah langkah pertama untuk mencapai tujuan organisasi di pasar eksternal.

Proses internal marketing dapat diwujudkan dengan dua tingkatan berbeda, yaitu tingkat strategi dan tingkat taktik. Tujuan dari IM pada tingkat strategi adalah untuk menyiapkan jalan bagi suatu lingkungan internal, yang dapat meningkatkan saran kepada pelanggan, perhatian terhadap penjurangan, dan motivasi kerja diantara para karyawan. Hal ini di capai melalui metode manajemen yang mendukung, kebijakan personal, kebijakan latihan internal dan prosedur perencanaan dan pengendalian.

Tujuan dari proses IM pada tingkat taktik adalah untuk menjual jasa, jasa penunjang (yang digunakan sebagai cara kompetisi), kampanye, dan usaha marketing tunggal ke pelanggan internal/karyawan (Gronoos,1983,halm 95). Tujuan ini berdasarkan dari beberapa prinsip berikut: bahwa personal adalah pasar pertama dari perusahaan jasa, pengertian di antara karyawan mengapa mereka di harapkan untuk melaksanakan dalam cara tertentu, suatu penerimaan

diantara karyawan mengenai aktifitas dan penyediaan jasa dari perusahaan, jalur informasi kerja dan jasa yang di terima secara internal dan berkembang secara penuh (Gronoos, 1983).

Bauran IM untuk keuntungan kompetitif pada tingkat taktik menurut Gronoos (1996) terdiri dari:

1. Komunikasi yang interatif
2. Bantuan penjualan
3. Komunikasi non interaktif
4. Harga
5. Hal mudah di capai
6. Aktifitas yang menunjang

#### **2.1.2.2 Dimensi Internal Marketing**

Dimensi Internal marketing menurut Berry,dkk.(1991) terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

##### *1. Service training programmes*

*Service training programmes* adalah kesadaran manajemen dan pimpinan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada para karyawannya dan kesadaran manajemen bahwa pengembangan pengetahuan dan keahlian para karyawan adalah sebuah investasi buat mereka. Organisasi juga harus memiliki fleksibilitas dalam mengakomodasi kebutuhan karyawan. *Service training programmes*

dilaksanakan oleh organisasi untuk melatih para karyawannya dalam menjalankan pelayanannya kepada para konsumen eksternal.

## 2. *Performance incentives*

*Performance incentives* adalah cara organisasi dalam memberikan reward terhadap karyawan yang bekerja dengan baik dan memberikan kontribusi terhadap visi perusahaan. *Performance incentives* juga di berikan kepada karyawan yang telah melakukan fungsi pelayanan yang baik terhadap konsumen eksternal.

## 3. *Vision about excellence service*

*Vision about excellence service* adalah suatu kondisi dimana organisasi mengkomunikasikan kepada karyawan tentang visi organisasi mereka dan mengkomunikasikan pentingnya pelayanan tiap orang/ bagian. *Vision about excellence service* juga mewajibkan pimpinan organisasi untuk dapat berkomunikasi dengan baik dengan para karyawan.

### **2.1.2.3 Perspektif Internal Marketing**

Foreman (1995) menyatakan bahwa ada dua sumbu dalam internal marketing yang dapat menjawab dua pertanyaan yang luas. Pertama, siapa internal marketer ? ( seluruh organisasi atau departement di dalamnya). Kedua , siapa yang menjadi tujuan dari Internal marketing? (semua karyawan; atau sebuah grup spesifik, fungsi atau departement di dalam organisasi).

Organization	II	IV
Who applies Internal Marketing? Group	I	III
	Group	Organization

Who is the focus of Internal Marketing?

Perspective in Internal Marketing (Foreman,1995)

### **Gambar 2.1 Perspektif Internal Marketing**

Jika internal marketers dan internal markets di lihat dengan cara di atas, maka empat tipe berbeda dari internal marketing dapat diidentifikasi:

- a. Tipe I melihat departement, grup atau fungsi sebagai marketer, dan yang lainnya sebagai konsumen.
- b. Tipe II , organisasi merupakan keseluruhan pasar bagi grup spesifik, fungsi atau departement di dalamnya. Perhatian pada grup ini akan menyatu dengan perilaku yang mendukung atau meningkatkan insiatif organisasi.
- c. Tipe III, grup atau departement atau fungsi pemasaran bagi seluruh organisasi. Internal marketing jenis ini di katakan khan karena dipraktekkan oleh pelayanan/ fungsi staff dalam organisasi, seperti sumber daya manusia.
- d. Tipe IV, internal marketing adalah dimana organisasi adalah marketer dan market (pasar), menerima paling banyak perhatian

dalam beberapa literatur terbaru, lebih jelasnya ini merupakan internal marketing yang sejak awal di maksud oleh Berry (1980) (karyawan sebagai konsumen, dan pekerjaan sebagai produk), dan oleh Kotler (1991) (konsep pemasaran membutuhkan internal marketing jika ingin eksternal marketing menjadi sukses). Tipe ini di perlukan untuk memastikan bahwa organisasi menarik, memilih, dan mempertahankan karyawan terbaik, dan memperhatikan apresiasi serta nilai peran mereka dalam mengantarkan pelayanan berkualitas terbaik kepada konsumen eksternal (Berry & Parasuraman,1991).

#### **2.1.2.4 Mengapa Organisasi Membutuhkan Internal Marketing**

Karyawan dalam perusahaan jasa, terutama personil garis depan, mempunyai efek langsung terhadap kepuasan pelanggan. Dalam konteks inilah internal marketing diperkenalkan. Gronroos (1983), menyatakan bahwa organisasi harus mengadopsi riset pasar, aktifitas pemasaran yang tepat dan segmentasi pasar agar menarik, mempertahankan dan membuat karyawan bertindak sesuai dengan cara yang diinginkan.

#### **2.1.2.5 Tujuan dari Internal Marketing**

Tujuan keseluruhan dari proses internal marketing adalah untuk mendapatkan anggota staff yang sesuai sebagai *contact person*



dan untuk posisi manajerial, mempunyai kerjasama yang tinggi diantara rekan kerja (Gronroos,1996) dan “mengembangkan pegawai yang sadar akan arti seorang pelanggan dan termotivasi” (Gronroos,1983). Proses internal marketing tidak di pandang sebagai suatu proses yang hanya bergerak pada satu arah saja. Sebaliknya, proses tersebut perlu diarahkan dari dan ke tiap sisi organisasi agar organisasi dapat sukses (Gronroos,1996).

Menurut Gronroos (1996), tujuan dari aktivitas internal marketing adalah: “menciptakan tenaga kerja yang stabil dengan berkurangnya absen pekerja dan ketidakhadiran , dan yang paling baik adalah tenaga kerja dengan tingkat moral yang tinggi, inisiatif dan tanggung jawab, berkomitment pada pelayanan terhadap pelanggan”.

Agar dapat mencapai tujuan dari internal marketing, perusahaan perlu menciptakan lingkungan internal yang membuat karyawan bersikap sesuai cara yang diinginkan, yang difasilitasi secara aktif dan kegiatan antar fungsional (Gronroos,1983). Dua faktor manusia yang utama dapat mempengaruhi produktifitas yaitu kemampuan dan usaha para karyawan dalam pekerjaan mereka. Jika dilihat dari penjelasan tujuan internal marketing , maka dapat dipastikan bahwa internal marketing memiliki hubungan dengan kinerja karyawan

Walker dan Ruekert (1987) menyatakan bahwa marketer dapat memiliki peran yang berlainan di berbagai bagian dalam organisasi, yang harus selalu responsif terhadap pelanggan, tapi tidak harus selalu

tergantung pada piranti-piranti pemasaran seperti iklan. Internal Marketing bertujuan untuk menciptakan manajemen yang berorientasi pasar, yang dalam hal ini marketing bukanlah suatu fungsi melainkan sebagai suatu cara untuk melakukan bisnis. Internal Marketing sebagai suatu mekanisme untuk meningkatkan kapabilitas organisasi. Internal Marketing adalah suatu proses holistik untuk mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi, dengan cara:

1. Memastikan bahwa semua karyawan memahami dan menjalankan bisnis dan aktivitas – aktivitasnya dalam lingkungan yang mendukung kepuasan pelanggan.
2. Memastikan bahwa semua karyawan siap dan termotivasi untuk bertindak dengan cara – cara yang berorientasi pada pelanggan.

Konsep Internal Marketing bisa diartikan memberikan hubungan antara kemampuan organisasi dengan kebutuhan dan keinginan pasar. Artinya organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnisnya dalam memberikan nilai tambah bagi para pelanggannya. Internal Marketing merupakan senjata yang strategis yang membantu mencapai kualitas pelayanan yang sangat baik sehingga menciptakan kepuasan pelanggan yang lebih baik pula. Dalam Internal Marketing, "produk" bukan hanya suatu rencana tertentu yang dibuat oleh manajer kepada para pelanggan internalnya. Mekanisme Internal Marketing memastikan bahwa melalui riset pasar internal dan desain pelayanan dan produk internal yang responsif, pelanggan

internal (karyawan) memperoleh sumber daya dan dukungan yang mereka perlukan untuk bisa melayani pelanggan dengan cara terbaik, yang hanya bisa diwujudkan bila mereka terdorong untuk melakukannya. Komunikasi dua arah mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan serta umpan balik mengenai kinerja dan kepuasan kerja sangat diperlukan.

Beberapa definisi menekankan kesadaran akan pelanggan dan perhatian terhadap kepuasan pelanggan internal / karyawan, seperti Johnson dan Seymour (1985) yang memperdebatkan bahwa aktivitas Internal Marketing seharusnya menciptakan suatu lingkungan internal yang mendukung kesadaran akan pelanggan dan perhatian terhadap penjualan (Johnson & Seymour, 1985, halm 226). Ada beberapa hal yang kemungkinan dapat mendorong Internal Marketing menjadi lebih baik, yaitu:

### **1. Perkembangan / Pelatihan Karyawan**

Perkembangan karyawan mengacu pada sejauh mana organisasi melihat pengembangan pengetahuan dan ketrampilan karyawan sebagai investasi, bukan biaya, dan akan terjadi sebagai proses yang berkelanjutan, dan dengan menggunakan data karyawan yang telah di kumpulkan maka dapat memastikan bahwa semua karyawan mempunyai ketrampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang berorientasi pada pasar (Foreman & Money,1995). Apasolomou,dkk. (2002) pada

intinya bahwa IM merupakan sebuah gagasan yang akan melihat karyawan sebagai pasar internal dalam perusahaan dan pasar internal ini di bagi menjadi beberapa segmen yang perlu di informasikan, di didik, di kembangkan dan di motivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu ketika sebuah organisasi memperlakukan pasar internal ini sebagai aset yang paling berharga, sebagai pelanggan internal dan mitra, memperhatikan, memahami kebutuhan karyawan, berusaha memperbaiki desain pekerjaan dan kompensasi, yang pada ujung nya mengharapkan bahwa karyawan akan menjadi lebih puas (Zhou et al,2011). Hal ini di maksudkan dengan pemasaran efektif yang berorientasi pada pasar maka akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan karyawan dalam pekerjaannya (Hartline,dkk. (2011).

## **2. Komunikasi Internal**

Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan. Komunikasi ini merupakan komunikasi antara karyawan yang ada di perusahaan, baik sebagai bawahan, sesama rekan kerja maupun atasan. Penyampaian komunikasi internal dapat melalui saluran formal maupun informal. Sebuah studi yang di lakukan oleh Towers Warson (2010) pada 22 industri dengan mengambil responeden 384 menemukan bahwa kurang dari setengah perusahaan yang aktif berkomunikasi dengan

karyawannya., mengenai bagaimana tindakan mereka mempengaruhi pelanggan atau peningkatan produktifitas. Pentingnya komunikasi internal yang berasal dari penggunaan tehnik seperti pemasaran, membuat hubungan yang efektif antara manajemen senior dan staff dan untuk memudahkan pemahaman karyawan tentang bagaimana tujuan – tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi, kemudian diperlukan juga untuk mencapai keberhasilan organisasi di pasar eksternal (Grunig,dkk,2006).

### **3. Visi Pelayanan Prima**

Pfau,dkk (1991), mengemukakan bahwa visi tentang pelayanan prima akan mempengaruhi cara di mana sebuah organisasi merespon pasar eksternal; membawa organisasi mengembangkan respon yang berorientasi pada pasar dalam rangka memenuhi kebutuhan dan memenuhi persyaratan pasar eksternal (Wasmer & Brunner,1991); dan merangsang karyawan untuk mengembangkan kesadaran tentang layanan dan perilaku yang berorientasi pelanggan (Heskett,dkk, 1987). Sedangkan George (1990) mengatakan bahwa visi mengenai pelayanan prima akan mempengaruhi efektifitas layanan internal antara karyawan dan pengusaha yang hal ini di perlukan untuk organisasi dalam mengimbangi persaingan pasar eksternal. Disarankan juga bahwa visi layanan yang kuat dan jelas akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam melayani pelanggan. Dan Ehrhart et al,(2011) menyatakan bahwa visi akan

mempengaruhi karyawan tentang bagaimana mereka bekerjasama dengan departemen yang lebih besar; dan memberikan kontribusi dalam mengoptimalkan distribusi sumber daya manusia yang langka di seluruh unit (Mills & Ungson,2001).

#### **4. Penghargaan Organisasi**

Seorang manajer yang baik akan membantu bawahannya merasa kuat dan bertanggung jawab, menghargai karyawan untuk kinerja yang baik, dan membuat aturan – aturan dengan baik sehingga karyawan yang ada di bawahnya merasa bahwa karyawan tahu apa yang harus karyawan lakukan (McClelland & Burnham,1997,hal.30). Imbalan organisasi (kondisi kerja, gaji, tunjangan peluang promosi,dll) adalah imbalan ekstrinsik yang di berikan oleh organisasi yang bertujuan untuk memotivasi kinerja karyawan, memunculkan komitmen dan memelihara keanggotaan (Jerome,dkk,1995).

Schneider,dkk.(1998) menyatakan bahwa kondisi kerja yang baik umumnya di anggap sebagai prasyarat untuk kualitas pelayanan yang baik sehingga karyawan akan melakukan pekerjaan lebih baik lagi ketika organisasi menciptakan iklim perhatian dan kepedulian. Menurut Carlsen (2003) bahwa tenaga kerja yang termotivasi sangatlah penting, karena akan menimbulkan partisipasi penuh karyawan yang pastinya akan mendorong profitabilitas organisasi.

## **5. Reward**

Reward adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan dari pemberian reward adalah : ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh, pengaruh asosiasi usaha sejenis/ kadin, pengaruh pemerintah.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Organisasi membutuhkan karyawan berkomitmen untuk menghadapi persaingan di seluruh dunia. Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mengikat karyawan dalam sebuah organisasi. Dua pendekatan digunakan untuk mendefinisikan komitmen organisasi oleh para peneliti, yaitu pendekatan Satu dimensi dan pendekatan Multidimensional.

##### **a. Pendekatan satu – dimensi**

Porter,dkk (1974) menyatakan bahwa pendekatan satu dimensi mengacu pada kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu .

#### b. Pendekatan Multidimensi

Allen,dkk.(1997) menyatakan bahwa pendekatan ini memandang komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang terdiri dari tiga komponen (Afektif, kontinue, normatif).

Dorongan utama dari konsep internal marketing adalah memastikan bahwa karyawan merasa bahwa manajemen peduli tentang karyawan dan kebutuhan karyawan terpenuhi. Keberhasilan penerapan konsep tersebut di terjemahkan kedalam karyawan yang bersikap positif terhadap pekerjaan mereka termasuk komitmen organisasi, keterlibatan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja (Tasuhaj et al,1991). Efek positif yang di hasilkan dari internal marketing berarti bahwa karyawan akan memberikan input yang maksimum dari pada usaha yang minimum sehingga lebih memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan eksternal (Berry,1981).

Castro,dkk.(2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi mengacu pada rasa memiliki; rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, yang akibatnya akan mempengaruhi kemampuan kinerja karyawan yang melampaui harapan dalam tujuan perusahaan. Hasil langsung pemasaran internal adalah peningkatan loyalitas dan komitmen karyawan dan akhirnya dilaksanakan peningkatan mutu layanan pelanggan eksternal. Komitmen adalah sikap dan tindakan karyawan untuk kontribusi dan mengatas namakan kepentingan



organisasi. Mowday (1982) mengemukakan ada tiga komponen untuk melihat komitmen organisasi individu:

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh individu terhadap tujuan – tujuan dan nilai – nilai organisasi
2. Kesiapan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi
3. Keinginan kuat tetap mempertahankan keanggotannya dalam organisasi

Dari pandangan Mowday tersebut didukung oleh Robbins (1982) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “ suatu keadaan di mana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan – tujuannya, serta berniat memelihara keanggotannya dalam organisasi itu”.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai komitmen dan / loyalitas karyawan dengan perusahaan seolah – olah karyawan merasa berkewajiban untuk tinggal bersama dengan organisasi dan akan bekerjasama sampai jangka panjang (Cichy,dkk.(2009). Para peneliti telah mengategorikan komitmen menjadi tiga kategori

#### 1. Komitmen afektif

Griffin, dkk.(2006) menyatakan bahwa komitmen afektif mengacu pada ikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan akan sangat sensitif terhadap pengalaman bekerja seperti dukungan dari organisasi. Respon emosional ini juga telah di gambarkan sebagai

penghubung identitas individu dengan identitas organisasi yang terlepas dari nilai murni instrumental untuk menghasilkan situasi dimana karyawan ingin melanjutkan hubungan dengan organisasi (Dawley et al.(2005)

## 2. Komitment normatif

Mengacu pada keyakinan karyawan bahwa karyawan harus tetap bersama dengan organisasi dan mengembangkan organisasi tersebut, karena pengalaman sosialisasi yang menekankan kesesuaian tetap setia terhadap atasan (Griffin & Hepburn, 2005). Karyawan yang mempunyai komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa karyawan diwajibkan untuk melanjutkan pekerjaannya (Kondratuk et al.(2004)

## 3. Komitment kontinyu

Terkait dengan pengorbanan karyawan yang akan berhubungan dengan organisasi, dan juga berdasarkan pada pengakuan individu dan ketersediaan karyawan untuk tidak meninggalkan organisasi (Dawley et al.(2005)

Karyawan merasa seolah – olah perusahaan menjadi bagian dari keluarga dan bersedia untuk memberikan perilaku yang positif yang mendukung dan menegakkan nilai – nilai dari perusahaan (Meyer & Herscovitch,2001), sedangkan Beatty (1988) berpendapat bahwa nilai – nilai melayani karyawan dan berorientasi pelanggan maka akan meningkatkan keterikatan karyawan dan komitment untuk perusahaan. Komitment organisasi akan terkait dengan keterikatan individu dengan

organisasi. Ini juga merupakan sebuah kekuatan identifikasi individu dengan organisasi tertentu dan partisipasi mereka dalam organisasi (Zangaro,2001). Hal ini akan membuat karyawan ingin tetap bekerja dalam perusahaan dan mereka bersedia untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan.

Menurut Griffin, komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Dessler memberikan pedoman khusus untuk mengimplikasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan:

1. Berkomitment pada nilai manusia: membuat aturan tertulis, memperkerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi
2. Memperjelas dan mengkomunikasikan misi Anda: Memperjelas misi dan ideologi; berkharisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai dan pelatihan; membentujk tradisi
3. Menjamin keadilan organisasi: Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang koreprehensif; menyediakan komunikasi dua arah yang ekstensif

4. Menciptakan rasa komunitas: Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerja sama, saling mendukung, dan kerja tim, berkumpul bersama,
5. Mendukung perkembangan karyawan: Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

#### **2.1.3.2 Cara Membentuk Komitment**

Martin dan Nicholls (1991) menyatakan bahwa terdapat 3 pilar untuk dapat membentuk komitment seseorang terhadap organisasi, yaitu:

- a. Menciptakan rasa kepemilikan terhadap organisasi, untuk menciptakan kondisi ini orang harus mengidentifikasi dirinya dalam organisasi, untuk mempercayai bahwa ada guna dan manfaatnya bekerja di organisasi, untuk merasakan kenyamanan didalamnya, untuk mendukung nilai-nilai, visi, dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu faktor penting dalam menciptakan rasa kepemilikan ini adalah meningkatkan perasaan seluruh anggota organisasi bahwa perusahaan (organisasi) ini adalah benar-benar merupakan “milik” mereka. Kepemilikan ini tidak sekedar dalam bentuk kepemilikan saham saja (meskipun kadangkala ini juga

merupakan cara yang cukup membantu), namun lebih berupa meningkatkan kepercayaan di seluruh anggota organisasi bahwa mereka benar-benar (secara jujur) diterima oleh manajemen sebagai bagian dari organisasi. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk itu, mengajak mereka anggota organisasi untuk terlibat memutuskan penciptaan dan pengembangan produk baru, terlibat memutuskan perubahan rancangan kerja dan sebagainya. Bila mereka anggota organisasi merasa terlibat dan semua idenya dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil. Apalagi ditambah dengan kepercayaan kalau hasil yang diperoleh organisasi akan kembali pada kesejahteraan mereka pula.

- b. Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi instrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan. Menciptakan semangat kerja bawahan bisa dengan cara membuat kualitas kepemimpinan yaitu menumbuhkan kemauan manajer dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahan melalui pemberian delegasi tanggung jawab dan pendayagunaan ketrampilan bawahan.
- c. Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala organisasi benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada

bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana organisasi ini akan dibawa, tahu dengan benar bagaimana cara membawa organisasi mencapai keberhasilannya, bahkan sampai pada kemampuan menterjemahkan rencana ke dalam realitas. Pada konteks ini karyawan akan melihat bagaimana ketegaran dan kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan hingga sukses, kesuksesan inilah yang membawa dampak kebanggaan pada diri karyawan. Apalagi mereka sadar bahwa keterlibatan mereka dalam mencapai kesuksesan itu cukup besar dan sangat dihargai oleh manajemen.

Maka dari itu komitmen dalam suatu perusahaan atau organisasi itu penting dan sebaiknya komitmen dilakukan pada saat karyawan pertama kali bergabung dengan suatu perusahaan atau organisasi agar karyawan mempunyai tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.

### **2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen**

David (dalam Minner,1997), menyatakan ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman pribadi, kepribadian, dll
2. Karakteristik pekerjaan, misalkan lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan,dll

3. Karakteristik struktur, misalkan besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi (seperti sentralisasi atau desentralisasi), kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

#### **2.1.4 Perilaku Anggota Organisasi**

Terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB ,yaitu OCB merupakan kinerja extra role yang terpisah dari kinerja in-role atau kinerja yang sesuai diskripsi kerja. Pendekatan kedua adalah memandang OCB dari prinsip atau filosofi politik. fisien Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi indivdu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Wulani,2005).

Katz (1964) menunjukkan bahwa untuk beroperasi secara efisien, sebuah organisasi harus memiliki tiga kondisi dasar yang berkaitan dengan karyawan:

1. Berpartisipasi dan tinggal dalam organisasi tersebut
2. Bertindak sesuai dengan prinsip – prinsip perilaku yang diatur oleh organisasi, dan kondisi yang paling penting
3. Kesetiaan yang otomatis untuk organisasi

Smith (1983) menyebutkan bahwa OCB adalah kontribusi pekerja “ melampaui “ dan “ lebih dari” diskripsi kerja formal. OCB akan melibatkan beberapa perilaku, seperti perilaku menolong orang lain, manjadi *volunteer* untuk tugas – tugas ekstra, patuh terhadap aturan – aturan dan prosedur – prosedur di tempat kerja. Novliadi (2007) menyatakan bahwa perilaku ini menggambarkan “ nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku proporsional, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Sedangkan Organ (1998) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti bahwa perilaku tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau diskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak di tampilkan pun tidak di berikan hukuman (Novliadi,2007).

OCB merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal – hal yang



mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak di perintahkan secara formal.

Dimensi yang paling sering di gunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah dimensi – dimensi yang di kembangkan oleh Organ (2002). Menurut Organ (1988), OCB di bangun dari lima dimensi yang masing – masing bersifat unik, yaitu:

- a. Altruisme yaitu membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan mereka
- b. Conscientiousness, yaitu beres tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum, misalkan tidak absen di hari kerja
- c. Civic virtue, adalah perilaku berpartisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap kelangsungan hidup organisasi
- d. Sportmanship, menunjukkan kesediaan untuk mentolerir kondisi tidak menguntungkan tanpa mengeluh
- e. Courtesy, yaitu perilaku sopan an sesuai aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal

Iklm organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kualitas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaan melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka di perlakuan

oleh atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlukan secara adil oleh organisasi.

## **2.2 Penelitian Terdahulu dan Hipotesis Penelitian**

### **2.2.1 Internal Marketing dan Orientasi Pasar**

Penelitian yang dilakukan oleh Baoranta,dkk.(2005) di sebuah Bank di Yunani, mendapatkan hasil internal marketing berpengaruh positif terhadap orientasi pasar, hal ini ditunjukkan dengan nilai korelasi ( $p = 0,81$ ) dan nilai signifikan ( $p < 0,001$ ). Souchon dan Link (2001) mempercayai bahwa adopsi internal marketing telah diusulkan sebagai cara utama untuk memastikan tingkat retensi staff, orientasi pasar, kepuasan pelanggan dan profitabilitas tertinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Boutanta (2005) menunjukkan bahwa internal marketing memberikan pengaruh positif dan kuat terhadap orientasi pasar, dan komponen dari internal marketing memiliki pengaruh yang positif pada orientasi pelanggan dan komponen lain dari orientasi pasar. Zepf (2008) menemukan bahwa internal marketing harus mendahului eksternal marketing; tidak masuk akal untuk menjajikan pelayanan yang sempurna sebelum staff perusahaan siap untuk memberikan hal itu. Pierce dan Morgan (1991) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa internal marketing memiliki hubungan langsung dengan peningkatan layanan dan orientasi pelanggan.

Penelitian yang di lakukan oleh Awwad dan Agti (2011), menemukan bahwa semakin tinggi filosofi internal marketing yang positif yang di adopsi dalam bank maka semakin tinggi orientasi pada bank tersebut (nilai path coefficient = 0,28 dan  $t = 3,246$ ). Temuan selanjutnya adalah bahwa internal marketing yang positif dalam bank maka akan mengakibatkan peningkatan komitmen dan perilaku anggota organisasi yang pada gilirannya menyebabkan orientasi pasar yang lebih tinggi di Bank (nilai path coefficient=0,53 dan  $t=10,62$ ). Jadi penemuan ini menyatakan bahwa komitmen dan perilaku anggota organisasi memediasi pengaruh internal marketing pada orientasi pasar.

Swarts ,dkk.(1996), melakukan sebuah penelitian tentang hubungan antara internal marketing dan orientasi pasar pada sejumlah perusahaan, dan menemukan bahwa aktivitas sumber daya manusia terutama dengan topik budaya organisasi akan diikuti dengan orientasi pasar perusahaan. Beberapa bukti menunjukkan bahwa tipe organisasi tertentu kemungkinan besar di pengaruhi oleh kondisi lingkungan mereka sendiri dalam meningkatkan / mewujudkan proses orientasi pasar.

Dalam study yang dilakukan oleh Slater dan Narver (1990) menyatakan bahwa orientasi pasar organisasi telah diukur melalui indeks budaya organisasi. Dalam study lain di Inggris yang di lakukan oleh Kim, menekankan bahwa ada hubungan antara internal marketing , orientasi pasar dan kinerja organisasi. Kedua penelitian ini telah menggunakan orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi fungsional untuk

mengukur orientasi pasar dalam penelitian mereka (Kim, 2003).

Berdasarkan isu-isu di atas hipotesis berikut di kembangkan

*H1 : Tingkat pelaksanaan Internal marketing memiliki efek positif terhadap orientasi pasar*

*H1a : Ketika pelaksanaan Internal Marketing mempengaruhi orientasi pasar , komitmen organisasi dan perilaku anggota organisasi muncul sebagai efek perantara yang positif*

### **2.2.2 Internal Marketing dan Perilaku Anggota Organisasi**

Seyed Javadin (2010) telah meneliti peran mediasi dari perilaku anggota organisasi dalam hubungan antara internal marketing dan kualitas layanan di Teheran Perusahaan Gas. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari internal marketing pada perilaku anggota organisasi di perusahaan tersebut. Bansal (2001) dari hasil penelitiannya telah mengklaim bahwa internal marketing dapat mempengaruhi hasil eksternal marketing melalui OCBs.

Awwad dan Agti (2011) dari hasil penelitian di bank Yordania, mendapatkan hasil bahwa internal marketing tidak memiliki efek positif yang langsung mempengaruhi perilaku anggota organisasi (part coefficient : 0,09; t: 0,918). Dan hasil lain bahwa Internal marketing tidak berpengaruh langsung pada perilaku anggota organisasi melalui komitmen organisasi (part coefficient=,16;t=1,87)

Study yang di lakukan oleh Souchon dan Lings (2001) menghasilkan penerapan praktik internal marketing berdampak pada perilaku anggota organisasi dan retensi karyawan. Hung dan Lin (2008) menyatakan dalam penelitian yang di lakukan di sebuah industri hotel internasional dengan meningkatkan persepsi internal marketing (karyawan) secara langsung akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi ( perilaku manfaat organisasi, in-role behavior, dan altruism atau perilaku individu). Hasil penelitian yang di lakukan oleh Yaghoubi (2011) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Internal marketing dan perilaku anggota organisasi” sebagai variabel visual dan virtual” yang akan berpengaruh terhadap orientasi pasar (kualitas pelayanan). Penelitian yang dilakukan oleh Alshuredehi,dkk.(2015) di sebuah Universitas di Jordan menemukan bahwa komponen Internal marketing (motivasi dan komunikasi ) memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku anggota organisasi di tingkat 0,00, tetapi yang memiliki dampak yang besar adalah motivasi. Sedangkan komponen pemberdayaan dan pelatihan justru menunjukkan efek tidak signifikan yaitu pada tingkat 0,05. Penelitian yang di lakukan oleh Abzari,dkk. (2011), yang di lakukan di sebuah Bank Melli di Kota Isfahan Iran, menemukan bahwa dampak dari masing – masing dimensi internal marketing (tempat kerja, lingkungan kerja dan komunikasi) pada perilaku anggota organisasi telah di terima dengan berbagai tingkat yang mempengaruhi, dan ternyata dimensi

tempat kerja dan lingkungan kerja memiliki dampak tertinggi dan dimensi komunikasi memiliki dampak paling rendah. Berdasarkan isu – isu di atas maka hipotesis dapat di kembangkan bahwa:

*H2 : Tingkat pelaksanaan internal marketing memiliki efek positif terhadap perilaku anggota organisasi*

*H2a: Ketika pelaksanaan Internal Marketing mempengaruhi perilaku anggota organisasi, komitmen organisasi hadir dengan efek perantara yang positif*

### **2.2.3 Internal Marketing dan Commitment Organisasi**

Castro (2002) meneliti bahwa komitmen organisasi mengacu pada rasa memiliki: yaitu rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan, yang akibatnya mempengaruhi kemampuan kinerja karyawan yang akan melampaui harapan dalam mencapai tujuan organisasi. Jaworski dan Kohli (1993), memperjelas penemuan bahwa komitmen organisasi merupakan konsekuensi langsung dari internal marketing. Kedua peneliti tersebut menjelaskan bahwa karena IM menekankan kerjasama semua departemen dan individu untuk mencapai tujuan bersama, proses kerja sama dan pemenuhan tujuan tersebut harus menghasilkan karyawan yang mempunyai kontribusi kepada perusahaan, akibatnya karyawan memperoleh rasa bangga , merasa senang bekerja di dalam perusahaan, merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dan menjadi lebih berkomitmen untuk perusahaan.

Shadi Altarifi (2014), melakukan penelitian di sebuah perguruan tinggi di Jordan dan hasil penelitiannya adalah bahwa Internal Marketing berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, ini di buktikan dengan hasil ( $\beta = 0,646$ ,  $P < 0,001$ ), dan varian dari komitmen organisasi yang di jelaskan dalam Internal Marketing relatif moderat ( $R^2 = 0,417$ ). Kemudian Mehdi Abzari (2011), juga meneliti mengenai Internal Marketing dan komitmen organisasi di sebuah hotel di Iran, dan hasilnya adalah Internal Marketing berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, hal ini di tunjukkan dengan nilai ( $b = 0,34$ ,  $P < 0,01$ ).

Kemudian Tsai dan Wu (2006) menemukan hasil penelitian bahwa kegiatan internal marketing akan meningkatkan pengelolaan rumah sakit, meningkatkan persepsi karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian yang di lakukan oleh Kyriazopoulos et al (2007) meneliti tentang penerapan konsep internal marketing di cabang sebuah bank dan menemukan bahwa internal marketing memiliki efek positif terhadap komitmen organisasi. Selain itu Farzad (2008) meneliti akan pentingnya kriteria internal marketing dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi dalam perusahaan jasa keuangan Iran. Setelah itu Hung dan Lin (2008) mengemukakan bahwa persepsi karyawan dalam sistem manajerial dari internal marketing memiliki efek positif pada komitmen organisasi di Industri Taiwan International Hotel. Penelitian yang di lakukan oleh Ribhan (2011) di sebuah Rumah Sakit dengan

mangambil sampel 122 orang menemukan bahwa internal marketing mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, temuan tersebut di dukung oleh penelitian terdahulu seperti Chang (2007) yang mengusulkan suatu model analisa jalur atau SEM menyatakan bahwa persepsi perawat dalam internal marketing mempunyai efek positif terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan ini, hipotesis berikut dikembangkan

*H3 : Tingkat pelaksanaan internal marketing memiliki efek positif terhadap komitmen organisasi*

#### **2.2.4 Komitmen Organisasi dan Perilaku Anggota Organisasi**

Study penelitian yang di lakukan oleh Awwad dan Agti (2011), yang di lakukan di sebuah Bank comersial di Yordania menemukan bahwa komitmen organisasi memiliki efek positif dan langsung mempengaruhi perilaku anggota organisasi, hal ini di perkuat dengan nilai part coeffisien =0,24 ; t= 2,303. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan maka semakin tinggi juga perilaku anggota organisasi. Cichy et al (2009) meneliti hubungan antara konstruksi multi dimensi komitmen organisasi dan kinerja konseptual (perilaku anggota organisasi), dan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afaktif memiliki efek kuat pada kinerja kontekstual, continuence komitmen terkait negatif terhadap kinerja kontekstual dan komitmen normatif terkait secara positif dengan kinerja kontekstual.



Penelitian yang di lakukan oleh Wiwik Harwika (2013), di sebuah Koperasi di Provinsi Jawa Timur, menemukan bahwa ada pengaruh langsung komitmen organisasi (Y2) pada perilaku anggota organisasi (Y3) dengan standard koefisien value 0,355 dan p- value 0,001.

Hasil penelitian yang di lakukan oleh Chen Huang dan Sing You (2011) pada sebuah rumah sakit di Taiwan, menemukan bahwa tiga komponen komitmen organisasi( affective commitment, continuance commitment dan normative commitment) memiliki pengaruh cukup penting pada in-role perilaku dan dua dimensi perilaku anggota organisasi (OCBI dan OCBO). Cohen (2006) meneliti hubungan antara beberapa komitmen (komitmen organisasi, komitmen kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen kelompok), etnisitas (kebangsaan), dan nilai-nilai budaya dengan perilaku warga organisasi, dan in-role kinerja dan hasilnya Cohen menemukan bahwa komitmen organisasi, komitmen kelompok dan keterlibatan kerja akan berhubungan dengan perilaku warga organisasi, dan in-role perilaku yang berpengaruh lebih kuat adalah komitmen kerja. Penelitian Asadi,dkk. (2014), yang di lakukan di sekolah tinggi di dua wilayah kota Kerman, menemukan hasil bahwa tidak ada hubungan antara komitmen organisasi guru dan manajer terhadap perilaku anggota organisasi (nilai Spearman correlation 0,05 dan  $p = 0,49$ ) . Berdasarkan ini, hipotesis di kembangkan :

*H4: Komitmen organisasi memiliki efek positif terhadap perilaku anggota organisasi*

### **2.2.5 Commitment Organisasi dan Orientasi Pasar**

Caruana et al (1997), telah menguji hubungan antara orientasi pasar dan komitmen organisasi dengan menggunakan tiga komponen komitmen organisasi (komitmen efektif, komitmen normatif dan komitmen kelangsungan) sedangkan untuk orientasi pasar (generasi informasi, pengumpulan informasi dan responsif). Dan mereka menemukan bahwa ada hubungan langsung antara komitmen organisasi dan orientasi pasar dan ternyata komponen komitmen afektif lebih dominan mempengaruhi dimensi daya tanggap orientasi pasar. Jones et al (2003) menemukan hasil penelitiannya bahwa orientasi pasar perusahaan, seperti yang di rasakan oleh tenaga penjual, akan meningkatkan komitmen organisasi tenaga penjual.

Waris (2005) juga menghasilkan sebuah penelitian mengenai orientasi pasar dan komitmen organisasi, dan menemukan bahwa ada hubungan positif antara kedua variabel tersebut, Waris juga menemukan bahwa komitmen pada karyawan di level atas akan menjadi stimulus bagi karyawan dalam memberikan pelayanan prima serta dapat menyadari tentang kebutuhan dan keinginan dari pelanggan dan dapat mengantisipasi gerakan dari para kompetitornya. Sedangkan penelitian yang di lakukan oleh Lings (2004) menyarankan bahwa

aspek internal kinerja organisasi (kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan komitmen karyawan) memiliki efek langsung pada orientasi pasar eksternal.

Sivaramakrishnan et al (2008) menemukan hasil penelitiannya bahwa komitmen organisasi merupakan pendahuluan dari orientasi pasar, seperti yang di perlukan untuk sistem imbalan berbasis pasar untuk mengembangkan budaya orientasi pasar. Sivaramakrishnan juga menemukan bahwa komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi orientasi pasar organisasi. Dalam literatur pemasaran menunjukkan bahwa orientasi pasar merupakan enteseden komitmen organisasi, hal ini telah di buktikan dengan hasil penelitian yang di lakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993) yang menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari tiga dimensi : pengumpulan intelijen, penyebaran intelijen, dan responsif. Dan dalam study yang di lakukan oleh Jaworski dan Kohli (1993) hanya menggunakan dimensi komitmen afektif untuk mengukur komitmen organisasi dan hasil penelitian mereka menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat di tingkatkan melalui penerapan orientasi pasar dan selain itu bahwa komitmen organisasi memiliki efek langsung pada orientasi pasar.

Dan Sedangkan Awwad dan Agti (2011) juga menemukan hasil penelitiannya bahwa orientasi pasar sebagai budaya dan perilaku tidak dapat di laksanakan tanpa adanya kekompakan dari komitmen manajemen puncak dan seluruh karyawan dalam organisasi. Dari

banyaknya isu – isu yang berkembang di atas makan dapat di kembangkan aln suatu hipotesis:

*H5 : Komitment organisasi memiliki efek positif terhadap orientasi pasar*

### **2.2.6 Perilaku Anggota Organisasi dan Orientasi Pasar**

Penelitian yang dilakukan oleh Hui,dkk.(2001) menemukan bahwa perilaku anggota organisasi yang baik akan dapat membantu dan meningkatkan kemampuan rekan kerja dan manajer dalam rangka melaksanakan perencanaan bisnis, penjadwalan dan pemecahan masalah dan juga akan berpartisipasi dalam menawarkan kualitas pelayanan yang unggul. Sedangkan hasil penelitian yang di lakukan oleh Castro et al,2004 menemukan bahwa perilaku anggota organisasi akan mendorong suatu kerjasama dalam tim dan akan meningkatkan lingkungan kerja yang bagus serta dapat mengurangi tingkat turnover karyawan. Hui et al, (2001) menemukan dari hasil penelitiannya bahwa perilaku anggota organisasi adalah sebagai “good solders” yang dapat membantu karyawan yang lainnya untuk dapat memberikan pelayanan yang baik, karena karyawan merupakan kandidat yang cocok untuk memulai program orientasi pasar dalam organisasi. Ada bukti kuat yang menunjukkan bahwa sikap dan perilaku dapat mempengaruhi orientasi pasar, tetapi arah kausal dari hubungan ini masih belum jelas. Beberapa peneliti melaporkan bahwa orientasi memiliki konsekuensi positif bagi

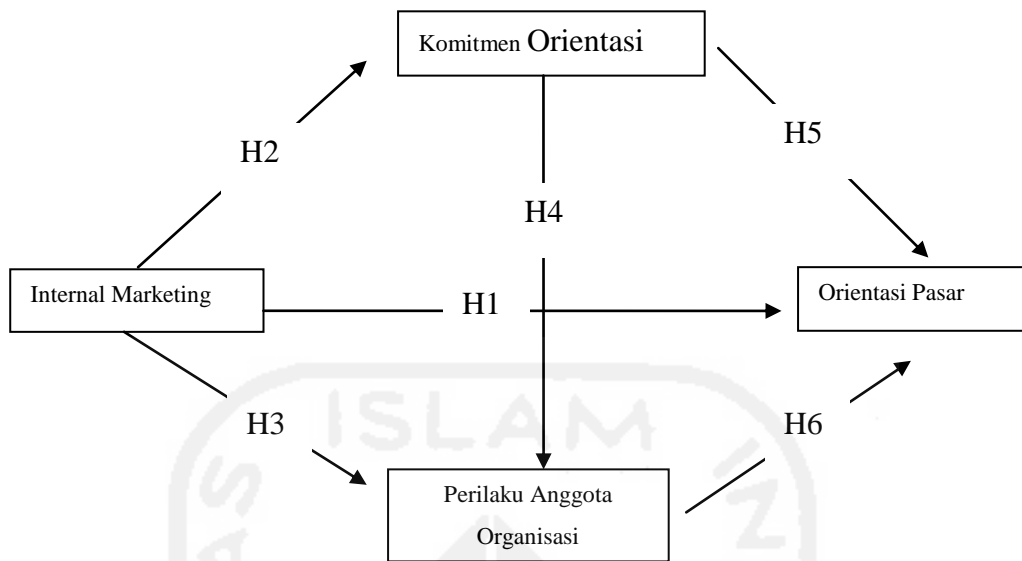
sikap karyawan dan perilaku seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan stres (Gordon,2010).

Study yang menyatakan bahwa perilaku anggota organisasi dan orientasi pasar memiliki pengaruh yang positif pada kinerja organisasi (Sing & Ranchhold,2004). Perilaku anggota organisasi akan mendorong kerjasama tim, meningkatkan lingkungan kerja yang baik dan dapat mengurangi tingkat turnover karyawan (Castro et al,2004). Penelitian yang di lakukan oleh Yaghoubi,2011 menemukan bahwa perilaku anggota organisasi “ variabel visual dan virtual “ memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap orientasi pasar (kualitas layanan).

*H6 : perilaku anggota organisasi mempunyai efek yang positif terhadap orientasi pasar*

### **2.3 Model Penelitian**

Model penelitian yang di gunakan merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya oleh Muhammad Sulaiman Awwad dan Djouhara Ali Muhammad Agti dengan mengambil judul penelitian “ *The Impact of Internal Marketing on Commercial Bank’s Market Orientation*” Secara sederhana model penelitian yang di gunakan di paparkan pada gambar 2.2 berikut :



**Gambar 2.2 Model Penelitian**

Dalam model penelitian yang di usulkan dan interaksi antara komponen hipotesis. Model akan menunjukkan bahwa internal marketing memiliki efek langsung atas komitmen organisasi, perilaku kewarganegaraan dan orientasi pasar. Sedangkan komitmen organisasi juga berdampak langsung pada orientasi pasar, demikian juga perilaku anggota organisasi akan berdampak terhadap orientasi pasar. Komitmen organisasi juga akan mendukung atau berdampak pada pelaksanaan perilaku anggota organisasi.