

# MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI INTERNAL MARKETING

Daru Asih<sup>1)</sup>

## Staf Pengajar Program Magister Akuntansi Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana

### Abstraksi

*Konsep internal marketing (IM) bisa diartikan sebagai hubungan antara kemampuan organisasi dengan kebutuhan dan keinginan pasar. Artinya organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnisnya dalam memberikan nilai tambah bagi para pelanggannya. IM merupakan senjata yang strategis yang membantu mencapai kualitas pelayanan yang sangat baik sehingga menciptakan kepuasan pelanggan yang lebih baik pula. Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai melalui orientasi pada pelanggan dengan terlebih dulu memberikan kepuasan pada karyawan, supaya karyawan dapat memberikan kepuasan pula pada pelanggan.*

Di kebanyakan perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak di bidang jasa, peran karyawan sangat menentukan dalam memberikan kepuasan pada pelanggan. Hal ini dikarenakan proses produksi dan konsumsi pada jasa terjadi secara simultan. Pemasaran jasa akan lebih mudah dipahami dengan pendekatan elemen-elemen gabungan antara produk dan distribusi, yang menekankan pada ketergantungan yang saling menguntungkan (*mutualism*) antara elemen-elemen tersebut. Pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk memfokuskan perhatian pada pentingnya peran karyawan dalam melayani konsumen.

Pemasaran, operasi dan manajemen sumber daya manusia pada jasa lebih saling terkait dibandingkan perusahaan manufaktur. Kegiatan manufaktur biasanya mempunyai jarak dari titik pembelian dengan konsumsinya, dan secara substansial ada rentang waktu

sebelum pembelian dan konsumsi terjadi, sehingga konsumen dapat melihat perbedaan secara jelas antara identitas manufaktur dan identitas *outlet* distribusi tempat produk itu dijual. Sedangkan dalam jasa, para konsumen secara fisik menyaksikan operasi jasa dan berinteraksi dengan para karyawan secara langsung.

Zeithaml dan Bitner (1996) menyatakan bahwa peran orang, yang dalam hal ini adalah karyawan lini depan dan yang mendukungnya di bagian belakang, sangat penting bagi keberhasilan organisasi jasa, karena selain berperan dalam penyajian jasa, mereka juga mempengaruhi persepsi pembeli. Karyawan adalah jasa itu sendiri, karyawan adalah organisasi di mata konsumen, dan karyawan adalah para pemasar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi-strategi yang mendukung pekerjaan

---

<sup>1)</sup> Dosen FE, Universitas Mercu Buana

karyawan dalam melakukan fungsi pemasaran.

Kotler dan Keller (2006) dalam bukunya, *Marketing Management*, mengungkapkan bahwa perusahaan jasa yang pengelolaannya sangat baik yakin bahwa hubungan karyawan akan mempengaruhi hubungannya dengan pelanggan. Manajemen melaksanakan pemasaran internal (*internal marketing*) dan memberikan dukungan pada karyawan dan menghargai kinerja yang baik. Karl Albrecht dalam Kotler dan Keller (2006) mengamati bahwa karyawan yang kecewa bisa menjadi teroris bagi perusahaan. Selain itu, Rosenbluth dan Peter, dalam *The Customer Comes Second*, (masih) dalam Kotler dan Keller (2006), demikian jauh mengatakan bahwa jika perusahaan benar-benar ingin memuaskan pelanggannya, karyawanlah yang harus dinomorsatukan, bukan pelanggan.

Oleh karena itu, untuk memuaskan karyawan, yang terpenting adalah membantu mereka menghadapi tuntutan hidup mereka di luar pekerjaan. Misalnya, ketika karyawan semakin menyadari akan pentingnya waktu untuk keluarga, perusahaan dapat mengakomodasi kebutuhan tersebut misalnya dengan menerapkan jadwal kerja yang fleksibel.

Dalam kebanyakan jasa personal, seperti salon, tempat penitipan anak, jasa konseling dan lain-lain, karyawan kontak (*contact personnel*) menangani jasa secara keseluruhan. Jadi apa yang ditawarkan adalah karyawan itu sendiri, sehingga investasi untuk pengembangan karyawan jasa paralel

dengan investasi langsung untuk pengembangan produk manufaktur.

Tetapi, meskipun karyawan kontak tidak mengerjakan jasa secara keseluruhan, dalam pandangan konsumen, karyawan tetap masih merupakan personifikasi perusahaan. Semua karyawan merupakan cerminan perusahaan kepada para kliennya, sehingga segala sesuatu yang dikerjakan atau dikatakan (baik ketika sedang bertugas maupun sedang tidak bertugas) dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa para karyawan juga berperan sebagai pemasar. Secara fisik, mereka merupakan manifestasi produk dan dari sisi promosi karyawan merupakan papan berjalan.

### **Konsep *Internal Marketing***

*Internal marketing* (IM) pada mulanya dikemukakan sebagai suatu pendekatan bagi manajemen jasa yang berupa penanaman konsep pemasaran tradisional dan bauran pemasaran pada semua karyawan sebagai pelanggan dalam organisasi sehingga karyawan bisa meningkatkan efektivitas perusahaan dengan meningkatkan hubungan pasar internal. IM diyakini dapat meningkatkan motivasi semua anggota organisasi untuk melihat peran mereka sendiri dan memperhatikan apa yang dikehendaki konsumen dengan cara berorientasi pada pelayanan.

Orientasi pada pelanggan menuntut diterapkannya paradigma "kepuasan pelanggan untuk menghasilkan laba", sehingga pelanggan menjadi manajer suplai

jasa, suatu bentuk manajemen partisipatif. IM harus dipandang sebagai suatu teknik manajemen bagi tumbuhnya motivasi dan dukungan, bukan sebagai program atau kampanye jangka pendek untuk menarik perhatian pelanggan. Pembentukan orientasi marketing bertujuan untuk menciptakan lingkungan internal yang fleksibel dan responsif, yang memelihara nilai-nilai dan perilaku yang baik, yang mencerminkan tujuan-tujuan organisasi dan sinerginya dengan pasar.

*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. IM 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**

IM 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 pelayanan.

IM memfokuskan pada upaya mencapai pertukaran nilai-nilai dan simbol-simbol internal yang efektif antara organisasi dan karyawannya sebagai suatu prasyarat agar pertukaran dengan pasar eksternal berhasil. Evolusi kapabilitas organisasi untuk berubah dan responsif harus terencana dengan baik. Strategi harus diterjemahkan menjadi realitas dengan proses "mengelola gagasan menjadi kenyataan" sehingga gagasan-gagasan yang baik diimplementasi dan dilembagakan. Banyak organisasi yang merespon gejolak ekstrim di lingkungannya, yang berupa perubahan yang radikal dan tak terduga, dengan meniru perusahaan lain yang dulunya terbukti berhasil. Namun peniruan ini kurang memadai untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Manajer memerlukan suatu kultur dan ketrampilan manajemen organisasi yang lebih baik. Dan yang lebih utama adalah perlunya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam mengorganisir bisnis sebagai suatu sistem yang terbuka.

IM memunculkan pandangan bahwa marketing adalah suatu proses yang melibatkan seluruh bagian perusahaan sebagai sarana untuk selalu mencocokkan antara penawaran perusahaan dengan kebutuhan pelanggan sasarnya. Proses marketing merupakan aktivitas inti pemberi pelayanan/jasa dan tanggung jawab semua bagian fungsional. Tim kerja swakelola dan yang memiliki berbagai perspektif merupakan struktur yang paling tepat untuk bisa memberikan pelayanan yang baik, responsibilitas dan fokus pada pelanggan, dengan

menumbuhkan rasa memiliki dan keterlibatan dalam semua level. Proses pengambilan keputusan diberikan pada jenjang manajemen yang lebih rendah, dan tim kerja yang lebih tinggi mengevaluasi dan mengorganisir untuk memastikan bahwa proses yang dilakukan sesuai dengan kontrol dan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga dapat memuaskan pelanggan.

### **Internal Marketing sebagai Sarana untuk Mencapai Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk maupun atribut-atribut yang lain, namun lebih ditentukan oleh kualitas pelayanan yang baik. Karyawan memegang peranan penting dalam memberikan pelayanan. Untuk itu karyawan hendaknya didorong untuk melihat diri mereka sendiri dan bisnis serta organisasinya sebagaimana pelanggan melihat mereka, dan praktek marketing disebarkan ke seluruh bagian organisasi. Manajer sebagai pengalokasi sumber daya dan pengambil keputusan dikelola oleh para pelanggan internal dan menjadi fasilitator pelayanan pelanggan yang baik. Semua harus memiliki tanggung jawab dan otoritas bagi kualitas pelayanan.

Kualitas pelayanan mencakup kualitas pelayanan internal, yaitu pengambilan keputusan strategis dan kemampuan operasional melalui penggunaan pilihan strategis, dan kualitas pelayanan eksternal, yang dalam hal ini manajemen diharapkan oleh pelanggan menyadari

peran persepsi pelanggan dan secara aktif selalu berusaha memahami dan memenuhi kebutuhan dengan membina hubungan yang erat dengan para pelanggan. Formulasi dan implementasi strategi harus didasarkan pada marketing sehingga bisa memastikan bahwa perubahan organisasi yang terjadi selalu digerakkan oleh pasar dan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Dewasa ini, sebagaimana dinyatakan dalam Schroeder (2000) kunci untuk mencapai profitabilitas jasa dikaitkan dengan fokus pada pelanggan dan karyawan sebagai bagian yang terpenting. Manajemen sering hanya berfokus pada seperangkat tujuan atau positioning jasa tanpa memperhatikan permasalahan sebenarnya. Manajer sebaiknya berfokus pada karyawan lini depan yang menyajikan jasa, teknologi yang mendukungnya, pelatihan dan kepuasan pelanggan.

Loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan. Jika pelanggan merasa puas, mereka tidak hanya akan melakukan pembelian ulang tapi mereka juga akan memberitahunya pada orang lain sehingga hal ini kiranya akan lebih efektif dibandingkan program promosi yang lain. Selanjutnya, kepuasan pelanggan ini dipengaruhi juga oleh *external service value*, yaitu keuntungan yang diperoleh pelanggan dari seluruh biaya yang dikeluarkannya untuk memperoleh jasa tersebut yang tidak hanya menyangkut harga, tapi juga mencakup biaya-biaya untuk mencapai lokasi serta menunggu (antrian), termasuk juga perbaikan/pemecahan-pemecahan

masalah berkenaan dengan jasa tersebut.

Berikutnya adalah mengenai produktivitas karyawan. Karyawan yang produktif akan menurunkan biaya operasi dan menjamin kepuasan pelanggan jika didukung oleh sistem manajemen dan teknologi yang tepat. Sedangkan retensi karyawan dan tingkat *turnover* karyawan yang rendah dapat meningkatkan produktivitas dan nilai pelanggan. Studi tradisional mengenai biaya *turnover* karyawan selama ini hanya memperhitungkan biaya rekrutmen, penggajian dan *training replacements*. Padahal, dalam kenyataannya, justru biaya terbesar adalah menurunnya produktivitas dan kepuasan pelanggan akibat adanya karyawan baru. Retensi karyawan dan produktivitasnya ditentukan oleh kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan ini dapat dicapai melalui *internal service quality*, yang meliputi seleksi karyawan, *workplace design*, *reward systems* dan peralatan komputer yang mendukung. Para pekerja akan merasa puas dengan pekerjaan mereka jika mereka merasa bahwa mereka bisa bertindak untuk kepentingan pelanggan, sehingga akan menciptakan kepuasan karyawan maupun kepuasan pelanggan. Hal itu bisa tercapai antara lain dengan memberi kebebasan pada karyawan lini depan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya untuk segera memenuhi kebutuhan pelanggan.

Marriot dalam Yazid (1999), mengatakan bahwa untuk memuaskan konsumen, manajemen harus

memuaskan karyawannya terlebih dulu. Konsumen yang terpuaskan merupakan dasar yang dapat diandalkan bagi perusahaan untuk mempertahankan karyawan. Setiap orang suka bekerja di perusahaan yang konsumennya merasa puas dan loyal. Pekerjaan yang dilakukan dengan perasaan senang/bahagia akan lebih memuaskan. Karyawan akan memiliki kesempatan untuk memperkuat hubungan dengan konsumen baru dan pada gilirannya konsumen juga akan lebih terpuaskan dan dapat menjadi pelanggan yang loyal. Di samping itu, loyalitas karyawan akan meningkatkan profitabilitas perusahaan karena karyawan yang bekerja lebih lama biasanya kualitas pelayanannya juga akan meningkat dan dapat mengurangi biaya *turnover* karyawan.

Konsep IM 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. IM merupakan senjata yang strategis yang membantu mencapai kualitas pelayanan yang sangat baik sehingga menciptakan kepuasan pelanggan yang lebih baik pula. Dalam IM, "produk"nya bukan hanya suatu rencana tertentu yang dibuat oleh manajer kepada para pelanggan internalnya. Mekanisme IM 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.

Organisasi harus mengembangkan sensitivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan perubahan teknologi, serta tindakan pesaing. Pengetahuan dalam organisasi bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif jika organisasi mau belajar dari pengalaman dan proses yang ada. Tak bisa dipungkiri akan terjadi kesenjangan pengetahuan antara para manajer senior yang memfokuskan pada perencanaan dan pengarahannya dan lingkup strategi eksternal, dengan manajer operasi yang bertanggung jawab pada lingkup operasional internal. Maka, pengambilan keputusan dan tindakan akan diarahkan oleh apa yang menurut para manajer lazim dan bukan seadanya dalam lingkungan organisasi internal dan eksternal.

Proses IM dapat memberikan suatu mekanisme untuk mengembangkan dan memperbarui sebuah model yang bisa dimengerti secara luas, dengan menggunakan bahasa yang tepat tentang bagaimana perusahaan beroperasi dan bagaimana yang seharusnya. IM merupakan gabungan dari sejumlah teknologi manajemen seperti pengembangan sumber daya manusia, hubungan karyawan, pengembangan organisasi, manajemen strategis, manajemen kualitas dan *macro-marketing*. Mengelola sebuah bisnis secara efektif memerlukan proses

berkelanjutan dan kompleks dan tidak bisa dipandang sebagai urutan langkah yang terpisah-pisah. Tugas manajer tidak ditetapkan hanya di area tertentu tapi sangat luas yang secara fungsi tidak bisa dibedakan dan melewati batas-batas fungsi yang selama ini dianut (sebagai negosiator, mengalokasikan sumber daya, penyebaran informasi, dll).

Untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, diperlukan hal-hal berikut ini:

1. Tingkat keterlibatan yang tinggi oleh para anggota organisasi dalam kontak personal dengan pelanggan.
2. Wawancara dan survey reguler dengan pekerja untuk mengukur iklim dan budaya pelayanan internal dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas dan mengidentifikasi tindakan-tindakan yang akan dilakukan yang didasarkan pada hasil survey pelanggan.
3. Pengukuran kinerja kontribusi tiap fungsi terhadap pencapaian tujuan.
4. Pelayanan jasa individual dalam tim swakelola yang didanai oleh badan peningkatan kualitas yang beroperasi di berbagai level organisasi secara keseluruhan.
5. Komunikasi internal ditargetkan dan disesuaikan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada semua kelompok dan menentukan apa yang diharapkan dari mereka dengan menentukan perilaku tertentu yang diharapkan.
6. Imbalan untuk semua orang didasarkan pada tercapainya

tujuan kualitas pelayanan internal.

7. Diakunya model peran kualitas pelayanan yang baik melalui saluran-saluran komunikasi internal dan media eksternal seperti iklan.
8. Karyawan didorong untuk berkomunikasi melalui dialog dengan pelanggan dalam keadaan terbebas dari tugas-tugas rutinnya.
9. Pengembangan dan training pribadi dipusatkan pada kompetensi kualitas pelayanan dan dengan menggunakan data kinerja yang dikumpulkan yang bertujuan untuk meninjau ulang asumsi-asumsi peran dan tuntutan pelanggan.
10. Fokus pada pembinaan hubungan kerja yang saling mendukung yang melewati batas-batas departemen yang didasarkan pada kepercayaan (komunikasi yang baik dan janji yang realistis) dan bukan hanya pada pelanggan eksternal.
11. Kerangka konsep dan ketrampilan harus dibuat dan digunakan untuk meningkatkan proses organisasi yang berdampak pada output pelayanan sehingga juga mempengaruhi persepsi pelanggan tentang kualitas.

### **Perkembangan Konsep Internal Marketing**

Pelayanan akan bisa ditingkatkan hanya melalui sebuah cara yang sistematis dan selangkah demi selangkah, yang meningkatkan kemampuan dan kesediaan karyawan untuk memberikan pelayanan dengan menciptakan sebuah sistem yang mendukung kualitas pelaya-

nan. Untuk mengubah kebiasaan, pengetahuan dan ketrampilan manusia, perlu proses yang panjang (evolusi) bukan revolusi.

Studi literatur yang dilakukan lebih dari duapuluh tahun yang lalu menunjukkan adanya pemisahan dalam tiga fase yang saling berkaitan erat mengenai perkembangan teoritis pada konseptualisasi IM, yaitu fase kepuasan karyawan, fase orientasi pelanggan dan ketiga adalah fase implementasi strategi/manajemen perubahan.

### **Motivasi dan Kepuasan Karyawan**

Dalam awal perkembangannya, kebanyakan literatur IM terfokus pada isu tentang motivasi dan kepuasan karyawan. Hal ini dikarenakan akar dari konsep IM terletak pada usaha memperbaiki kualitas pelayanan. Berry (1981) dalam Rafiq dan Ahmed (2000) mendefinisikan IM sebagai "karyawan dianggap sebagai pelanggan internal, pekerjaan dipandang sebagai produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan dari pelanggan internal tersebut, dan mengarah pada tujuan organisasi. George (1977) dalam Rafiq dan Ahmed (2000), juga menyatakan bahwa untuk memuaskan pelanggan, perusahaan juga harus memuaskan karyawannya.

### **Orientasi Pelanggan**

Istilah *interactive marketing* oleh Gronroos dalam Rafiq dan Ahmed (2000), digunakannya untuk menjelaskan keterlibatan karyawan kontak dalam pelayanan, yang dalam hal ini mereka responsif terhadap

kebutuhan pelanggan. Menurut Gronroos (1981) dalam Rafiq dan Ahmed (2000), bukan hanya interaksi pembeli-penjual saja yang berpengaruh pada pembelian dan keputusan pembelian ulang, tapi yang lebih krusial, bahwa interaksi pembeli-penjual memberikan peluang pemasaran bagi organisasi. Untuk mendapatkan keunggulan dalam memanfaatkan peluang ini perlu adanya orientasi pada pelanggan dan karyawan yang bisa menjual (*sales-minded personnel*). Karena itu, tujuan dari IM adalah untuk mendapatkan karyawan yang termotivasi dan menyadari perlunya memuaskan pelanggan. Lebih jauh, pelayanan yang efektif menuntut koordinasi yang efektif pula antara karyawan kontak dan karyawan yang mendukung di bagian belakang. Gronroos memandang bahwa konsep IM merupakan sarana untuk mengintegrasikan berbagai fungsi yang berbeda, yang sangat penting bagi hubungan pelanggan pada perusahaan jasa.

### ***Implementasi Strategi dan Manajemen Perubahan***

Winter (1985) dalam Rafiq dan Ahmed (2000), mengemukakan peranan potensial IM sebagai suatu teknik untuk mengelola karyawan pada pencapaian tujuan organisasi. Winter menekankan bahwa peran IM adalah meluruskan, mendidik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengembangan IM sebagai suatu sarana implementasi juga ditambah dengan tumbuhnya keyakinan bahwa IM memiliki potensi sebagai mekanisme

integrasi antar fungsi dalam organisasi.

Dalam tahap ini, peranan IM sebagai suatu alat/metodologi implementasi dibuat lebih eksplisit. Pada awalnya, pandangan ini muncul dalam konteks pemasaran jasa dalam Flipo (1986) dan Tansuhaj et al. (1987), kemudian digeneralisir dalam beberapa jenis strategi pemasaran oleh Piercy dan Morgan (1989). Semua pendekatan tersebut muncul berdasar pada pemahaman bahwa implementasi strategi secara lebih efektif diperlukan untuk mengatasi konflik antar fungsi (Flipo, 1986) dan mencapai komunikasi internal yang lebih baik (Rafiq dan Ahmed, 2000). IM dipandang sebagai suatu mekanisme untuk mengurangi isolasi departemental (Martin, 1992), mengurangi friksi antar fungsi dan mengatasi hambatan untuk berubah (Darling dan Taylor, 1989; Rafiq dan Ahmed, 1993). Ini menunjukkan perluasan aplikasi IM pada beberapa jenis organisasi, tidak hanya organisasi jasa saja. Lingkup aktivitas IM lebih luas dari sekedar memotivasi karyawan untuk memuaskan pelanggan. Rafiq dan Ahmed (1993) dalam Rafiq dan Ahmed (2000) mendefinisikan IM sebagai usaha terencana untuk mengatasi hambatan organisasional untuk berubah dan untuk meluruskan, memotivasi dan mengintegrasikan karyawan untuk implementasi strategi fungsional dan korporasi yang lebih efektif.

### ***Model Internal Marketing***

Dari berbagai analisis konseptual dan studi literatur yang dilakukan Rafiq dan Ahmed (2000),

ditentukan adanya lima elemen utama dari IM, yaitu:

1. Motivasi dan kepuasan karyawan
2. Orientasi pelanggan dan kepuasan pelanggan
3. Koordinasi dan integrasi antar fungsional
4. Pendekatan yang menyerupai pemasaran (*Marketing-like approach*)
5. Implementasi strategi fungsional atau *specific corporate*.

Kerangka kerja tersebut berpusat pada orientasi pelanggan, yang dicapai melalui pendekatan seperti halnya pemasaran (*marketing-like approach*), untuk memotivasi karyawan dan koordinasi antar fungsi. Terpusatnya pada orientasi pelanggan menggambarkan pentingnya hal itu dalam literatur pemasaran dan peran sentralnya dalam mencapai kepuasan pelanggan dan tujuan-tujuan organisasional. Dalam kenyataannya, menurut Narver dan Slater (1990) dalam Rafiq dan Ahmed (2000), koordinasi antar fungsional merupakan aspek penting dari orientasi pasar.

Pencantuman variabel pemberdayaan diperlukan untuk operasionalisasi konsep *interactive marketing* dari Gronroos. Agar terjadi *interactive marketing*, karyawan lini depan perlu diberdayakan dan mereka perlu diberi kebebasan yang lebih leluasa agar dapat responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan dapat memberikan pelayanan dengan baik dan memuaskan. Berry dan Parasuraman juga menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan aspek penting dalam IM. Pember-

dayaan dalam model tersebut berpengaruh pada kepuasan kerja, orientasi pelanggan dan kualitas pelayanan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan terjadi secara tidak langsung melalui orientasi pelanggan.

## Simpulan

Tansuhaj *et al.* (1987), dalam Foreman dan Money (1995) menemukan bukti empiris adanya hubungan yang kuat antara IM dengan kepuasan pelanggan. Piercy dan Morgan (1991) melihat pentingnya peran IM dalam implementasi strategi marketing. IM merupakan suatu proses dan mekanisme untuk memastikan tumbuhnya daya tanggap (*responsibilitas*) yang efektif terhadap perubahan lingkungan, fleksibilitas untuk mengadopsi tatanan-tatanan baru secara efisien, dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. IM dapat membantu organisasi dalam menyelaraskan respon terhadap perubahan lingkungan dan meningkatkan kapabilitasnya secara terus menerus sehingga dapat mencapai keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai melalui orientasi pada pelanggan dengan terlebih dulu memberikan kepuasan pada karyawan, supaya karyawan dapat memberikan kepuasan pula pada pelanggan. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, yang berfungsi pula sebagai pemasar. Karyawan, terutama karyawan kontak atau karyawan lini depan memegang

peranan penting dalam memberikan pelayanan yang berkualitas.

IM memandang bahwa marketing merupakan proses yang melibatkan seluruh bagian fungsi dalam organisasi untuk menyesuaikan penawaran perusahaan dengan kebutuhan pelanggan. Untuk itu diperlukan integrasi antar fungsi dalam organisasi, sehingga konflik antar fungsi yang biasa terjadi dapat diatasi.

### Referensi

- Foreman, S.K dan Money, A.H, (1995), Internal Marketing: Concept, Measurement and Application, *Journal of Marketing Management*, (11): 755-768.
- Gibson, J.L, Ivancevich, J.M, Donnelly, J.H.Jr, (1997), *Organization: Behavior, Structure and Process*, Richard D. Irwin, Inc.
- Lings, I,N, (2000), Internal marketing and supply chain management, *Journal of Service Marketing*, 14 (1):27-43.
- Kotler, P. dan Keller, K. (2000), *Marketing Management*, Millennium Edition, 12c, Prentice-Hall, Inc.
- Rafiq, M dan Ahmed, P.K, (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Service Marketing*, 14(6):449-462.
- Schroeder, R.G, (2000), *Operation Management: Contemporary Concepts and Case*, McGraw Hill.
- Yazid (1999), *Pemasaran Jasa: Konsep dan Implementasi*, Ekonosia, FE UII, Yogyakarta.
- Zeithalm, V.A, Bitner, M.J, (1996), *Service Marketing*, McGraw-Hill, International Edition.

-oOo-