



Volume 5, No. 5 Desember 2014

KIAT BISNIS

KAJIAN ILMIAH DAN ANALISIS TERAPAN BISNIS

1. **Memuaskan Konsumen melalui Penyeimbangan Pemasaran Internal dan Pemasaran Eksternal**
Oleh :Abdul Hadi Hari
2. **Analisa Pengaruh Nilai Tukar, Jumlah Uang Beredar dan Taiwan Index (TAIEX) Terhadap Pergerakan IHSG Di BEI 2010-2013**
Oleh :Destiana Insyiraah, Dandang Setyawanti
3. **Hubungan Antara Penerapan E-Government Dengan Akuntabilitas Keuangan Daerah Kabupaten Klaten**
Oleh :Retno Rahma Wandani, Oki Kuntaryanto
4. **Analisis Pengaruh Peristiwa Pengumuman Kabinet Indonesia Bersatu Jilid Dua Tahun 2009 Dan Kabinet Kerja Tahun 2014 Terhadap Reaksi Harga Saham**
Oleh :Emmi Izzati, Agung Nugroho Jati
5. **Fair Value dan Potensi Fraud**
Oleh :Cahaya Nugrahani
6. **Sikap Dan Niat Akuntan Terhadap Internalisasi Informasi Lingkungan Dalam Sistem Akuntansi Perusahaan: Studi Empiris Perusahaan-Perusahaan Di BEJ**
Oleh :Susyanti
7. **Analisa Efektivitas Pembayaran Rekening Klaten Melalui Pos Pembantu Sebagai Bentuk Peningkatan Pelayanan Pelanggan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)**
Oleh :Abdul Haris, Tri Haryanti



KIAT BISNIS

Kajian Ilmiah dan Analisis Terapan
BISNIS

Diterbitkan Oleh:

Pusat Penelitian Unwidha Klaten
Dengan SK Rektor
No 2989/I.o63.YP/VII/1988

Pelindung

Rektor Unwidha Klaten

Penasehat

Dekan Fakultas Ekonomi Unwidha
Klaten

Staf Ahli

Dr. Asri Laksmi Riani, M.Si
Dra. Mahastuti Agung, M.Si

Pimpinan Umum

Abdul Hadi SE, M.Si

Pimpinan Redaksi

Abdul Haris SE M.Si

Redaksi

Imam Santoso, SE, MM
Arif Julianto, SE, M.Si
Anis Marjukah, SE, MM
Agung Nugroho Jati, SE, M.Si

Artistik

Mulyono, S.Kom
Alamat Redaksi

Jl. Kihajar Dewantara Klaten
5741 Telp. 0272-322363, 326000

E-mail:

kiatmanajemen@yahoo.co,

ISSN 1829-6734

Daftar Isi

Volume 5, No. 5, Desember 2014

1. Memuaskan Konsumen melalui
Penyeimbangan Pemasaran Internal
dan Pemasaran Eksternal
Abdul Hadi Hari 287
2. Analisa Pengaruh Nilai Tukar,
Jumlah Uang Beredar dan Taiwan
Index (TAIEX) Terhadap
Pergerakan IHSG Di BEI 2010-2013
Destiana Insyiraah
Dandang Setyawanti 296
3. Hubungan Antara Penerapan E-
Gvoernment
Dengan Akuntabilitas Keuangan
Daerah Kabupaten Klaten
Retno Rahma Wandani
Oki Kuntaryanto 309
4. Analisis Pengaruh Peristiwa
Pengumuman Kabinet Indonesia
Bersatu Jilid Dua Tahun 2009 Dan
Kabinet Kerja Tahun 2014 Terhadap
Reaksi Harga Saham
Emmi Izzati
Agung Nugroho Jati 318
5. Fair Value dan Potensi Fraud
Cahaya Nugrahani 333
6. Sikap Dan Niat Akuntan Terhadap
Internalisasi Informasi Lingkungan
Dalam Sistem Akuntansi
Perusahaan: Studi Empiris
Perusahaan-Perusahaan Di BEJ
Susyanti 342
7. Analisa Efektivitas
Pembayaran Rekening PDAM
Klaten Melalui Pos Pembantu
Sebagai Bentuk Peningkatan
Pelayanan Pelanggan Pada
Perusahaan Daerah Air Minum
(PDAM) Kabupaten Klaten
Abdul Haris
Tri Haryanti 361

Memuaskan Konsumen melalui Penyeimbangan Pemasaran Internal dan Pemasaran Eksternal

Abdul Hadi Hari

Fakultas Ekonomi Universitas Widya Dharma Klaten
abdulpringgolayan@yahoo.co.id

Abstract

Everyone in the organization is a consumer, and internal consumer should get service and like a job, before they can effectively serve the end consumer. A process of satisfying consumers focused exclusively on the creation of an external customer satisfaction based on competencies derived from internal marketing. Consumer satisfaction can be obtained through internal marketing mix includes; product, price, communication and distribution. Internal marketing is a holistic management process that integrates the various functions of the organization to ensure that all elements of the organization to understand its activities aimed to satisfying internal and external consumer.

Keywords : *Consumer, satisfaction, internal marketing*

Pendahuluan

Tujuan inti dari pemasaran adalah untuk menarik dan mempertahankan pelanggan dengan memberikan nilai pelanggan melalui aktifitas organisasi, baik saat ini maupun potensi dimasa yang akan datang (Srivastava dan Shervani, 1999). Konsep pemasaran selalu diarahkan untuk mendekati diri ke konsumen dan menempatkan konsumen pada level organisasi tertinggi (Day, 1994). Untuk mencapai tujuan tersebut organisasi harus merancang dan melaksanakan praktek kerja yang sering disebut sebagai proses bisnis (Srivastava dan Shervani, 1999). Proses bisnis seperti *Suplay Chain Management*, Manajemen Relasional Konsumen (*Consumer Relationship Management*) dan Manajemen Pengetahuan Konsumen merupakan kontribusi penting nilai pemasaran bagi organisasi. Nilai pemasaran yang berorientasi pada kepuasan konsumen merupakan budaya yang perlu disebarluaskan didalam organisasi melalui menghubungkan konsumen dengan proses bisnis (Wilkie dan Moore, 1999). Proses pemasaran menuntut integrasi dari urutan tugas kerja terkait pencapaian tujuan organisasi dimana pelaksanaan proses ini membutuhkan aset seperti tenaga, pengetahuan, dan *life cycle* sebagai kemampuan organisasi yang terkait

langsung aktifitas operasional organisasi (Srivastava dan Shervani, 1999).

Pemasaran internal awalnya diajukan sebagai pendekatan manajemen yang mencakup aplikasi konsep pemasaran dalam mengorganisasi pekerja sebagai konsumen organisasi. Pemasaran internal merupakan pendekatan manajemen untuk memotivasi semua anggota organisasi memiliki kesadaran terhadap kepuasan konsumen internal dan orientasi layanan untuk memenuhi kebutuhan konsumen eksternal (Varey, 1995). Artikel ini mencoba mengurai pemahaman tentang konsepsi pemasaran internal dari sisi pengertian, orientasi, bauran dan strategi pemasaran internal yang harus seimbang dengan pemasaran eksternal.

Pembahasan

Pemasaran Internal

Setiap orang dalam organisasi adalah konsumen, dan konsumen internal harus mendapatkan pelayanan agar menyenangkan pekerjaan mereka, sebelum mereka dapat melayani secara efektif konsumen akhir (eksternal). Pemasaran internal awalnya diajukan sebagai pendekatan manajemen pelayanan yang mencakup aplikasi konsep

pemasaran dan mengasosiasikan pemasaran dalam organisasi dimana pekerja dianggap sebagai konsumen organisasi. Pemasaran internal merupakan pendekatan manajemen yang memungkinkan untuk memotivasi semua anggota organisasi untuk menguji peran mereka sendiri dan mengadopsi kesadaran konsumen dan orientasi layanan, baik layanan “lini-depan” ataupun pekerja pendukung layanan “*back office*” untuk memenuhi kebutuhan konsumen eksternal (Varey, 1995).

Pemahaman tentang pemasaran internal perlu dikaitkan dengan pertanyaan ; Siapa itu pemasar internal ? (keseluruhan organisasi atau sebuah departemen yang ada di dalamnya). Pertanyaan berikutnya untuk siapa usaha pemasaran internal ditujukan ? (semua pegawai atau sebuah grup, fungsi, departemen yang spesifik dalam organisasi) Pitt *et al.*, (1998) membagi empat tipe pemasaran internal yaitu:

1. Departemen adalah seorang pemasaran dan departemen sebagai seorang konsumen
2. Organisasi adalah seorang pemasar dan departemen sebagai konsumen.
3. Departemen adalah seorang pemasaran dan organisasi sebagai konsumen
4. Organisasi adalah seorang pemasar dan organisasi sebagai konsumen

Pada tipe ke empat (4) menunjukkan peran pemasaran internal dalam mengelola dan mempertahankan pegawai terbaiknya dan melihat, mengapresiasi, dan menilai peran mereka pada penyampaian kualitas layanan unggul ke konsumen eksternal.

Pemasaran internal dideskripsikan sebagai sebuah proses manajemen *holistic* untuk mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi dengan:

1. Memastikan bahwa semua pekerja memahami dan mengalami bisnis dan aktifitasnya dalam sebuah lingkungan yang mendukung kesadaran konsumen.
2. Memastikan bahwa semua pekerja dipersiapkan dan dimotivasi untuk bertindak pada orientasi layanan.

Pemasaran internal mendesak pandangan bahwa pemasaran merupakan sebuah proses yang melibatkan keseluruhan perusahaan sebagai alat dimana kesesuaian terus dipertajam antara

penawaran dan kebutuhan konsumen yang telah ditetapkan. Pemasaran internal terfokus pada pencapaian pertukaran nilai dan simbol internal secara efektif antara organisasi dan kelompok pekerjanya sebagai prasyarat untuk kesuksesan pertukaran dengan pasar eksternal (Varey, 1995).

Proses organisasi dalam pemasaran internal mencerminkan pola interaksi dan korespondensi dari hubungan *cross-functional* yang dipelihara dan dikembangkan antara individual maupun antar departemen. Pengembangan hubungan kerja merupakan hal yang mendasar dalam pekerjaan managerial (Hutt, 1995). Keberhasilan pemasaran memerlukan keunggulan dan kedalaman serta kompetensi *cross-functional* departemen pemasaran. Departemen pemasaran perlu berproses untuk memastikan pelaksanaan ide-ide pemasaran bisa dilaksanakan dan fungsi lain dalam organisasi menghargai nilai ditawarkan departemen pemasaran (Srivastava dan Shervani, 1999). Konsep pemasaran berbasis nilai terkait kontribusi pemasaran dalam menciptakan nilai pemegang saham. Penciptaan nilai pemegang saham dapat dilakukan dengan menyediakan kerangka kerja untuk mengintegrasikan pemasaran lebih efektif dengan fungsi lain dalam bisnis. Tujuan nyata pemasaran dalam bisnis adalah mengembangkan dan mengimplementasikan strategi mengarah konsumen. Pemasaran berbasis nilai juga memberikan subyek basis teoritik yang lebih kuat, yang menempatkan pemasaran dalam peran penting dalam proses formulasi strategi (Doyle, 2000). Saat ini perusahaan semakin mengembangkan proses sosialisasi ide pemasaran lintas fungsi melalui mekanisme pengambilan keputusan dan struktur organisasi (Wilkie dan Moore, 1999).

Kesuksesan gagasan strategi tergantung pada kemampuan pengelola pemasaran untuk menjalin hubungan *cross-functional* (Hutt, 1995). Pengembangan hubungan kerja *cross-functional* melibatkan pengembangan kontrak interpersonal melalui empat tahap yaitu:

1. Tahap Orientasi. Tahap orientasi desain organisasi berkaitan dengan konteks hubungan kerja. Hubungan fungsi pemasaran dengan unit lainnya ditentukan

- oleh (1) keadaan saling tergantung; (2) komunikasi, frekuensi dan intensitas dalam komunikasi antara anggota dalam pemasaran dan anggota pada unit lain; (3) formalisasi, peningkatan pada standar prosedur kerja dan saluran komunikasi untuk mengatur hubungan *cross-unit*; dan (4) ketidakpastian koordinasi, tingkat variabilitas dalam aliran kerja *cross-unit* atau perluasan dari kesulitan pada komunikasi *cross-unit*. Pada tahap orientasi pada hubungan kerja *cross-functional* keadaan dan sifat disain organisasi disesuaikan dengan hubungan yang akan berkembang setelahnya. Tugas besar pada fase ini diperuntukkan untuk mengelola dan mengembangkan pemahaman kerjasama untuk masa depan.
2. Tahap Eksplorasi. Tahap eksplorasi merupakan bagian usaha pencarian pemahaman dan ekspektasi. Kemampuan pengelolaan hubungan diperlukan untuk menemukan perbedaan dan pendalaman hubungan *cross-functional*. Bila persoalan penting tidak dikemukakan, maka masalah-masalah nyata mungkin akan muncul melanggar kontrak interpersonal.
 3. Tahap Pengujian. Pengujian dan negosiasi terjadi secara alami di dalam konteks dua manajer yang bekerja bersama dalam pemasalahan bisnis, pengujian hubungan kerja mencakup :
 - a. Menegosiasikan perbedaan yang tidak dapat teratasi diantara dua belah pihak.
 - b. Menilai tingkat akomodasi bersama memungkinkan dan apakah biaya mencapai keberhasilan dapat diterima kedua belah pihak.
 - c. Mendefinisikan serangkaian dugaan yang menyangkut peran masing-masing dan dasar kepercayaan yang mempengaruhi hubungan diantara kedua belah pihak.

Perbedaan penting diantara kedua belah pihak diselesaikan kembali melalui akomodasi yang menguntungkan kedua belah pihak, dengan bersepakat melalui pemecahan perbedaan yang kreatif. Ketika usaha pada akomodasi gagal, hubungan kerja akan menjadi sangat renggang.

4. Tahap Stabilisasi. Perjanjian interpersonal ditegaskan pada tahap terakhir dari proses pembentukan hubungan. Hubungan kerja dapat diubah dengan mengubah strategi yang dibentuk berdasar prioritas dan tujuan kedua belah pihak atau dengan mengatur kembali kegiatan di dalam organisasi.

Pemasaran internal berpandangan bahwa pemasaran merupakan sebuah proses yang melibatkan keseluruhan fungsi perusahaan dimana pemasaran internal melakukan penyesuaian dan penajaman antara penawaran dan kebutuhan konsumen. Proses pemasaran adalah aktifitas utama penyedia layanan dan tanggung jawab melalui *cross-functional* (Varey, 1995).

Orientasi Pemasaran Internal

Orientasi pasar menekankan pada kemampuan perusahaan untuk melakukan pembelajaran atas konsumen, kompetitor dan anggota jaringan agar organisasi dapat bertindak sesuai dengan tren dan peluang pasar (Day, 1994). Pembelajaran organisasional diarahkan pada anggota organisasi dalam menciptakan nilai keunggulan dari konsumen. Organisasi secara berkelanjutan memerlukan pengetahuan tentang pasar, produk, teknologi, dan proses bisnis dengan memproses, dan menyebarkan keseluruhan penjuror organisasi (Slater dan. Narver, 1995). Fungsi pemasaran mempunyai peran kunci dalam penciptaan sebuah pembelajaran organisasional yang dikendalikan pasar dan nilai kewirausahaan yang mengangkat budaya pembelajaran organisasional (Slater. dan Narver, 1995). Pembelajaran organisasional akan menghasilkan dua kemampuan yang sangat penting yaitu kemampuan menilai pasar dan kemampuan menggabungkan konsumen sehingga kebutuhan konsumen individual akan cepat terlihat ke semua fungsi dan prosedur organisasi (Day, 1994). Kemampuan adalah perekat yang membuat asset asset bisnis bersatu dan memungkinkan mereka untuk disebarakan secara menguntungkan. Kemampuan adalah sebuah paket yang kompleks dari ketrampilan dan akumulasi ilmu pengetahuan serta dilatih melalui proses organisasional. Kemampuan dan proses organisasi terikat erat, karena dengan

kemampuan aktifitas proses bisnis dapat dijalankan (Day, 1994).

Orientasi pasar terdiri atas tiga komponen perilaku yaitu: *orientasi konsumen* – pengertian perusahaan terhadap pasar yang menjadi sasaran, *orientasi pesaing* – pengertian perusahaan mengenai kemampuan jangka panjang dari kompetitor yang ada sekarang dan yang akan datang; *koordinasi antar fungsi* – penggunaan sumber daya perusahaan dalam menciptakan nilai unggul konsumen (Day, 1994). Sebuah organisasi mempunyai landasan keunggulan kompetitif jika memiliki keahlian atau sumber daya yang memiliki nilai unggul pada konsumen, sulit untuk ditiru dan mampu diterapkan dalam situasi yang beragam (Slater dan Narver, 1995). Orientasi pasar, sebagai sistem nilai organisasi menyeluruh, menyediakan norma yang kuat dengan membagikan informasi untuk mencapai persetujuan semua anggota organisasi (Slater dan Narver, 1995). Atribut organisasi yang dikendalikan pasar, menggaris bawahi peran budaya, informasi, dan koordinasi antar fungsi. Sedangkan performa bisnis yang unggul merupakan hasil dari keahlian khusus dalam memahami dan memuaskan konsumen (Day, 1994). Integrasi yang terkoordinasi dari sumber daya bisnis dalam penciptaan keunggulan nilai pemasaran terkait erat dengan orientasi pelanggan dan pesaing (Narver dan Slater, 1990).

Penyeimbangan orientasi internal dan eksternal perusahaan juga diakui dalam diskusi manajemen strategis. Salah satunya berkaitan dengan pendekatan *balance scorecard* untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* merepresentasikan pergerakan dari penggunaan pengukuran kinerja perusahaan yang sepenuhnya bersifat finansial menjadi sekumpulan pengukuran yang lebih umum dan terintegrasi. Pendekatan ini mengakui hubungan antara pelanggan, proses internal, karyawan, dan sistem kinerja untuk keberhasilan jangka panjang organisasi (Lings, 1999). Satu cara untuk mencapai fokus internal mengajukan sebuah fokus pada karyawan melalui pengadopsian pemasaran internal dan sebuah filosofi mengenai memperlakukan karyawan seperti konsumen internal. Literatur

pemasaran internal lainnya mendiskusikan penggunaan umum dari peralatan seperti pemasaran ke pasar karyawan didalam perusahaan, mengidentifikasi persoalan yang berhubungan dengan bagaimana organisasi harus menyesuaikan diri kepada karyawannya. dan akibat apa yang mungkin dimiliki pada performa didalam pasar eksternal (Lings, 1999).

Pendekatan pemasaran internal yang berorientasi pada konsumen menyatakan bahwa karyawan perlu dihubungkan dalam proses layanan berdasarkan asumsi bahwa karyawan bagian depan pelayanan mereka harus bahagia dan termotivasi. Pendekatan proses penyampaian layanan ke seluruh organisasi dapat didasarkan pada filosofi *Total Quality Management* (TQM). Filosofi TQM menyarankan bahwa konsumen internal yang puas menjamin kualitas penawaran kepada konsumen eksternal (Lings, 1999). Orientasi perusahaan yang mengakomodasi aspek internal maupun eksternal dari pijakan yang setara akan menjadi efektif dalam memformulasikan respon strategis terhadap intelegensi pasar daripada orientasi perusahaan yang memiliki dominasi fokus eksternal (Lings, 1999). Banyak pemikiran pemasaran yang lebih baru mendiskusikan kebutuhan untuk menyeimbangkan pertimbangan internal dan eksternal untuk mencapai strategi perusahaan. Pemasaran relasi adalah manajemen yang berorientasi pada pemasaran, sebuah aspek dari manajemen total perusahaan. Pasar internal dan kemitraan internal sebagai komponen penting dari pemasaran relasi. Kemitraan internal yang mereka ajukan adalah ; Pertukaran yang melibatkan departemen fungsional, Pertukaran antara perusahaan dan karyawannya seperti dalam pemasaran internal (Lings, 1999).

Konsep perusahaan sebagai sebuah proses memuaskan konsumen mefokuskan secara eksklusif pada penciptaan kepuasan konsumen yang didasarkan atas kepandaian yang bersumber pada pemasaran internal. Manajer pemasaran perlu menyeimbangkan fokus konsumen eksternal dengan kebutuhan internal mereka yaitu dengan memuaskan dan memotivasi karyawan untuk menciptakan proses penyampaian pelayanan yang efektif dan efisien. Konseptualisasi orientasi pasar yang

seimbang perlu diarahkan pada fokus internal perusahaan dan menyediakan pandangan yang lebih seimbang dari pembuatan keputusan pemasaran (Lings, 1999).

Sifat dasar yang multidimensi dari penciptaan keunggulan nilai bagi pelanggan, interdependensi pelanggan dengan fungsi-fungsi bisnis lain harus disatukan secara sistematis dalam sebuah strategi pemasaran bisnis. Pengembangan koordinasi *cross functional* departemen pemasaran harus sensitif dan peka terhadap berbagai persepsi dan kebutuhan dari seluruh departemen dalam organisasi (Narver dan Slater, 1990).

Bauran Pemasaran Internal

Pemasaran internal menggunakan struktur dasar yang sama dalam pemasaran eksternal sehingga kita perlu mengintegrasikan elemen-elemen bauran atau program pemasaran internal. Adapun bauran pemasaran internal menurut Piercy dan Morgan (1991) adalah sebagai berikut:

1. Produk. Pada tingkatan paling sederhana produk adalah strategi pemasaran dan rencana pemasaran. Produk yang dijual adalah nilai, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk menjadikan rencana pemasaran bekerja. Dimensi tersembunyi produk ini mungkin dari meningkatnya anggaran pemasaran, berubahnya sistem kontrol dan kriteria yang digunakan mengevaluasi kinerja pemasaran, berubahnya cara menangani konsumen pada poin penjualan.
2. Harga. Elemen harga bauran pemasaran internal adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar saat konsumen internal membeli produk dan rencana pemasaran. Biaya ini termasuk pengorbanan dan biaya psikologis ketika konsumen internal mengadopsi nilai kunci yang berbeda dan merubah cara mengerjakan pekerjaan yang berorientasi pada pelayanan pasar eksternal.
3. Komunikasi. Aspek paling nyata program pemasaran internal adalah media komunikasi yang digunakan untuk memberi tahu dan mengajak konsumen internal untuk bekerjasama pada pasar internal.

4. Distribusi. Elemen saluran distribusi bauran pemasaran internal adalah jalan fisik dan social teknis dimana kita harus menyampaikan atau berkomunikasi produk pemasaran internal melalui ; rapat, komite, pelatihan bagi manajer dan staff, seminar, laporan tertulis, komunikasi informal dan sebagainya.

Dalam penjabaran dengan rencana pemasaran eksternal, program pemasaran internal perlu diarahkan dalam target atau segmen terpilih dalam pasar. Pilihan target ini bagi program pemasaran internal harus berasal dari tujuan program pemasaran eksternal dan tipe-tipe perubahan organisasional dan manusia yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi pemasaran. Pasar internal tersegmentasi pada tingkat paling sederhana dengan peran dan fungsi pekerjaan yang dimainkan kelompok orang, misalnya manajemen puncak, departemen pemasaran dan staf penjualan. Paradigma pemasaran internal memberikan mekanisme yang dapat diakses dengan mudah dan digunakan dengan ramah bagi eksekutif untuk menganalisis masalah organisasional yang perlu dialamatkan dalam mengimplimentasikan strategi. Konsep yang cukup sederhana mengenai program dan target pemasaran dikenal eksekutif pemasaran. Disamping itu paradigma pemasaran internal memfokuskan pada masalah seperti sikap kekuatan, budaya, dan politik (Piercy dan Morgan, 1991).

Pemasaran internal tidak dapat dilihat sebagai sekedar aplikasi konsep pemasaran dalam organisasi, tidak juga menggunakan prinsip manajemen sumber daya manusia yang dimodifikasi. Pemasaran internal merupakan teknologi manajemen yang dapat diaplikasikan didalam perusahaan untuk mengatur perubahan ekonomi di pasar internal (Varey, 1995). Peran pemasaran internal paralel dengan program pemasaran eksternal yang umum baik dari sisi formulasi dan implentasi (Pitt *et al.*,1998).

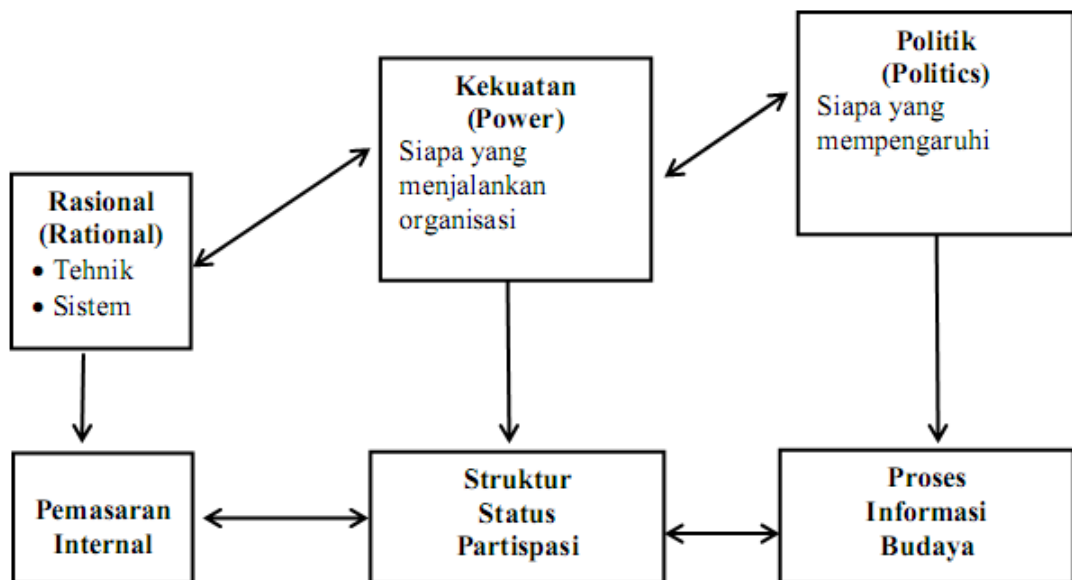
Strategi Pemasaran Internal

Peran pemasaran internal dalam mencapai evolusi atau perubahan transformasi terkait dengan isu-isu persoalan organisais

dalam konteks budaya organisasi. Pemasaran internal berkaitan dengan memaksimalkan hubungan dalam organisasi dimana individu-individu, tim, manager dan pemimpin dilihat sebagai “target” konsumen internal dengan kebutuhan yang dapat dipenuhi melalui perolehan “produk dan layanan” internal. Disamping itu pemasaran internal mencakup praktek, struktur perencanaan, visi, misi dan nilai dan berkaitan dengan memaksimalkan sumberdaya (Varey, 1995). Lebih jauh Varey (1995) menyatakan bahwa pemasaran internal merupakan sebuah proses dan mekanisme untuk memastikan efektifitas daya respon pada

perubahan lingkungan, fleksibilitas untuk mengadopsi pengaturan desain administrasi baru secara efisien, dan perbaikan terus menerus dalam performa. Pemasaran internal dapat memandu organisasi untuk menyesuaikan responnya pada perubahan lingkungan dan untuk meningkatkan kemampuannya secara terus menerus. Struktur pemasaran internal menyediakan rute praktis untuk mengoperasionalkan strategi pemasaran internal (gambar 1) yang meliputi rasional, kekuatan dan politik pemasaran (Piercy dan Morgan, 1991).

Gambar 1 : Strategi Pemasaran Internal



Sumber : Piercy, Nigel and Neil Morgan (1991), “Internal Marketing-theMissing Half of the Marketing Program”, *Long Range Planning*, 24 (2): 82-93

Organisasi perlu merencanakan pemasaran internal dengan membedakan antara tingkat analisis rasional yang terutama mengenai teknik dan sistem dan tingkat kekuatan (power). Pada tingkat rasional, produk adalah rencana pemasaran atau strategi sebagai dimensi tambahan yang disarankan dan diimplikasikan pada perubahan yang meliputi; persepsi, budaya, lingkungan dan status orang

lain dalam perusahaan tersebut. Sedangkan pada tingkat paling berubah produk mengimplikasi perubahan dalam peran atau desain pekerjaan individual (Piercy, 1991).

Strategi pemasaran internal terkait dengan salah satu elemen formulasi strategi pemasaran dalam perencanaan penganggaran pemasaran. Variabel organisasional dapat digunakan untuk merencanakan dan

mengendalikan teknik metode penganggaran, sehingga penganggaran pemasaran menjadi sumber kekuatan perusahaan. Variabel organisasional yang dapat dimanipulasi untuk membentuk dan mengontrol proses penganggaran pemasaran meliputi:

1. Struktur organisasi formal, khususnya alokasi kemungkinan seperti peramalan penjualan dan penggunaan struktur untuk menciptakan untuk menghilangkan pusat anggaran dan juga alokasi formal tanggung jawab penganggaran
2. Pengendalian aliran informasi dan alokasi kepemilikan .
3. Keanggotaan unit pembuatan keputusan yang bertanggungjawab pada anggaran pemasaran termasuk; variasi dalam tingkat manajemen, spesialisasi fungsional dan penempatan
4. Pengembangan atau penghindaran interaksi sosial antar anggota dari bagian yang berbeda dalam organisasi sebagai bagian negosiasi dan tawar menawar yang terlibat dalam pengaturan anggaran.
5. Sistem hadiah dan sanksi berkaitan dengan hasil anggaran yang berbeda
6. Focus budaya organisasional dalam hal mitos dan stereotip sekitar gaya penganggaran, manajemen dan filosofi yang berkaitan dengan proses penganggaran (Piercy, 1987).

Peramalan penjualan sebagai basis perencanaan penganggaran pemasaran berfungsi sebagai indikator kekuatan Departemen Pemasaran. Peramalan penjualan adalah kemampuan analisis sebagai sumber kekuatan (power) dalam organisasi karena peramalan penjualan sebagai penyerapan ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi, sehingga peramalan penjualan adalah penciptaan kepastian pada inti organisasi. Selain itu peramalan penjualan berperan sebagai penjaga gerbang yang mampu membentuk dan mempengaruhi realitas dominan kondisi pasar dalam organisasi (Piercy, 1987). Manajer paling efektif adalah yang secara politik kompeten yang mewujudkan serangkaian ketrampilan untuk berbuat dengan mempengaruhi orang lain. Implikasinya seorang manajer memungkinkan untuk memperkenalkan perubahan struktural

dan prosedural dengan menggunakan pengaruh kekuatan dan politik. Untuk keputusan yang lebih baik (Piercy, 1987). Kepemilikan dan kontrol peramalan penjualan sebagai sumber kekuatan dan berpengaruh dalam perusahaan perlu diuji. Status peralihan penjualan sebagai fungsi duplikasi ketidakpastian merefleksikan kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan. Kekuatan dan politik peramalan penjualan melalui variabel struktur, informasi dan proses mungkin memerlukan (a) fungsi batasan-jarak pangalokasian ulang karena pengaruh strategis yang mereka bawa dan penguatan kekuatan melalui dominasi; (b) mendesain ulang struktur untuk membentuk pola ketergantungan sub unit dengan memodifikasi proses institusionalisasi aturan dan prosedur; (c) memodifikasi aliran informasi; (d) mempengaruhi pola interaksi sosial antar anggota unit pembuatan keputusan, untuk merubah keseimbangan kekuatan dan kemunculan perilaku politik antar para pemain inti. Proses peramalan penjualan secara potensial adalah alat signifikan untuk mencapai pembentukan ulang persepsi lingkungan (Piercy, 1989). Teori kemungkinan strategis yang terkenal mengenai kekuatan intraorganisasional menjelaskan bahwa kekuatan sub unit organisasional tergantung pada kemampuannya untuk menghadapi ketidakpastian yang dihadapi organisasi. Pandangan ini menyarankan bahwa kemungkinan untuk memperoleh kekuatan melalui penyerapan ketidakpastian itu sendiri merupakan proses politik dimana lokasi penyerapan ketidakpastian merupakan hasil politik.

Pembuatan keputusan pemasaran dan penganggaran secara khusus adalah untuk mengadopsi model politik pembuatan keputusan organisasional. Perilaku politik melibatkan semua tindakan-tindakan diluar system yang diakui secara formal, digunakan untuk mempengaruhi bentuk dan hasil proses pembuatan keputusan (Piercy, 1987). Politik organisasional akan membantu menyediakan cara yang efisien untuk mencapai tugas organisasional jika; (1) politik dapat menghasilkan gagasan baru dan perilaku baru dari kebijakan yang telah diidentifikasi, dibandingkan, dan dievaluasi (2) politik dapat

dirutinkan menjadi bentuk pengendalian yang efisien, dan menghubungkan dengan perbedaan opini menjadi kegiatan yang berguna bagi organisasi (3) sistem politik yang dikembangkan dengan cara memberikan kelengkapan kepemimpinan dan mendukung adaptasi dalam budaya organisasional (Piercy, 1987). Tujuan manajemen pemasaran adalah untuk mempengaruhi hasil proses politik dalam pemasaran seperti penganggaran. Implikasinya bagaimana cara yang paling efektif melaksanakan hal tersebut dalam teknik pembuatan keputusan. Oleh karenanya seorang manajer perlu berupaya mengalokasikan sumber kekuatan dengan menggunakan berbagai bentuk yaitu :

1. Mengalokasikan ulang fungsi batasan-jarak dan pengaruh strategis yang mereka bawa.
2. Mendisain ulang struktur, memodifikasi institusialisasi atas peraturan dan prosedur dengan pemegang kekuasaan.
3. Memodifikasi aliran informasi misalnya dengan penggunaan teknologi informasi baru.
4. mempengaruhi pola interaksi social untuk merubah keseimbangan kekuatan, peluang perilaku politik dan hasil.

Pengendalian proses politik pemasaran melibatkan tindakan pada struktur (kekuatan) dan proses dan informasi (politik) untuk membenuk kembali faktor yang menentukan hasil (sumber daya) (Piercy, 1987).

Simpulan

Pemasaran internal merupakan sebuah proses dan mekanisme untuk memastikan efektifitas daya respon pada perubahan lingkungan, fleksibilitas untuk mengadopsi pengaturan desain adminisrasi baru secara efisien, dan perbaikan terus menerus dalam perfoma organisasional. Pemasaran internal dapat memandu organisasi untuk menyesuaikan responnya pada perubahan lingkungan dan untuk meningkatkan kemampuannya secara terus menerus. Mekanisme yang dideskripsikan harus mampu mengantarkan nilai pada mereka yang “membeli” atau “membuat” keputusan atau mempengaruhi definisi kebutuhan untuk produk internal dan layanan yang memfasilitasi pengantaran layanan sempurna. Ia harus juga memberikan nilai pada, dan terlibat, mereka yang menerima produk internal dan layanan dalam keputusan yang mengarah pada tujuan dan alokasi sumber daya terkait. Pemasaran internal mensyaratkan karyawan dan manajer untuk memahami dan merespon secara lebih baik dalam proses keputusan internal. Disamping itu pemasaran internal merupakan ekspektasi organisasional dalam pemberian nilai pada perusahaan dan akhirnya pada konsumen eksternal, sehingga peran pemasaran internal seimbang dengan pemasaran eksternal.

Daftar Pustaka

- Day, G. S. (1994), “The Capabilities of Market Driven Organizations.” *Journal of Marketing* 58 (October): 37 - 52
- Doyle, P. (2000), “Valuing Marketing's Contribution.” *European Management Journal* 18 (3): 233 - 245.
- Hutt, Michael D. (1995), “Cross-Functional Working Relationships in Marketing”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 351-357
- Lings, I. N. (1999), “Balancing Internal and External Market Orientations.” *Journal of Marketing Management* 15: 239 - 263.
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability.” *Journal of Marketing* 54 (October): 20 - 35
- Piercy, Nigel F. (1987), “The Marketing Budgeting Process: Marketing Management Implications”, *Journal of Marketing*, 51 (Oct): 45-59
- Piercy, Nigel F. (1989), “The Power and Politics of Forecasting: Uncertainty Absorption and the Power of the

- Marketing Department”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (2): 109-120
- Piercy, Nigel and Neil Morgan (1991), “Internal Marketing-theMissing Half of the Marketing Program”, *Long Range Planning*, 24 (2): 82-93
- Pitt, Leylanf F. and Susan K. Foreman (1998), “Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective”, *Journal of Business Research*, 44: 25-36
- Srivastava, R. K., and T. A. Shervani (1999), “Marketing Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing.” *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 168 - 179.
- Slater, S. F. and J. C. Narver (1995), “Market Orientation and the Learning Organization.” *Journal of Marketing* 59 (July): 63 - 74
- Varey, Richard J. (1995), “A Model of Internal marketing for Building and Sustaining Competitive Service Advantage”, *Journal of Marketing Management*, 11: 41-54
- Wilkie, W. L. and E. S. Moore (1999), “Marketing's Contributions to Society.” *Journal of Marketing* 64 (Special Issue): 198 -218.