

## KONSEP DAN PERAN PEMASARAN INTERNAL DALAM IMPLEMENTASI STRATEGI PERUSAHAAN

**Qurtubi**

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia  
Jalan Kaliurang Km.14,5 Sleman Yogyakarta 55584 Telpn (0274) 895287  
Email: qurtubi@uui.ac.id

### **Abstrak**

*Pemasaran internal adalah upaya mengatasi resistensi organisasi untuk berubah dan menyelaraskan, memotivasi serta koordinasi dan integrasi antar-fungsional karyawan terhadap implementasi efektif strategi perusahaan dan fungsional tertentu dalam rangka memberikan kepuasan pelanggan melalui proses menciptakan motivasi karyawan dan beorientasi pelanggan dengan menggunakan pendekatan marketing-like.*

*Makalah ini membahas definisi pemasaran internal, konsep dan ruang lingkup pemasaran internal, filosofi pemasaran internal holistik, dimensi pemasaran internal, pengaruh pemasaran internal terhadap kinerja bisnis, beberapa penelitian pemasaran internal, serta permasalahan dan tantangan penelitian pemasaran internal. Tujuan penulisan makalah adalah untuk memberikan pemahaman konsep dan peran pemasaran internal dalam implementasi strategi perusahaan. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan makalah ini adalah literature review jenis tradisional review. Berdasarkan hasil pembahasan dapat disimpulkan, integrasi pemasaran internal dalam strategi perusahaan secara keseluruhan adalah penting.*

***Kata kunci:** marketing-like, pemasaran internal, strategi perusahaan*

### **1. PENDAHULUAN**

Pemasaran internal merupakan salah satu komponen dalam pemasaran holistik selain pemasaran relasi, pemasaran terpadu, dan pemasaran yang bertanggungjawab sosial. Kotler dan Keller (2009) mengatakan, pemasaran holistik menggabungkan pemasaran internal untuk memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi menganut prinsip pemasaran, khususnya manajemen senior. Menurut mereka, pemasar yang cerdas mengakui bahwa kegiatan pemasaran dalam sebuah perusahaan sama penting atau bahkan lebih daripada kegiatan perusahaan yang diarahkan ke luar perusahaan.

Sebagai konsep yang baru dan menjadi bagian dari pemasaran holistik, pemasaran internal perlu dikenalkan lebih luas. Oleh karena itu, literatur yang membahas konsep pemasaran internal secara khusus perlu diperbanyak. Makalah ini diharapkan dapat memberikan tambahan penjelasan mengenai konsep pemasaran internal.

### **2. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan makalah ini adalah *literature review*, adapun jenisnya adalah *tradisional review*, yaitu metode tinjauan pustaka dengan memilih sendiri makalah-makalah ilmiah yang di-review pada topik penelitian pemasaran internal, dan dipilih berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki peneliti.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Definisi Pemasaran Internal**

Rafiq dan Ahmed (2000) mendefinisikan pemasaran internal sebagai upaya dalam mengatasi resistensi organisasi untuk berubah dan menyelaraskan, memotivasi serta koordinasi dan integrasi antar-fungsi karyawan terhadap implementasi efektif strategi perusahaan dan fungsional untuk memberikan kepuasan pelanggan melalui proses menciptakan motivasi karyawan dan beorientasi pelanggan dengan menggunakan pendekatan *marketing-like*. Definisi ini memenuhi lima komponen pemasaran internal, yaitu motivasi dan kepuasan karyawan, orientasi pelanggan dan kepuasan pelanggan, koordinasi dan integrasi antar-fungsi, pendekatan *marketing-like*, dan implementasi strategi perusahaan atau fungsional tertentu.

### 3.2 Konsep dan Ruang Lingkup Pemasaran Internal

Konsep dan ruang lingkup pemasaran internal dikaji oleh Rafiq dan Ahmed (2000) dengan menelusuri perkembangan konsep sejak awal. Tinjauan literatur mereka menunjukkan tiga tahap dalam pengembangan konsep pemasaran internal adalah sebagai berikut :

a. Tahap motivasi dan kepuasan karyawan.

Pada awal tahap perkembangan, sebagian besar literatur pemasaran internal fokus pada masalah motivasi dan kepuasan karyawan. Alasannya, masalah “variabilitas” fokus pada upaya perusahaan mendapatkan karyawan yang memberikan kualitas layanan yang tinggi secara konsisten. Untuk memiliki pelanggan yang puas perusahaan juga harus memiliki karyawan yang puas. Jadi, kepuasan karyawan merupakan parameter penting yang berpengaruh pada kepuasan pelanggan.

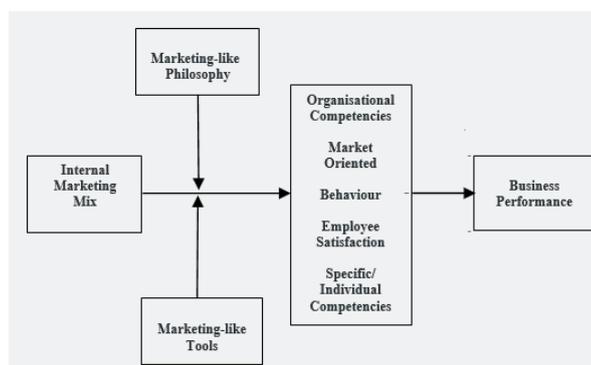
b. Tahap orientasi pelanggan.

Pemasaran internal berguna untuk mendapatkan karyawan yang tidak hanya termotivasi tampil lebih baik namun mereka juga harus berpikir penjualan. Pada tahap ini pemasaran internal fokus pada menciptakan orientasi pelanggan bagi karyawan melalui proses mempengaruhi, bukan memotivasi dan memuaskan karyawan.

c. Tahap implementasi strategi/perubahan manajemen.

Tahap ketiga ditandai dengan sejumlah penulis yang secara eksplisit mulai mengakui peran pemasaran internal sebagai kendaraan untuk implementasi strategi. Keyakinan bahwa pemasaran internal memiliki potensi sebagai mekanisme integrasi antar fungsi membantu perkembangan pemasaran internal sebagai kendaraan implementasi. Pada tahap ini peran pemasaran internal sebagai alat implementasi/metodologi lebih eksplisit, pemasaran internal dianjurkan sebagai alat untuk implementasi strategi organisasi baik eksternal maupun internal, dan tahap ini menunjukkan ruang lingkup kegiatan pemasaran internal lebih luas daripada motivasi karyawan terhadap kesadaran pelanggan.

Keterbatasan penelitian pemasaran internal adalah bahwa ada sedikit kesepakatan tentang campuran kebijakan apa yang dapat digunakan secara efektif untuk mempengaruhi karyawan sehingga mereka termotivasi dan bertindak berorientasi pelanggan. Ahmed dkk. (2003) mengusulkan dan secara empiris mengevaluasi sebuah model implementasi pemasaran internal baru sebagai kerangka kerja untuk menerapkan strategi pemasaran. Unsur-unsur *internal marketing mix* yang digunakan dalam penelitian mereka adalah koordinasi antarfungsi, imbalan strategis, sistem intensif, pelatihan dan pengembangan, struktur organisasi, *senior leadership*, kepegawaian, lingkungan fisik, pemberdayaan, dan perubahan operasional/proses. Menurut mereka *internal marketing mix* atau seperangkat instrumen terkendali di dalam organisasi yang dapat digunakan efektif untuk mempengaruhi karyawan sehingga termotivasi dan bertindak berorientasi pelanggan. Hasil penelitian mereka mendukung pandangan bahwa kompetensi organisasi memediasi hubungan antara *internal marketing mix* dan kinerja bisnis.



**Gambar 1. Model konseptual pemasaran internal (Sumber: Ahmed dkk., 2003)**

Dalam model yang mereka buat, tujuan utama *internal marketing mix* adalah untuk menerjemahkan strategi bisnis dengan menyesuaikan *internal marketing mix* dalam menciptakan kompetensi yang diperlukan, dan karenanya meningkatkan kinerja bisnis. Ahmed dkk. (2003)

mengatakan, tiga indikator kompetensi organisasi berhubungan dengan *internal marketing constructs* yang diidentifikasi dalam model konseptual ini adalah kepuasan karyawan, orientasi pelanggan/pasar, kekhususan/kompetensi individu.

### 3.3 Filosofi Pemasaran Internal Holistik

Filosofi pemasaran internal holistik berdasarkan teori hubungan pemasaran, tidak mengandalkan konsep dan alat-alat pemasaran tradisional, namun mensinergikan tiga fungsi (pemasaran internal, komunikasi internal, dan manajemen sumber daya manusia) secara integratif, sebagai upaya saling bergantung dan fokus pada semua fungsi organisasi dan karyawan dalam mempromosikan dan menghidupkan ide hubungan internal berkualitas tinggi untuk tujuan hubungan *eksternal fruitful*, adapun tujuan akhirnya adalah menjadi organisasi yang menguntungkan dan bertanggung jawab secara sosial. Kesimpulan tentang filosofi ini diambil dari penelitian Coric dan Vocic (2009) yang memadukan pemasaran internal, komunikasi internal, dan manajemen sumber daya manusia dalam filosofi pemasaran internal holistik. Ruang lingkup, *overlap*, dan perbedaan antara tiga konsep tersebut mereka analisis, dan dengan menggabungkan tiga konsep mereka jelaskan filsafat pemasaran internal.

### 3.4 Dimensi Pemasaran Internal

Menurut Kaurav (2015), ada delapan variabel yang merupakan konsep pemasaran internal, yaitu: pendekatan *marketing-like*, orientasi pelanggan, kepuasan, pelatihan dan pengembangan stakeholder, kepemimpinan, koordinasi dan integrasi antar fungsi, komunikasi internal, visi DMOs (*Destination Management Organization*).

Tidak adanya ukuran yang jelas untuk konsep pemasaran internal mendorong Huang dan Thiele (2015) melakukan penelitian dengan menawarkan alat diagnostik manajer pemasaran untuk mengukur derajat bahwa pemasaran internal telah diterapkan atau tidak dalam organisasi. Hasil penelitian mereka memberikan ukuran baru praktek pemasaran internal yang dapat digunakan dalam kegiatan yang dilakukan oleh praktisi pemasaran internal. Menurut mereka, pemasaran internal merupakan konsep tiga dimensi terdiri dari kegiatan riset pasar internal, komunikasi internal dan pelatihan. Namun demikian mereka merekomendasikan penelitian lebih lanjut tentang sejauh mana masing-masing dimensi pemasaran internal berpengaruh pada praktek kepuasan pelanggan dan karyawan, untuk memahami dimensi dalam menilai berbagai organisasi.

Sebagaimana Huang dan Thiele, Kaur dan Sharma (2015) juga berpendapat, secara teoritis pemasaran internal berkembang dengan sangat baik, namun kurang instrumen yang kuat dan valid untuk mengukurnya. Dengan tinjauan literatur, mereka menulis makalah yang bertujuan mengembangkan instrumen yang kuat dan valid untuk mengukur pemasaran internal, yakni dengan mengidentifikasi dimensi pemasaran internal. Hasil analisis mengungkapkan ada sebelas dimensi yang signifikan dari pemasaran internal, yaitu: komunikasi internal, koordinasi antar fungsi, *senior leadership* dan *vision*, kepegawaian, struktur organisasi dan perubahan, pelatihan dan pengembangan, lingkungan fisik, sistem insentif, imbalan strategis dan pemberdayaan. Studi mereka menyoroti perbedaan antara imbalan strategis dan insentif seperti yang dirasakan oleh karyawan, serta menguji struktur organisasi dan perubahan. Hasilnya memberikan bukti empiris peran penting struktur organisasi dan perubahan dalam mengembangkan dan menerapkan praktik pemasaran internal perusahaan jasa.

### 3.5 Pengaruh Pemasaran Internal terhadap Kinerja Bisnis

Penelitian pengaruh pemasaran internal pada kinerja bisnis antara lain dilakukan oleh Keller dkk. (2006), yang meneliti pengaruh upaya-upaya pemasaran internal pada operasional layanan distribusi. Penelitian tersebut dilakukan karena tidak ada penelitian empiris yang menganalisis sifat multi dimensi yang kompleks dari faktor-faktor penting membuat rencana pemasaran internal. Penelitian sebelumnya mendapatkan hasil yang agak beragam. Selain itu, manajer sering menyebut karyawan sebagai pelanggan internal, namun tidak ada rencana untuk memandu manajer dalam mempraktekkan pemasaran internal di lapangan. Analisis statistik dua tahap diperlukan, karena ruang lingkup yang multi dimensi dari *internal marketing mix*. Hasil penelitian mereka menunjukkan peran penting *internal marketing mix* dalam menciptakan kepuasan internal di antara pekerja.

Sementara itu Chang dkk. (2012) menguji pengaruh pemasaran internal terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan bagaimana partisipasi komunitas online bertindak sebagai moderator pada hubungan pemasaran internal dan *organizational citizenship behavior*

(OCB), dengan menggunakan 200 kuesioner untuk karyawan perusahaan publik di Taiwan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pemasaran internal memiliki efek positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan partisipasi komunitas *online* bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara pemasaran internal dan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Adapun Joung dkk. (2015) melakukan investigasi hubungan antara praktek pemasaran internal dan komitmen organisasi karyawan di industri jasa makanan. Target populasi mereka adalah karyawan yang bekerja di sebuah restoran di Amerika Serikat. Semua responden diambil dari negara yang berbeda untuk generalisasi hasil penelitian. Mereka menemukan tiga praktek pemasaran internal, indikator yang baik untuk memprediksi kepuasan kerja karyawan, yaitu visi, pengembangan, dan manfaat, dan dua praktek pemasaran internal untuk memprediksi komitmen organisasi karyawan, yaitu pengembangan dan manfaat. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan pada *lowering employee turnover retention*. Penelitian mereka tidak hanya memperluas ruang lingkup teori pemasaran internal ke komitmen organisasi, tetapi juga telah mengusulkan anteseden komitmen organisasi (yaitu praktek pemasaran internal dan kepuasan kerja karyawan) dan mengklarifikasi hubungan di antara keduanya.

Lain dari itu, Kaurav (2015) menulis disertasi tentang pengaruh pemasaran internal pada kinerja bisnis. Tujuannya adalah untuk memahami bagaimana DMOs (*Destination Management Organization*) *internally market themselves*, mengembangkan dan standarisasi langkah-langkah untuk mengevaluasi pemasaran internal dalam hal tujuan, menganalisis dan memahami hubungan antara pemasaran internal dan kinerja tujuan, serta merekomendasikan kepada manajer tujuan dan perencana cara dan sarana untuk meningkatkan kinerja tujuan (untuk pelanggan internal).

Menurut Burin dkk. (2016), hubungan antara pemasaran internal dan citra merk perlu dieksplorasi, hubungan ini bisa memberikan cara untuk mengurangi *turnover* karyawan dan meningkatkan kinerja dan profitabilitas agen perekrutan. Mereka melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh pemasaran internal pada citra merk dari perekrutan agen merk di Afrika selatan. Hasil penelitian mereka menyebutkan bahwa pemasaran internal yang sukses harus memiliki pengaruh positif pada sikap dan tindakan karyawan karena meningkatkan kepuasan pelanggan, dan integrasi pemasaran internal dalam strategi pemasaran organisasi secara keseluruhan adalah penting.

### 3.6 Beberapa Penelitian Pemasaran Internal Lainnya

Model kualitas layanan internal yang didasarkan pada pelanggan internal dan kelompok pemasok internal disajikan oleh Brooks dkk (1999) dengan mengidentifikasi dan membandingkan dimensi kualitas layanan internal menggunakan dimensi SERVQUAL kualitas layanan eksternal. Mereka menjelaskan, penerapan dimensi kualitas layanan internal ini untuk pemasok internal yang berbeda – interaksi pelanggan dieksplorasi dan menemukan bahwa setidaknya ada dua jenis pelanggan internal dalam perusahaan. Selain itu, pelanggan internal menggunakan kriteria yang berbeda untuk mengevaluasi kualitas layanan dari pemasok internal.

Penelitian tentang hubungan struktural melalui pemasaran internal dapat menciptakan nilai bagi sebuah organisasi, pelanggan, dan karyawan dilakukan oleh Ballantyne (2003) dengan menyajikan tipologi pola pertukaran pengetahuan dalam organisasi berdasarkan pemasaran internal, kemudian menyajikan empat tahap proses pemasaran internal berdasarkan kasus penelitian. Selanjutnya, struktur pengembangan hubungan pemasaran internal dijelaskan, salah satu yang menjadi perantara transfer pengetahuan antara individu yang terlibat dan organisasi mereka secara keseluruhan. Ia menawarkan lima pernyataan proposisi mendukung teori hubungan-demediasi pemasaran internal, yaitu: pemasaran internal memerlukan proses kegiatan belajar, pengembangan hubungan dimulai dengan pertukaran nilai reksa antara peserta, pengembangan hubungan menengahi antara kegiatan belajar dan pembaharuan pengetahuan, pembaharuan pengetahuan adalah tujuan pemasaran internal, serta legitimasi keuntungan pemasaran internal melalui relevansi pasar eksternal.

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan memberikan motivasi kepada karyawan bank-bank UK yang telah mengadopsi pemasaran internal, Doukakis dan Kitchen (2004) melakukan studi eksplorasi pemasaran internal pada UK retail bank industry. Studi mereka menunjukkan bahwa pemasaran internal dianggap serius namun untuk manajerial, bukan karyawan. Pemasaran

internal dianggap sebagai bentuk window dressing atau bagian dari ornamen pemasaran, bukan dasar substantif atau pemikiran karyawan yang bersangkutan. Mereka memberikan tiga saran. Pertama, ada kebutuhan untuk mengenali keterbatasan, kekurangan, dan konsekuensi negatif dari pendekatan saat implementasi. Kedua, ada kebutuhan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan menerapkan langkah-langkah korektif. Ketiga, ada kebutuhan untuk memahami peran dan pentingnya karyawan dalam pelaksanaan strategi perubahan serta pencapaian pemasaran dan tujuan organisasi.

Studi tentang bagaimana pemasaran internal, *brand orientation*, dan kepuasan kerja berpengaruh dalam *internal brand equity* diteliti oleh Azizi dkk. (2012). Data empiris mereka kumpulkan dari kuesioner yang disebar pada perusahaan farmasi dan makanan. Hasil empiris menunjukkan bahwa pemasaran internal dan *brand orientation* dan memiliki pengaruh pada *internal brand equity*, kepuasan kerja tidak berpengaruh pada *internal brand equity*. Selain itu, pemasaran internal dan kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan positif pada *brand orientation*, tidak langsung dan positif pada *internal brand equity* melalui *brand orientation*. Hasil penelitian mereka dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja keuangan melalui faktor-faktor penentu *internal brand equity*.

Kebanyakan penelitian pemasaran internal dilakukan di perusahaan-perusahaan besar. Oleh karena itu, Ali (2012) meneliti pemasaran internal pialang asuransi kecil di United Kingdom. Temuan mereka menunjukkan bahwa pemasaran internal digunakan secara informal dan ada hubungan antara unsur-unsur pemasaran internal. Pemasaran internal tidak diterapkan pada tingkat strategis melainkan digunakan informal. Menurutnya, pemasaran internal pialang asuransi skala kecil yang sebagian besar informal ditandai dengan komunikasi informal, metode perekrutan, pemberdayaan karyawan, dan riset pasar internal. Untuk penelitian lebih lanjut ia menyarankan agar memperhitungkan imbalan karyawan dalam mengeksplorasi pemasaran internal pialang asuransi kecil, karena hal ini akan memberikan gambaran yang lebih luas realitas pemasaran internal pialang asuransi kecil.

Penelitian tentang hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan diteliti Kameshwari dan Nittala (2013) di State Bank of India menggunakan *Structural Equation Modeling*. Hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara faktor pemasaran internal dan kepuasan karyawan, juga faktor-faktor pemasaran interaktif dan kepuasan pelanggan, namun ada hubungan negatif antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Meskipun negatif, menurut mereka pemasaran internal dan pemasaran interaktif perlu terus karena memainkan peranan penting dalam keberhasilan.

Penelitian lain dilakukan oleh Tsai (2014) yang membahas pemasaran internal, *learning organizations*, dan komitmen organisasi di rumah sakit. Studi empiris menyiapkan manajer dengan alat yang memungkinkan mereka memulai perubahan dalam sikap perawat terhadap kerja, dengan membangun *learning organizations* baru dan menggunakan pemasaran internal yang efektif. Hasil penelitiannya menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara pemasaran internal, *learning organizations*, dan komitmen organisasi. Pemasaran internal adalah mediator antara menciptakan *learning organizations* dan komitmen organisasi. Menurutnya, mengembangkan *learning organizations* menekankan fakta bahwa organisasi harus membangun lingkungan kerja yang menyediakan dan mendukung pembelajaran berkelanjutan bagi karyawan, dan untuk meningkatkan pembelajaran perawat terus menerus, memperbarui pengalaman dan kompetensi profesional, ia menyarankan manajer keperawatan harus berlatih pemasaran internal.

### **3.7 Permasalahan dan tantangan dalam Penelitian Pemasaran Internal**

Greene dkk. (1994) membahas tantangan dimulai dengan perencanaan strategis dari sudut pandang *profesional imagery* yang harus diusahakan melalui pemasaran internal. Mereka meninjau literatur perencanaan strategis yang mempengaruhi kelembagaan dan *atmospherics imagery* disajikan sebagai bukti untuk penciptaan dan perluasan pemasaran internal. Menurut mereka, pemasaran internal penting untuk semua industri, dan sangat penting untuk industri jasa. Untuk contoh, mereka membahas masalah ini dengan menggunakan layanan sektor keuangan, khususnya perbankan. Namun, konsep dan prinsip-prinsip berlaku untuk semua industri jasa. Mereka berpendapat, ada empat area di mana bank dan organisasi jasa keuangan harus menempatkan upaya tertentu untuk meningkatkan promosi internal, yaitu: dukungan pemasaran, fokus produk/jasa, reward system, dan harmoni organisasi. Di akhir artikel mereka menyimpulkan, perusahaan-

perusahaan yang tidak atau tidak akan menggunakan pemasaran internal dan menggabungkan ke dalam perencanaan strategis, akan melihat pangsa pasar dan keuntungan mengikis. Promosi internal dapat membuat positif perusahaan dan produk dalam benak konsumen.

Menurut Varey (1995), tantangan penelitian adalah bagaimana pemasaran internal dapat menjadi bagian dari organisasi yang tidak memiliki orientasi pemasaran yang kuat. Menurutnya, penelitian harus membantu pengembangan terminologi untuk pemahaman yang sama dan jelas tentang prinsip-prinsip yang mendasari pemasaran internal di antara manajer dan pengajar manajemen. Permasalahan dan tantangan yang dihadapi penelitian pemasaran internal dan untuk pengembangan masa depan konsep dan filosofi juga dibahas oleh Ahmed dan Rafiq (2003). Permasalahan yang dibahas adalah hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja organisasi. Mereka meneliti tentang bagaimana koordinasi antarfungsi dapat dicapai untuk pelaksanaan strategi pemasaran yang efektif, perspektif hubungan pemasaran di pemasaran internal, strategi komunikasi internal, dan peran pemasaran internal dalam mengembangkan kompetensi organisasi.

#### 4. KESIMPULAN

Pemasaran internal adalah upaya dalam mengatasi resistensi organisasi untuk berubah dan menyelaraskan, memotivasi serta koordinasi dan integrasi antar-fungsi karyawan terhadap implementasi efektif strategi perusahaan dan fungsional untuk memberikan kepuasan pelanggan melalui proses menciptakan motivasi karyawan dan berorientasi pelanggan dengan menggunakan pendekatan *marketing-like*.

*Internal marketing mix* berperan penting dalam menciptakan kepuasan internal di antara pekerja, terdapat hubungan positif antara pemasaran internal dan kepuasan karyawan, sedangkan kepuasan kerja dan komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap *lowering employee turnover retention*. Struktur organisasi dan perubahan berperan penting dalam mengembangkan dan menerapkan praktik pemasaran internal, adapun kompetensi organisasi memediasi hubungan antara *internal marketing mix* dan kinerja bisnis.

Pemasaran internal berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), pemasaran internal dan *brand orientation* juga berpengaruh terhadap *internal brand equity*, sedangkan pemasaran internal dan kepuasan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap brand orientation, serta berpengaruh tidak langsung dan positif terhadap *internal brand equity* melalui *brand orientation*. Pemasaran internal yang baik harus berpengaruh positif pada sikap dan tindakan karyawan karena meningkatkan kepuasan pelanggan. Integrasi pemasaran internal dalam strategi pemasaran organisasi secara keseluruhan adalah penting. Tantangan dalam penelitian pemasaran internal antara lain adalah bagaimana pemasaran internal dapat menjadi bagian dari organisasi yang tidak memiliki orientasi pemasaran yang kuat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed P.K., Rafiq M. & Saad N.M. 2003, Internal Marketing and the Mediating Role of Organisational Competencies, *European Journal of Marketing*, Vol.37 No.9, pp.1221-1241.
- Ahmed P.K. & Rafiq M., 2003, Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, Vol.37, No.9 pp.1177-1186.
- Ali N., 2012, An Exploratory Study Into the Implementation of Internal Marketing in Small Insurance Brokers in the United Kingdom, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol.17, 3, 242-254.
- Azizi S., Ghytasivand F. & Fakhmanesh S., 2012, Impact of Brand Orientation, Internal Marketing and Job Satisfaction on the Internal Brand Equity: The Case of Iranian's Food and Pharmaceutical Companies, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 2, No. 2, 2012, pp.122-129.
- Ballantyne D., 2003, A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing, *European Journal of Marketing*, Vol.37 No.9 pp.1242-1260.
- Brooks R.F., Lings I.N. & Botschen M.A., 1999, Internal Marketing and Customer Driven Wafefronts. *The Service Industries Journal*, Vol.19 No.4, pp.49-67.
- Burin C., Lombard M.R. & Klopper H.B., 2016, An Internal Marketing Perspective Within A Recruitment Service Environment In South Africa, *The Journal of Applied Business Research*, Volume 32, Number 1.

- Chang C.C., Tseng K.H. & Chen C.W., 2012, The Moderating Role of Online Community Participation in the Relationship Between Internal Marketing and Organizational Citizenship Behavior, *Social Behavior and Personality*, 40(10), 1725-1738.
- Coric D.S. & Vokic N.P., 2009, The Roles of Internal Communications, Human Resource Management and Marketing Concepts in Determining Holistic Internal Marketing Philosophy, *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 12, No. 2, pp. 87-105, 2009.
- Doukakis I.P. & Kitchen P.J., 2004, Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimaty or Window Dressing?, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol.22 No.6, pp.421-452.
- Greene W.E., Walls G.D., & Schrest L.J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, *Journal of Services Marketing*, Vol.8 No.4, pp.5-13.
- Huang Y.T. & Thiele S.R., 2015, A Holistic Management Tool for Measuring Internal Marketing Activities, *Journal of Service Marketing*, Volume 29 - Number 6/7 - 571-584.
- Joung H.W., Goh B.K., Huffman L., Yuan J.J. & Surles J., 2015, Investigating Relationships Between Internal Marketing Practices and Employee Organizational Commitment in the Foodservice Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.27 No.7, pp.1618-1640.
- Kameshwari A.V. & Nittala R., 2013, Quantitative Modeling of Internal Marketing and Interactive Marketing, *Journal of Supply Chain Management Systems*, Volume 2 Issue 2.
- Kaur J. & Sharma S.K., 2015, *Internal Marketing: Scale Development and Validation*. Vision 19 (3) 236-247 SAGE Publications.
- Kaurav R.P.S., 2015, Assessing impact of internal marketing on business performance, *European Journal of Tourism Research*, 10, pp.136-139.
- Keller S.B., Lynch D.F., Ellinger A.E., Ozment J. & Calantone R., 2006, The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations, *Journal of Business Logistics*, Vol.27, No.1.
- Kotler P. & Keller K.L., 2009, *Manajemen Pemasaran Edisi Kedua Belas Jilid 1*, PT Indeks Jakarta
- Rafiq M. & Ahmed P.K., 2000, Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, *The Journal of Services Marketing*, 14 (6): 449-462.
- Tsai Y., 2014, Learning Organizations, Internal Marketing, and Organizational Commitment in Hospitals, *BMC health Services Research*, 14:152.
- Varey R.J., 1995, Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenge, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.6 No.1, pp.40-63.