

## PENGARUH PEMASARAN INTERNAL TERHADAP ORIENTASI PASAR (STUDI PADA BANK PERSERO DI DENPASAR)

I Putu Gede Iwan Trisna Jaya<sup>1</sup>  
I Made Wardana<sup>2</sup>  
Ni Wayan Sri Suprapti<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud) Bali, Indonesia  
email: iwantrisna@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk melihat pengaruh pemasaran internal terhadap orientasi pasar melalui komitmen organisasi serta *OCB* pada bank persero (Mandiri, BNI, BRI) di Denpasar. Seluruh karyawan bank persero di Denpasar merupakan populasi penelitian. Jumlah sampel pada penelitian ini ditetapkan 179 responden. *Convenience sampling* dipilih sebagai metode pengambilan sampel dari karyawan *front liner* (*teller dan customer service*), pemasaran dan pemimpin cabang. Data diproses dan dianalisis dengan *SEM* melalui software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Hubungan antara pemasaran internal terhadap orientasi pasar, pemasaran internal terhadap komitmen organisasi, pemasaran internal terhadap *OCB*, adalah positif serta signifikan. (2) Pengaruh komitmen organisasi terhadap orientasi pasar, komitmen organisasi terhadap *OCB*, adalah positif dan signifikan. (3) *OCB* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar. (4) Komitmen organisasi dan *OCB* merupakan variabel mediasi antara pemasaran internal dan orientasi pasar. (5) Komitmen organisasi sebagai variabel mediasi antara pemasaran internal dan *OCB*. (6) *OCB* merupakan variabel mediasi antara komitmen organisasi dan orientasi pasar.

**Kata kunci:** Pemasaran Internal, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, Orientasi Pasar

### ABSTRACT

The study aims to look at the effect of internal marketing on market orientation through organizational commitment and *OCB* at state-owned banks (Mandiri, BNI, BRI) in Denpasar. All employees of state-owned banks in Denpasar is the study population. The number of samples in this study set 179 respondents. *Convenience sampling* selected as the sampling method of front liner employees (*tellers and customer service*), marketing and branch leaders. The data is processed and analyzed by *SEM* through AMOS software. The results showed that: (1) The relationship between internal marketing on market orientation, internal marketing on organizational commitment, internal marketing on *OCB*, is positive and significant. (2) The effect of organizational commitment on market orientation, organizational commitment on *OCB*, is positive and significant. (3) *OCB* has a positive and significant impact on market orientation. (4) organizational commitment and *OCB* is a mediating variable between internal marketing and market orientation. (5) Organizational commitment as a mediating variable between internal marketing and *OCB*. (6) *OCB* is a mediating variable between organizational commitment and market orientation.

**Keywords:** Internal Marketing, Organizational Commitment, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, Market Orientation.

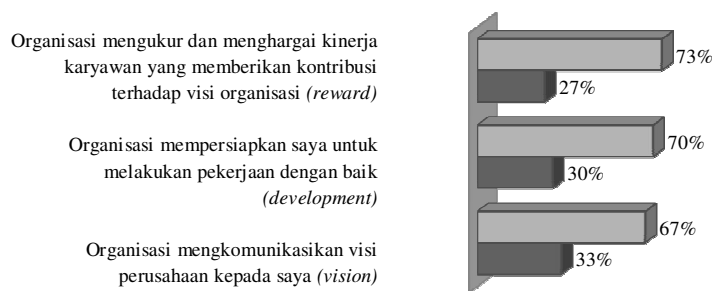
## PENDAHULUAN

Dalam aktivitas perekonomian, perbankan memiliki peranan penting sebagai lembaga intermediasi dan penunjang sistem pembayaran. Menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kedalam usaha-usaha yang produktif merupakan peranan bank sebagai lembaga intermediasi. Penyediaan fasilitas pembayaran diantaranya kliring, transfer, penerimaan setoran serta memberikan fasilitas pembayaran dengan tunai ataupun kredit merupakan peran perbankan sebagai penunjang sistem pembayaran.

Awaldi (2012) menyebutkan, berdasarkan hasil survey Tower Watson, sektor perbankan di Indonesia merupakan salah satu industri jasa keuangan yang dikenal dengan omset yang tinggi akan tetapi memiliki statistik SDM yang rendah. Tingkat *turn over* karyawan di sektor perbankan mencapai 25% pertahun, sementara 45% karyawan lainnya berpikir dan bersiap-siap untuk pindah pekerjaan dan hanya 30% yang memilih untuk tinggal di organisasi tempatnya bekerja. Kondisi internal serta ditambah dengan kurangnya manajemen menyiapkan program yang relevan agar karyawan setia kepada organisasi, pada akhirnya mempengaruhi sikap karyawan terhadap penyampaian produk serta pelayanan kepada nasabahnya. Disamping itu, peraturan bank sentral yang terus berubah, tingkat persaingan yang tinggi antar sesama perbankan ditandai dengan kesamaan jenis usaha juga merupakan tantangan bagi pertumbuhan di sektor perbankan.

Perbankan harus menyadari peran penting membangun karyawan serta membedakan merek perusahaan mereka. Untuk menciptakan diferensiasi di

tengah kesamaan jenis usaha, perbankan dewasa ini mengedepankan kualitas layanan sebagai ciri khas yang membedakan dengan pesaingnya. Kualitas layanan yang baik membutuhkan dukungan SDM yang unggul. Dengan demikian, untuk menciptakan kualitas SDM yang baik, program pemasaran internal menjadikan seluruh karyawan di setiap unit bisnis perusahaan memiliki budaya berorientasi pasar.



**Grafik 1**  
**Survey Pemasaran Internal**  
**di Bank Persero Mandiri, BNI dan BRI Denpasar (Dalam %)**

Melalui survey yang dilakukan terhadap bank persero di Denpasar meliputi Mandiri, BNI serta BRI terhadap pelaksanaan pemasaran internal diperlihatkan dalam Grafik 1. Sebagian besar karyawan mencakup 70% menyatakan setuju terhadap pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner berkenaan dengan indikator pemasaran internal. Sementara sepertiga karyawan lainnya menyatakan tidak setuju terhadap praktik pemasaran internal yang telah dilakukan oleh manajemen perbankan.

Program pemasaran internal dimulai dari proses merekrut, melatih serta memotivasi, menjadikan karyawan memiliki komitmen organisasi yang kuat. Dalam sudut pandang psikologis, komitmen organisasi ditandai dengan keterlibatan karyawan, orientasi serta intensitasnya terhadap organisasi.

Awwad dan Agti (2011) menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan mediasi antara pemasaran internal terhadap orientasi pasar, pelaksanaan pemasaran internal terhadap orientasi pasar tidak dapat dimengerti tanpa adanya komitmen organisasi. SayedJavadin *et al.* (2012) menyebutkan penerapan perilaku extra peran atau yang dikenal sebagai *OCB* merupakan bentuk komitmen organisasi. *OCB* membuat organisasi menjadi memiliki lingkungan kerja yang positif serta menciptakan budaya pelayanan, sehingga pada akhirnya meningkatkan kemampuan manajer dalam mengorganisir melalui perencanaan dan memberikan solusi setiap permasalahan. Dengan demikian, pelaksanaan *OCB* menjadikan organisasi mampu mempertahankan kinerja terbaiknya serta meningkatkan orientasi pasar.

Rodrigues dan Pinho (2010) menunjukkan penerapan pemasaran internal menjadikan karyawan lebih sadar akan pentingnya penyediaan jasa yang memiliki tujuan akhir memuaskan kebutuhan pelanggan. Disamping itu, pengembangan lingkungan kerja internal berupa komitmen organisasi dan perilaku ekstra peran (*OCB*) memiliki pengaruh positif terhadap karyawan serta merupakan hal penting dalam pencapaian orientasi pasar.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka ditetapkan enam tujuan penelitian yaitu: *Pertama*, menguji pengaruh pemasaran internal terhadap orientasi pasar. *Kedua*, menguji pengaruh pemasaran internal terhadap *OCB*. *Ketiga*, menguji pengaruh pemasaran internal terhadap komitmen organisasi. *Keempat*, menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap orientasi pasar.

*Kelima*, menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *OCB*. *Keenam*, menguji pengaruh *OCB* terhadap orientasi pasar.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Untuk menjawab tujuan penelitian maka berikut disampaikan hasil studi empiris yang menjelaskan hubungan masing-masing variabel. Ferrel dan Hartline (2005) menyebutkan, dalam pelaksanaan manajemen strategi (pemasaran eksternal serta internal), loyalitas pelanggan diperoleh melalui perubahan sikap serta perilaku karyawan, sebagai bagian dari rencana strategi pemasaran serta upaya dari jajaran manajemen. Rodrigues dan Pinho (2010) melalui penelitiannya menemukan, perilaku yang berorientasi pasar dikembangkan dari pentingnya pengaruh implementasi pemasaran internal. Yavas dan Babakus (2010) menyebutkan salah satu indikator komitmen organisasi yang rendah ditunjukkan melalui tingkat *turn-over* karyawan yang tinggi. Perilaku ekstra peran (*OCB*), serta peningkatan orientasi pasar dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh komitmen yang tinggi baik kepada organisasi dan profesi.

Castro *et al.* (2004) menyebutkan *organizational citizenship behaviour* selanjutnya disingkat *OCB* merupakan hasil komitmen karyawan terhadap organisasi. Hernandez dan Miranda (2011) menyatakan komitmen organisasi serta *OCB* merupakan aspek-aspek internal manajemen, manajer wajib untuk melaksanakannya. sebagai bagian dari praktik pemasaran internal. Awwad dan Agti (2011) menemukan bahwa penerapan pemasaran internal merupakan strategi perusahaan secara bersama-sama memenuhi kebutuhan karyawan serta mencapai

tujuan perusahaan. Penerapan ini menjadikan karyawan menunjukkan komitmennya terhadap organisasi dan melakukan peran ekstra (*OCB*) sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan orientasi pasar.

## **Hipotesis**

### **Pemasaran internal dan orientasi pasar**

Kyriazopoulos *et al.* (2007) melakukan penelitian mengenai penerapan konsep pemasaran internal dari karyawan cabang dan menemukan bahwa orientasi pasar dipengaruhi oleh pemasaran internal dari karyawan cabang secara positif dan signifikan. Zeph (2008) didalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pemasaran internal merupakan *antecedent* dari orientasi pasar, sebab perusahaan wajib melakukan pelatihan kepada karyawan agar dapat memberikan pelayanan prima. Penelitian yang dilakukan oleh Awwad dan Agti (2011) di industri perbankan Yordania menunjukkan bahwa orientasi pasar bank dipengaruhi oleh implementasi pemasaran internal, secara positif dan signifikan. melalui uraian diatas, hipotesis berikut dikembangkan:

H1 : Pemasaran internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap orientasi pasar sebuah bank persero

### **Pemasaran internal dan *organizational citizenship behaviour***

Penelitian yang dilakukan oleh Hung dan Lin (2008) memberikan saran bahwa persepsi pemasaran internal dapat mempengaruhi *OCB* karyawan. Penelitian yang dilakukan Abzari (2011) di salah satu bank swasta Iran

menemukan bahwa pemasaran internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap orientasi pasar. Ia menambahkan bahwa organisasi akan dapat meningkatkan *OCB* diantara karyawan melalui peningkatan kegiatan pemasaran internal dengan demikian kinerja organisasi juga dapat meningkat. SeyedJavadin *et al.* (2012) melalui penelitian di perusahaan gas Iran menemukan bahwa tindakan pemasaran internal memiliki pengaruh langsung yang positif serta signifikan terhadap *OCB*. Disamping itu hasil penelitian juga menemukan *OCB* merupakan variabel mediasi antara pemasaran internal dan kualitas layanan. Dengan ulasan studi empiris diatas, hipotesis berikut dikembangkan:

H2 : Pemasaran internal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviours* bank persero.

### **Pemasaran internal dan komitmen organisasi**

Kyriazopoulos *et al.* (2007) melakukan penelitian adopsi manajemen perbankan terhadap pelaksanaan pemasaran internal dan mereka menemukan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi secara positif oleh pemasaran internal. Farzad *et al.* (2008) melakukan penelitian pentingnya kriteria pemasaran internal dan pengaruhnya terhadap komitmen organisasi di industri jasa keuangan Iran.

Hung dan Lin (2008) dalam penelitiannya didalam industri hotel di Taiwan menyimpulkan bahwa manajer yang menerapkan pemasaran internal memiliki pengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasi. Awwad dan Agti (2011) dalam penelitian melalui industri bank umum di Yordania juga menemukan bahwa pemasaran internal memiliki pengaruh positif serta signifikan

terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan kajian studi empiris, hipotesis berikut dikembangkan:

H3 : Pemasaran internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi bank persero

### **Komitmen organisasi dan *organizational citizenship behaviors***

Cohen (2006) melakukan penelitian hubungan diantara beberapa komitmen (komitmen organisasi, komitmen kerja, keterlibatan kerja dan komitmen kelompok), etnis, dan nilai-nilai budaya dengan *OCB* serta kinerja intra-peran. Ia menemukan bahwa komitmen, komitmen kelompok organisasi dan keterlibatan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *OCB* dan kinerja intra-peran yang lebih kuat dari komitmen kerja.

Peneliti lainnya Bonaparte (2008) melakukan kajian bagaimana *OCB* dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Dalam penelitiannya tersebut ditemukan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dengan *OCB*. Sementara dalam penelitian yang dilakukan Awwad dan Agti (2011) menemukan bahwa dimensi *affective commitment* dan *normative commitment*, dari komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *OCB* karyawan. Melalui penelitian sebelumnya, hipotesis berikut dikembangkan:

H4 : Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* bank persero.



### **Komitmen organisasi dan orientasi pasar**

Caruana *et al.* (1997) dalam penelitiannya menguji hubungan antara komitmen organisasi dan orientasi pasar melalui tiga dimensi komitmen organisasi (*affective commitment, normative commitment, and continuance commitment*) dan tiga dimensi orientasi pasar (*information generation, information gathering and responsiveness*). Hasil penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif serta signifikan komitmen organisasi terhadap orientasi pasar, lebih khususnya antara dimensi *affective commitment* dari komitmen organisasi dan dimensi *responsiveness* dari orientasi pasar.

Lings (2004) menyebutkan bahwa aspek internal dari kinerja organisasi (kepuasan karyawan, retensi karyawan dan komitmen karyawan) memiliki efek langsung terhadap orientasi pasar. Penelitian Oyeniya (2013) di sektor non migas Nigeria menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap orientasi pasar secara positif dan signifikan. Disamping itu dukungan dari manajemen puncak dan sistem penghargaan organisasi sangat berperan dalam pelaksanaan orientasi pasar. Berdasarkan studi empiris diatas, hipotesis berikut dikembangkan:

H5 : Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar bank persero.

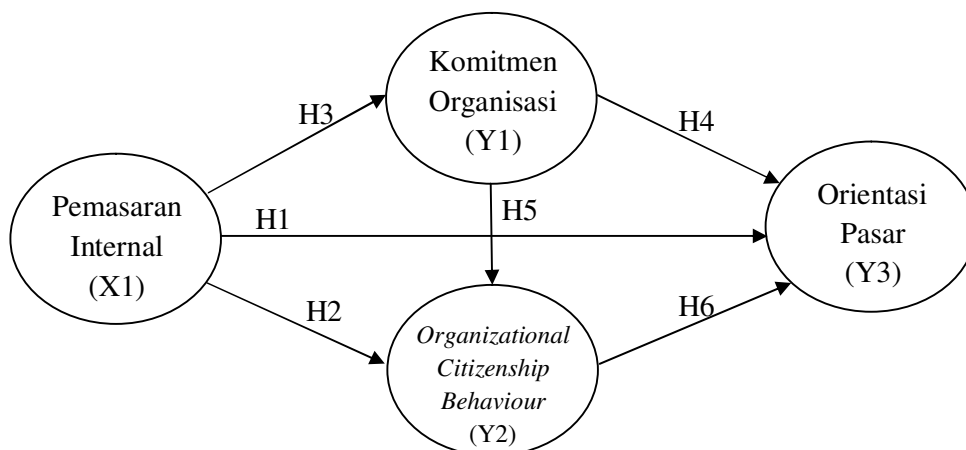
### ***Organizational citizenship behaviour* dan orientasi pasar**

Beberapa penelitian yang mengkaitkan pengaruh *OCB* terhadap ketiga komponen dari orientasi pasar yaitu *intelligence generation, intelligence dissemination* dan *responsiveness* secara terpisah telah dilakukan oleh beberapa

peneliti sebelumnya. Castro *et al.* (2004) menemukan terdapat hubungan positif serta signifikan pelaksanaan *OCB* karyawan terhadap beberapa konsep orientasi pasar meliputi tingkat kepuasan konsumen, persepsi pelanggan, kualitas layanan serta kinerja organisasi. Peneliti lainnya seperti Lagoon *et al.* (2006) menemukan bahwa *discretionary effort* (*OCB*) memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap orientasi pasar. Penelitian Awwad dan Agti (2011) dalam industri perbankan di Yordania menemukan bahwa *OCB* memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap orientasi pasar. Berdasarkan kajian empiris diatas, maka hipotesis berikut dikembangkan:

H6 : *Organizational citizenship behaviour* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap orientasi pasar sebuah bank persero.

Berdasarkan kajian teori serta studi empiris diatas maka dapat disusun model penelitian seperti gambar dibawah ini:



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

## METODE PENELITIAN

Data sekunder berasal dari data statistik yang dimiliki oleh masing-masing bank persero (Mandiri, BRI, BNI). Untuk data primer bersumber dari kuisioner yang disebar kepada 200 karyawan bank persero terdiri dari *frontliner* (*teller* dan *customer service*), karyawan pemasaran serta pemimpin cabang, Mandiri, BNI serta BRI di Kota Denpasar. Instrumen penelitian menggunakan kuisioner yang menggunakan ukuran skala linkert dengan rentang skala 1 – 5. Dari 200 kuisioner yang disebar kepada karyawan, ditetapkan 179 responden yang dapat digunakan. Data yang telah memenuhi criteria, selanjutnya diolah dengan teknik analisa SEM menggunakan software AMOS versi 18.

Mayoritas responden berjenis kelamin laki – laki sebesar 67%, untuk responden wanita sebesar 33%. Sebagian besar responden merupakan tenaga pemasaran meliputi 54% dari total jumlah responden, *teller* sebesar 23%, *customer service* sebesar 17%, dan pemimpin cabang sebesar 11%.

Hasil uji validitas dengan metode *bivariate pearson* menunjukkan tingkat signifikansi diatas 0,70. Dapat diketahui bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid. Selanjutnya dilakukan uji realibilitas menunjukkan nilai *cronbach alpha* variabel pemasaran internal, komitmen organisasi, *OCB* serta orientasi pasar sesuai dengan syarat  $\geq 0,60$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen untuk masing – masing variabel merupakan reliabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan statistik deskriptif, pembahasan meliputi analisis proporsi dalam bentuk persentase jawaban responden terhadap indikator yang ada. Proporsi jawaban responden terhadap indikator dari pemasaran internal menunjukkan nilai yang tinggi, terdapat lebih dari 70% responden yang menyatakan setuju sedangkan sisanya sebesar 30% menyatakan tidak setuju. Komitmen organisasi, mencapai nilai proporsi yang sangat rendah. 40% responden menyatakan ketidaksetujuannya sedangkan 60% menyatakan setuju. *OCB* juga mencapai nilai yang rendah dengan tingkat proporsi 60% responden yang menyatakan setuju sedangkan sisanya berkisar 40%. Untuk orientasi pasar mencapai nilai yang juga rendah, Proporsi jawaban responden terhadap indikator dari orientasi pasar, diperoleh informasi terdapat lebih dari 65% responden yang menyatakan setuju sedangkan sisanya berkisar 35% menyatakan tidak setuju.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji *Goodness of Fit* Pemasaran Internal**  
**Komitmen Organisasi, *OCB* , Orientasi Pasar**

Goodnes of fit measure	Cut of value	Hasil analisis			
		Pemasaran internal	Komitmen organisasi	<i>OCB</i>	Orientasi pasar
Chi Square	Diharapkan kecil	23,511	13,558	37,368	4,661
Probability	$\geq 0,05$	0,052	0,483	0,088	0,097
RSMEA	$\leq 0,08$	0,062	0,000	0,046	0,086
GFI	$\geq 0,90$	0,964	0,979	0,957	0,988
AGFI	$\geq 0,90$	0,928	0,959	0,928	0,940
CMIN/ DF	$\leq 2,00$	1,679	0,968	1,384	2,331
TLI atau NNFI	$\geq 0,95$	0,972	1,001	0,979	0,976
CFI	$\geq 0,95$	0,981	1,000	0,984	0,992

Sumber : hasil penelitian diolah

Secara umum berdasarkan hasil uji *measurement model* diperoleh hasil bahwa semua variabel yang digunakan untuk membentuk model penelitian melalui proses analisis faktor konfirmatori telah sesuai syarat *goodness of fit*. Melalui indikator *regression weight* (factor loading) memperlihatkan bahwa seluruh skor probabilitas setiap indikator lebih kecil dari 0,001 serta skor estimasinya berada lebih dari 0,5. Dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki indikator yang kuat.

Setelah model dinyatakan fit, maka tahapan berikutnya menguji sejauh mana indikator yang dimiliki, merupakan bagian dari konstruk tersebut. Uji tersebut dilakukan dengan uji validitas konstruk. Metode pengujian dapat dilakukan dengan dua cara yaitu uji *convergent validity* dan uji *diskriminant validity*.

**Tabel 2**  
**Uji Convergent Validity**  
**Composite Reliability dan AVE**

<i>Variabel</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
Pemasaran Internal	0,88	0,53
Komitmen Organisasi	0,88	0,52
OCB	0,90	0,51
Orientasi Pasar	0,94	0,55

**Sumber : hasil penelitian diolah**

Berdasarkan Tabel 2, total indikator memiliki *variance extracted* yang cukup tinggi diatas 0,5. Secara umum dapat dikatakan bahwa jika faktor loading diatas 0,5 maka sebuah indikator memang bagian dari konstruk. Sedangkan nilai *variance extracted* diatas dapat dijadikan tanda adanya konvergensi yang memadai.

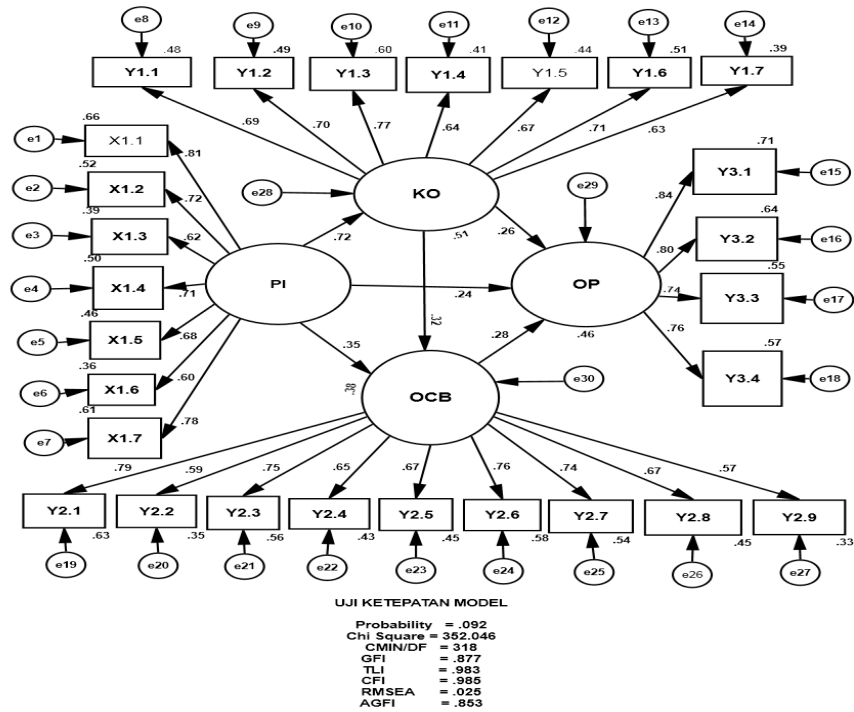
**Tabel 3**  
**Uji *Discriminant Validity***

Variabel	Korelasi (r)	Korelasi kuadrat (r <sup>2</sup> )	VE
Komitmen Organisasi	0,514	0,264	0,52
<i>OCB</i>	0,380	0,144	0,51
Orientasi pasar	0,461	0,213	0,55

Sumber : hasil penelitian diolah

Untuk melakukan uji *diskriminant validity* maka semua angka korelasi antar konstruk dikuadratkan, out put dari kuadrat dapat digunakan untuk melakukan uji *diskriminant validity*. Angka (r<sup>2</sup>) yakni 26,4% (0.264), 14,4% (0.144) dan 21,3% (0.213) semuanya masih dibawah angka *variance extracted* yakni 52% (0.52), 51% (0.51) dan 55% (0.55), hal ini membuktikan bahwa hubungan antara konstruk adalah lemah, yang menunjukkan ketiga konstruk memang dapat dibedakan satu dengan lainnya (diskriminan), dengan demikian, ketiga konstruk telah lolos uji diskriminan.

Dalam Gambar 2, dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai R-square sebesar 0.51, artinya 51% *variance* pemasaran internal sanggup dijelaskan melalui variabel komitmen organisasi, selebihnya dijelaskan melalui variabel lain diluar model. Demikian juga, nilai R-square variabel *OCB* sebesar 0.38 dan nilai R-square variabel orientasi pasar sebesar 0.46, artinya 38% *variance* pemasaran internal serta komitmen organisasi mampu dijelaskan oleh variabel *OCB*, dan 46% *variance* pemasaran internal, komitmen organisasi serta *OCB* mampu dijelaskan oleh variabel orientasi pasar, sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model.



**Gambar 2**  
**Model Persamaan Struktural Pengaruh Internal Pemasaran Terhadap Orientasi Pasar (Studi Pada Bank Persero di Denpasar)**

Selanjutnya, melalui Tabel 4, diperoleh informasi seluruh variabel yang digunakan telah sesuai syarat *goodness of fit*. Hasil pengolahan data menunjukkan arti bahwa model yang ada sesuai dengan data sampel.

**Tabel 4**  
**Hasil uji *Goodness of fit* Model SEM**

<i>Goodness of Fit Measure</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-square</i>	Diharapkan kecil	352,046	Baik
<i>Probability</i>	$\geq 0,05$	0,092	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,025	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,877	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,983	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	0,985	Baik
TLI atau NNFI	$\geq 0,95$	0,025	Marginal
CFI	$\geq 0,95$	0,853	Marginal

Pengujian hipotesis mengenai analisis model pemasaran internal terhadap orientasi pasar (studi terhadap bank persero di Denpasar) dilakukan dengan mengamati nilai probability (p) 0,05 hasil estimasi *regression weights* model persamaan struktural dengan metode *multigroup analysis* sesuai dengan data di Tabel 5 dibawah ini:

**Tabel 5**  
**Estimasi *Regression Weight* Model Analisis Pengaruh Internal Pemasaran Terhadap Orientasi Pasar (Studi Terhadap Bank Persero di Denpasar)**

	Estimate Standardize	SE	P	Kesimpulan
Y1<--- X1	0,717	0,095	***	Signifikan
Y2<--- X1	0,346	0,096	,004	Signifikan
Y2<--- Y1	0,319	0,099	,008	Signifikan
Y3<--- Y1	0,263	0,165	,025	Signifikan
Y3<--- X1	0,242	0,156	,035	Signifikan
Y3<--- Y2	0,282	0,163	,003	Signifikan

Sumber : hasil penelitian diolah

Tabel 5, memberikan informasi bahwa seluruh hipotesis diterima. Model penelitian ini menjelaskan bahwa pemasaran internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar. Program pemasaran internal yang dilakukan oleh manajemen bank persero di Denpasar melalui implementasi berbagi visi dan misi perusahaan, pelatihan serta pengembangan dan pemberian *reward* mampu meningkatkan orientasi pasar bank persero secara positif serta signifikan.

Hasil penelitian juga menerima hipotesis kedua, yaitu pemasaran internal memiliki pengaruh terhadap *OCB* secara positif serta signifikan. Hasil penelitian, menunjukkan bahwa, bank persero di Denpasar telah mengadopsi konsep serta



melakukan praktik pemasaran internal melalui program berbagi visi dan misi perusahaan, pelatihan dan pengembangan serta pemberian reward kepada karyawan. Nilai koefisien korelasi yang rendah berdasarkan Bouranta *et al.* (2005) menjelaskan bahwa meski bank telah mengadopsi konsep serta praktik pemasaran internal manfaatnya ataupun efeknya masih belum begitu kuat berpengaruh terhadap perilaku *OCB* karyawan. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Hung dan Lin (2008), menemukan bahwa jika manajemen perusahaan mampu meningkatkan persepsi pemasaran internal dari karyawan maka kondisi ini juga akan berpengaruh terhadap praktik *OCB*.

Selanjutnya hipotesis ketiga juga dapat diterima. Peneliti menemukan, ketika bank-bank persero telah mengadopsi serta melaksanakan praktik pemasaran internal melalui pemberian pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan yang adil, serta berbagi visi antara manajemen dan karyawan, mekanisme ini menciptakan karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi baik secara *affective*, *continuance* serta *normative*. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ahmed *et al.* (2003), mengemukakan jika bank-bank persero ingin memberikan pelayanan yang lebih unggul dibandingkan pesaing maka dianjurkan untuk memberikan perhatian yang lebih dan terarah untuk meningkatkan komitmen organisasi melalui pelaksanaan praktik pemasaran internal.

Hipotesis kelima, Hasil penelitian memperlihatkan hubungan antara komitmen organisasi terhadap orientasi pasar, adalah positif serta signifikan khususnya dimensi *responsiveness*. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian dari Caruana *et al.* (1997), dalam penelitian menguji hubungan antara komitmen

organisasi terhadap orientasi pasar menemukan bahwa tiga dimensi dari komitmen organisasi yaitu dimensi *affektif*, *normative* serta *continuance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar terutama dimensi *responsiveness*. Awwad dan Agti (2011) menghasilkan kesimpulan yang sama, bahwa komitmen organisasi merupakan *antecedent* untuk orientasi pasar, disebutkan juga bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif serta signifikan terhadap orientasi pasar dari sebuah organisasi. Selain itu temuan pada penelitian ini, variabel *OCB* menjadi variabel mediasi antara komitmen organisasi dan orientasi pasar.

Hipotesis keenam, Penelitian ini menemukan bahwa *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar bank persero. Kesimpulan penelitian ini mendukung penelitian Castro *et al.* (2004), menemukan terdapat hubungan positif serta signifikan pelaksanaan *OCB* karyawan terhadap orientasi pasar khususnya kinerja organisasi melalui dimensi *responsiveness*. Castro juga menyimpulkan bahwa praktik *OCB* mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman diantara karyawan sehingga mereka dapat lebih berperan menciptakan persepsi pelanggan dan kualitas layanan yang lebih optimal. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Lagoon *et al.* (2006), ia menyebutkan *OCB* dengan istilah yang berbeda yaitu *discretionary effort*. Menurutnya *OCB* merupakan usaha atau peran ekstra dari karyawan sebagai bagian dari komitmen organisasi, tidak hanya semata karena kebutuhan bisnis. Melalui penelitiannya dapat dijelaskan hubungan antara *discretionary effort* terhadap orientasi pasar memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Melalui hasil analisis serta pembahasan, dapat disimpulkan: 1) Pemasaran internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar. Pengaruh positif ini memiliki arti bahwa semakin baik penerapan pemasaran internal dalam suatu organisasi maka semakin baik pula pelaksanaan orientasi pasar dalam organisasi khususnya perbankan persero di Denpasar. 2) Pemasaran internal berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *OCB*. Pengaruh positif, memberi makna bahwa semakin baik penerapan pemasaran internal dalam suatu organisasi khususnya di perbankan persero maka akan mendorong semakin baik pula *OCB* yang dimiliki oleh karyawan suatu organisasi khususnya bank persero di Denpasar. 3) Pemasaran internal memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Pengaruh positif memberi arti, semakin baik pelaksanaan pemasaran internal dalam suatu organisasi khususnya dalam hal ini perbankan persero maka semakin baik pula komitmen organisasi yang dimiliki karyawan suatu organisasi khususnya bank persero di Denpasar. 4) Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi pasar. Pengaruh positif, memberi pengertian bahwa semakin meningkatnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka semakin baik pula pelaksanaan orientasi pasar di organisasi khususnya perbankan persero di Denpasar. 5) Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *OCB*. Pengaruh positif ini memberi makna bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi pula *OCB* yang dimiliki oleh

karyawan perbankan persero di Denpasar. 6) *OCB* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap orientasi pasar. Pengaruh positif ini memberi makna bahwa semakin baik tingkat *OCB* yang dimiliki oleh karyawan organisasi maka semakin baik pelaksanaan orientasi pasar suatu organisasi khususnya perbankan persero di Denpasar. Disamping enam kesimpulan yang telah disebutkan, terdapat tiga temuan lainnya yaitu: *pertama*, Komitmen organisasi dan *OCB* merupakan variabel mediasi antara pemasaran internal dan orientasi pasar. Peran mediasi ini memiliki arti bahwa semakin baiknya pelaksanaan pemasaran internal terhadap orientasi pasar tidak akan berjalan maksimal tanpa adanya peran komitmen organisasi serta pelaksanaan *OCB* oleh karyawan. *Kedua*, Komitmen organisasi merupakan variabel mediasi antara pemasaran internal dan *OCB*. Peran mediasi memiliki arti bahwa komitmen organisasi berperan utama dalam keberhasilan pelaksanaan internal pemasaran terhadap peningkatan *OCB* karyawan. Tanpa adanya komitmen organisasi yang kuat maka pelaksanaan internal pemasaran tidak akan maksimal meningkatkan *OCB* karyawan. *Ketiga*, Pada saat komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif serta signifikan dan orientasi pasar, *OCB* menjadi mediasi antara komitmen organisasi terhadap orientasi pasar. Pengaruh mediasi ini memiliki makna bahwa secara serentak semakin baiknya pelaksanaan komitmen organisasi maka hal tersebut menjadikan tingkat *OCB* karyawan juga semakin baik dan secara bersama - sama memiliki pengaruh yang kuat untuk meningkatkan orientasi pasar.

Melalui hasil analisis, pembahasan dan pada akhirnya menarik kesimpulan maka dapat disarankan sebagaimana berikut dibawah ini:

1. Berkaitan dengan temuan yang dihasilkan terhadap penelitian bank persero (Mandiri, BNI, dan BRI) maka, pemasaran internal yang telah dilakukan oleh masing-masing bank perlu lebih ditingkatkankan lagi, terutama penerapannya terhadap karyawan pada saat perekrutan, pelatihan serta pemberian reward. Praktik pemasaran internal juga harus dievaluasi kembali serta disusun dan dijalankan sebagai upaya manajemen dalam meningkatkan komitmen organisasi, serta *OCB*. Sehingga, tujuan diferensiasi melalui kualitas layanan yang unggul dengan dukungan sumberdaya manusia, mampu mengubah perilaku serta sikap karyawan menjadi lebih berorientasi pasar.
2. Penelitian ini hanya meneliti sektor jasa perbankan yang diwakili oleh tiga buah bank persero (Mandiri, BNI, dan BRI) menggunakan teknik pengumpulan sampel *non probability* metode *convenience sampling*. Untuk penelitian selanjutnya disarankan melakukan penelitian mencakup berbagai sektor industry, baik sektor jasa maupun manufaktur sehingga hasil penelitian dapat menjelaskan pengaruh pemasaran internal terhadap orientasi pasar di berbagai industry secara lebih luas. Untuk penelitian selanjutnya dianjurkan menggunakan teknik pengumpulan sampel *probability sampling*, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisir.

## REFERENSI

- Abzari, Mehdi, Hassan Ghorbani, Fatemeh Alsadat Madani. 2011. The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation View Point in Hotel Industry in Iran. *International Journal of Pemasaran Studies*, Vol. 3, No. 1. pp. 95 – 104.
- Ackfeldta, Anna-Lena & Leonard V. Cooteb. 2005. A study of Organizational Ccitizenship Behaviors in a Retail Setting. *Journal of Business Research*, Vol.58. pp. 151– 159.

- Awaldi. 2013. Global Talent Manajement and Rewards Study. Tower Watson. (online), (<http://www.towerswatson.com/en-ID>).
- Awwad, Mohammad Suleiman & Djouhara Ali Mohammad Agti. 2011. The Impact of Internal Marketing on Commercial Banks Market Orientation. *International Journal of Bank Pemasaran*, Vol. 29 Iss: 4 pp. 308 – 332.
- Bonaparte, V. Jr. 2008. The impact of organizational citizenship behavior and organizational commitment on organizational performance, unpublished submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Business Administration, Nova Southeastern (online) (<http://books.google.co.id>).
- Bouranta, A., G. Mavridoglou and P. Kyriazopoulos. 2005. The Impact of Internal Marketing to Market Orientation concept and their effect to bank performance. (Online) ([http://mngdep.teipir.gr/old/Lab\\_Mark/2003-04-de-Banks\\_Rodos.pdf](http://mngdep.teipir.gr/old/Lab_Mark/2003-04-de-Banks_Rodos.pdf)).
- Caruana Albert, Peter Calleya. The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment among Retail Bank Managers. 1997. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16 Iss: 3 pp. 108 – 116.
- Castro, Carmen Barroso, Enrique Martí'n Armario and David Martí'n Ruiz. 2004. The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Manajement* Vol. 15 No. 1, 2004 pp. 27-53.
- Cichy, Ronald F., Jaemin Cha.,Seung Hyun Kim.,James B. Singerling. 2007. Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Private Club Board and Committee Volunteer Leaders: A Pilot Study. *Hospitality Review*:Vol. 25: Iss.1, Article 5 pp. 40 – 49.
- Cohen, Aaron. 2006. The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 69 pp. 105–118.
- Farzad Atousa., Nasim Nahavandi., Albert Caruana. 2008. The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks. *American Journal of Applied Sciences* Vol. 5 (11): pp. 1480-1486.
- Ferrel, O.C., Hartline, Michael D. 2005. *Pemasaran Strategy*, International Student Edition. Thomson South-Western.
- Hernandez, M. Isabel Sanchez and Francisco J. 2011. Linking Internal Market Orientation and New Service Performance. *European Journal of Innovation Manajement* Vol. 14 No. 2, pp. 207-226.
- Hung, J. & Lin, T. 2008. The Investigation on The Internal Marketing Practices of The International Tourism Hotel Chains. *Journal of International Manajement Studies*, pp. 170-6.
- Jiménez-Jimenez Daniel, Raquel Sanz Valle, Miguel Hernandez-Espallardo. 2008. Fostering innovation: The Role of Market Orientation and Organizational Learning. *European Journal of Innovation Manajement*, Vol. 11 Iss: 3 pp. 389 – 412.
- Kyriazopoulos, P., Yannacopoulos, D., Spyriadakos, A., Sisoko, M. and Grigoroudis, E. 2007. Implementation Internal Marketing Through

- Employees' Motivation. POMS 18th Annual Conference, Dallas, Texas, USA, pp. 1-36.(Online)(<http://pomsmeetings.org>).
- Lagoon Emma, Carmel Herington, Scott Weaven. 2006. Marketing Orientation, Internal Marketing and Discretionary: an Exploration of the Relationships. Griffith University, Queensland.
- Lings, I.N., 2004. Internal Market Orientation Construct Market Orientation. *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 405-13.
- Oyenyi Omotayo. 2013. Organizational commitment and market orientation of Nigerian non-oil exporting companies.*African Journal of Economic and Manajement Studies* Vol. 4 No. 1, pp. 95-108.
- Rodrigues, Ana Paula, José Carlos Pinho. 2012. The Impact of Internal and External Market Orientation On Performance In Local Public Organisations, *Markating Intelligence & Planning*, Vol. 30 Iss: 3 pp. 284 – 306.
- Santoso, Singgih . 2012. *Analisis SEM Menggunakan AMOS*. Jakarta. Elex Media Komputindo.
- SeyedJavadin, SeyedReza., Hamzeh Rayej., Hamidreza Yazdani., Mehrdad Estiri, Seyed Ali Aghamiri. 2012. How Organizational Citizenship Behavior Mediates Between Internal Marketing and Service Quality: The Case of Iranian GAS company", *International Journal of Quality & Reliability Manajement*, Vol. 29 Iss: 5 pp. 512 – 530.
- Zepf, P. 2008. Sport Sponsorship as an Internal Marketing Tool: Employees Sponsorship Assessments and Their Effect on Job Attitudes, Unpublished Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy, Florida State University, Tallahassee, FL.(Online)(<http://etd.lib.fsu.edu>)