

## **ANALISA PENGARUH INTERNAL MARKETING TERHADAP ORGANIZATIONAL PERFORMANCE DENGAN REBRANDING DAN MARKET ORIENTATION SEBAGAI VARIABLE INTERVENING PADA DEPARTEMEN SALES & MARKETING DI HOTEL GRAND ASTON BALI BEACH RESORT**

Vicke Victory dan Diah Dharmayanti, SE., M.Si.  
Program Manajemen Pemasaran, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya  
E-mail: vickevictory21@gmail.com; dharmayanti@peter.petra.ac.id

*Abstrak* - Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari Internal Marketing terhadap Organizational Performance dengan Rebranding dan Market Orientation sebagai Variable Intervening pada Hotel Grand Aston Bali Beach Resort.

Penelitian ini merupakan penelitian kausal dengan menggunakan metode kuesioner, dimana sampel penelitian adalah 25 responden yang merupakan karyawan tetap di Departemen Sales & Marketing pada Hotel Grand Aston Bali Beach Resort. Hasil Penelitian yang di analisis dengan menggunakan teknik analisa data Path Analysis (PLS), menunjukkan bahwa Internal Marketing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap rebranding, Market Orientation, dan Organizational Performance, serta penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Rebranding dengan Organizational performance dan pengaruh Market orientation dengan organizational performance

Kata Kunci : Grand Aston Bali Beach Resort, Aston, Internal Marketing, Rebranding, Market Orientation, Organizational Performance

### **I. PENDAHULUAN**

Pertumbuhan ekonomi selama 5 tahun terakhir ini, terus mengalami peningkatan. Rata - rata pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2009 - 2013 adalah 5,9%, yang merupakan pertumbuhan ekonomi tertinggi (Badan Pusat Statistik, 2013). Pertumbuhan ini di hasilkan dari berbagai sektor perindustrian di Indonesia. Salah satunya adalah Hotel. Hotel adalah usaha komersial yang menyediakan tempat menginap, makanan, dan pelayanan - pelayanan lain untuk umum. (Grolier Electronic Publishing Inc, 1995)

Hingga saat ini, hotel selalu menjadi salah satu mesin pendorong bagi pertumbuhan PDB Indonesia. Pada tahun 2010, kontribusi sektor Hotel pada pertumbuhan ekonomi di Indonesia adalah sebesar 8.7%, pada tahun 2011 meningkat sebesar 9.2%, pada tahun 2012 berkontribusi sebesar 8.1% dan pada tahun 2013, meningkat sebesar 8.3% (Badan Pusat Statistik, 2014). Tentunya pulau yang memberikan kontribusi terbesar adalah Pulau Bali yang disebut sebagai pulau pariwisata di Indonesia. Hotel di pulau bali

merupakan penyumbang PDRB (Produk Domestik Regional Bruto) terbesar (Badan Pusat Statistik provinsi Bali, 2014). Dari tahun 2010 hingga tahun 2013, PDRB Bali mengalami peningkatan yang cukup signifikan, pada tahun 2011, PDRB yang berasal dari lapangan usaha perdagangan, hotel dan Restoran mencapai Rp 22.702,06 milyar, dan pada tahun 2012 meningkat menjadi Rp 25.372,05 milyar serta pada tahun 2013 meningkat menjadi Rp 28.259,74 milyar

Peningkatan ini bisa terjadi dikarenakan saat ini usaha perhotelan sudah menjamur di pulau Bali dan persaingan dalam industry hotel semakin ketat. Hal inilah yang mendorong para pemilik hotel untuk mencari cara agar dapat mendiferensiasikan diri mereka dengan pesaing. Salah satu caranya adalah perusahaan melakukan proses rebranding.

Di Bali sendiri sudah memiliki hotel yang melakukan Rebranding untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa, yaitu Hotel Grand Aston Bali Beach Resort. Hotel ini sebelumnya menggunakan nama sebagai Hotel Aston Bali Beach Resort, namun karena adanya akuisisi, maka hotel ini melakukan perubahan secara menyeluruh. Namun, setelah hotel ini melakukan rebranding, internal marketing dalam hotel dinilai masih kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari perilaku karyawan yang masih belum bisa loyal terhadap perusahaan. Sebagai contoh, karyawan akan mengeluh apabila perusahaan menuntut karyawan untuk segera menyelesaikan deadline pekerjaan dan karyawan merasa dirugikan apabila atasan menyuruh karyawan untuk bekerja secara overtime untuk menyelesaikan deadline. Ketidak loyalan ini dikarenakan karyawan sudah memiliki persepsi dan image yang tidak baik terhadap perusahaan. Karyawan beranggapan bahwa perusahaan berusaha untuk menguras tenaga karyawan dengan menuntut untuk bekerja secara overtime untuk meningkatkan profit, namun, perusahaan tidak menyediakan gaji tambahan bagi karyawan yang bekerja secara overtime. Hal inilah yang menyebabkan image karyawan terhadap perusahaan semakin memburuk. Adanya persepsi yang buruk inilah yang menyebabkan karyawan bekerja secara asal - asalan dan tidak dapat menyalurkan janji - janji perusahaan terhadap customer dengan baik serta menyebabkan performa organisasi sering terhambat dan pertumbuhannya dinilai tidak baik.

## RUMUSAN MASALAH

1. Apakah Internal Marketing berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proses Rebranding pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort ?
2. Apakah Internal Marketing berpengaruh signifikan terhadap Market Orientation pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort ?
3. Apakah Rebranding berpengaruh signifikan terhadap Organizational performance pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort ?
4. Apakah Market Orientation berpengaruh signifikan terhadap Organizational performance pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort?
5. Apakah Internal Marketing berpengaruh signifikan terhadap Organizational Performance pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort?

## TUJUAN PENELITIAN

1. Mengetahui apakah Internal Marketing berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proses Rebranding pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort
2. Mengetahui apakah Internal Marketing berpengaruh signifikan terhadap Market Orientation pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort
3. Mengetahui apakah Rebranding berpengaruh signifikan terhadap Organizational performance pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort
4. Mengetahui apakah Market Orientation berpengaruh signifikan terhadap Organizational performance pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort
5. Mengetahui apakah Internal Marketing berpengaruh signifikan terhadap Organizational Performance pada Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Internal Marketing

Internal marketing (IM) pada mulanya dikemukakan sebagai suatu pendekatan bagi manajemen jasa yang berupa penanaman konsep pemasaran tradisional dan bauran pemasaran pada semua karyawan sebagai pelanggan dalam

organisasi sehingga karyawan bisa meningkatkan efektivitas perusahaan dengan meningkatkan hubungan pasar internal.

Internal Marketing juga dapat diartikan sebagai suatu alat yang menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas melalui pekerjaan yang dianggap sebagai produk yang dapat memuaskan kebutuhan karyawan. Dalam hal ini, Internal Marketing dianggap sebagai suatu alat untuk memperlakukan karyawan sebagai customer (Khanza Zaman, Neelum Javaid, Asma Arshad, Samina Bibi, 2012) dan Internal Marketing diyakini dapat meningkatkan motivasi semua anggota organisasi untuk melihat peran mereka sendiri dan memperhatikan apa yang dikehendaki konsumen dengan cara berorientasi pada pelayanan.

Dalam hal ini, Internal marketing berfokus pada bagaimana perusahaan dapat membuat kondisi pasar dimana seluruh internal customernya dapat termotivasi dan keinginan dan kebutuhan internal customer dapat terpenuhi (Bekkers dan Van Haastrecht, 1993). Sehingga nantinya, apabila karyawan sudah puas, maka di percayai, karyawan tersebut akan menyampaikan janji – janji perusahaan dengan maksimal.

### B. Rebranding

Kata “rebrand” merupakan suatu pembentukan kata baru, yang terdiri dari dua (2) terminology yang dirumuskan menjadi “re” dan “brand”. Re merupakan kata awal dari kata kerja yang bisa berarti “lagi” atau “baru”, menyiratkan bahwa tindakan dilakukan kedua kalinya. Sedangkan “brand” merupakan sebuah nama, istilah, tanda, simbol, desain, atau kombinasi dari seluruhnya dengan tujuan untuk mengidentifikasi barang dan jasa untuk membuat diferensiasi dari kompetitornya (Laurent Muzellec & Mary Lambkin, 2005). Sehingga apabila disambungkan, kata “rebranding” memiliki arti sebagai penciptaan suatu nama yang baru, istilah, simbol, desain, atau suatu kombinasi kesemuanya untuk membuat satu brand baru dengan tujuan untuk menciptakan differensiasi baru dalam benak stakeholders dan pesaing (Muzellec et al, 2003, p2)

Sebuah proses rebranding tidak dapat dilakukan dengan sekejap saja, sebagian besar perusahaan melakukannya selama bertahun – bertahun, dikarenakan dalam proses rebranding, terdapat empat bagian yang harus dilalui, yaitu repositioning, renaming, redesign, dan relaunching (Muzellec et al, 2003)

#### 1. Repositioning

Repositioning menekankan pada pemberian posisi atau makna baru pada brand yang sudah ada, dengan cara memperbaiki produk atau jasa yang ditawarkan tanpa merubah nama brand. Repositioning tidak hanya

diberlakukan pada produk brand saja, namun juga dapat dilakukan pada misi suatu perusahaan.

2. Renaming  
Renaming mengacu pada tindakan perusahaan dimana nama baru dipilih dan diadopsi untuk digunakan.
3. Redesign  
Redesign mengacu pada perubahan logo
4. Relaunching  
Relaunching mengacu pada cara perusahaan dalam mengkomunikasikan brand yang baru pada stakeholder (karyawan).

### C. Market Orientation

Market Orientation merupakan salah satu penelitian dalam strategi marketing yang telah dikembangkan selama 10 tahun (Steinman, Deshpande, & Farley, 2000). Market Orientation memiliki berbagai macam variasi definisi. Kohli and Jaworski (1990, p.6) mendefinisikan market orientation sebagai penciptaan intelegen pasar yang berkenan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan mendatang, penyebaran intelegen lintas departemen, dan respon organisasi terhadap intelegen tersebut. Sedangkan Narver & Slater (1990) mendefinisikan Market Orientation sebagai budaya perusahaan yang secara efektif dan efisien menciptakan perilaku yang penting dalam pembuatan superior value bagi pelanggan dan berlanjut pada performa bisnis. Berdasarkan definisi inilah, Narver & Slater (1990) mengukur market orientation dengan menggunakan tiga elemen, yaitu :

#### 1. Customer Orientation

Orientasi pelanggan diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang kebutuhan dan keinginan serta target beli pelanggan pada masa kini maupun masa yang akan datang dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi pembeli secara terus menerus.

#### 2. Competitor Orientation

Orientasi pesaing berarti bahwa perusahaan yang berorientasi pada pesaing sering dilihat sebagai perusahaan yang mempunyai strategi yang ditarik berdasarkan informasi mengenai pesaing. Bagaimana merespon tindakan pesaing dan juga bagaimana manajemen puncak didalam mendiskusikan strategi pesaing (Narver dan Slater, 1990, p. 21).

#### 3. Interfunctional Coordination

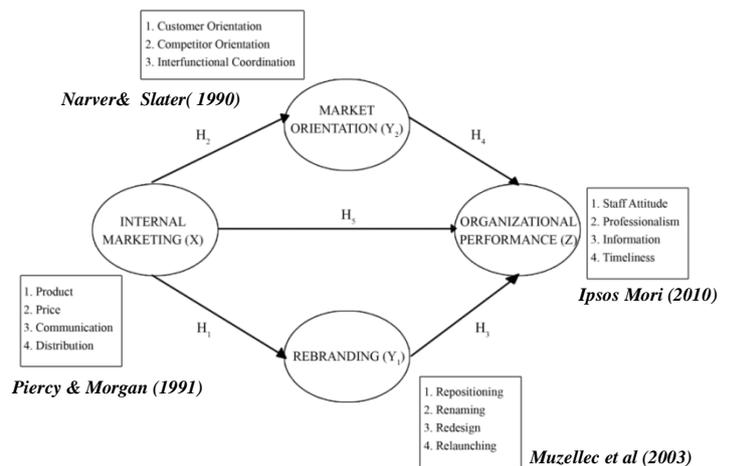
Narver dan Slater (1990, p. 22) menyatakan bahwa koordinasi interfunksional merupakan kegunaan dari sumber daya perusahaan yang terkoordinasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan yang ditargetkan. Koordinasi interfunksional menunjuk pada aspek khusus dari struktur organisasi yang mempermudah

komunikasi antar fungsi organisasi yang berbeda. Koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing serta terdiri dari upaya penyelarasan bisnis, secara tipikal melibatkan lebih dari departemen pemasaran, untuk menciptakan nilai unggul bagi pelanggan.

### D. Organizational Performance

Kinerja didefinisikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Payaman Simanjuntak (2005) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dan kinerja merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Maka dari itu, Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan dan keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan performa perusahaan atau organisasi.

### E. Kerangka Konseptual



### F. Hipotesis

- H1: Internal Marketing berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan proses rebranding
- H2: Internal marketing berpengaruh signifikan terhadap market orientation
- H3: Rebranding berpengaruh signifikan terhadap Organizational Performance
- H4: Market Orientation berpengaruh signifikan terhadap Organizational Performance
- H5: Internal marketing berpengaruh signifikan terhadap organizational Performance

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Dalam riset pemasaran, jenis penelitian terbagi menjadi 3 jenis, yaitu penelitian eksploratif, penelitian kausal, dan penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kausal. Penelitian Kausal merupakan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan - hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bagaimana antar variabel saling mempengaruhi variabel lainnya

Pada penelitian kausal ini digunakan pendekatan penelitian kuantitatif, yaitu pendekatan penelitian yang menekankan pada kelengkapan informasi (bukan kedalaman) dan biasanya diaplikasikan dalam bentuk analisa statistik.

Penelitian ini menggunakan metode survey, berupa kuesioner terstruktur yang diberikan kepada sampel dari sebuah populasi dan didesain untuk memperoleh informasi yang spesifik dari responden

#### B. Populasi & Sampel

Dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti adalah karyawan yang berada di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort & Spa yang berdomisili di Pulau Bali. Sedangkan, sampel pada penelitian ini adalah setiap pemimpin divisi yang berada di Departemen Sales & Marketing di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort.

Kemudian teknik sampel yang digunakan adalah teknik non probability sampling, dimana semua populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden dan pengambilan sampel didasarkan pada pertimbangan peneliti

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik purposive sampling, dimana mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria tertentu yang dibuat peneliti berdasarkan tujuan penelitian, sedangkan orang-orang yang tidak sesuai dengan kriteria tersebut tidak dijadikan sampel

#### C. Deskripsi Data

Pada penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, yaitu data berupa angka - angka yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Sumber Data Primer : memperoleh data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden
- b. Sumber Data Sekunder : memperoleh data melalui data perusahaan, buku - buku, literatur, artikel, dan tulisan - tulisan ilmiah yang mendukung topik penelitian

#### D. Metode & Prosedur Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Prosedur

pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data terstruktur (structured data collection).

Dalam melakukan penyebaran kuesioner, penelitian ini menggunakan skala likert-5 point, dengan nilai sebagai berikut :

- 1 = sangat tidak setuju
- 2 = tidak setuju
- 3 = netral
- 4 = setuju
- 5 = sangat setuju

#### E. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Internal Marketing (X). Dimensi dari Internal Marketing adalah sebagai berikut :

Product (X1)

X1.1 Perubahan merek dari Hotel

Grand Aston Bali Beach Resort membuat saya semakin bangga terhadap pekerjaan Saya (values)

X1.2 Perubahan merek dari Hotel

Grand Aston Bali Beach Resort membuat saya lebih paham terhadap product knowledge dan saya dapat mendiferensiasikan setiap produk dengan lebih mendalam (attitudes)

X1.3 Perubahan merek dari Hotel

Grand Aston Bali Beach Resort membuat saya semakin lebih teratur dan disiplin (behavior)

Price (X2)

X2.1 Saya secara sukarela mau

bekerja secara overtime tanpa adanya bayaran lebih untuk menyelesaikan deadline pekerjaan

X2.2 Motivasi dari atasan membuat

saya bekerja lebih cepat dalam menyelesaikan deadline pekerjaan

Communication (X3)

X3.1 Visi & misi baru yang terpajang

di perusahaan membuat saya lebih aware terhadap perubahan merek (rebranding)

X3.2 Golden Rules baru yang

terpajang di perusahaan membuat saya lebih aware terhadap perubahan merek

Distribution (X4)

X4.1 Keramahan atasan mendorong

saya untuk bersikap ramah terhadap pelanggan

X4.2 Gaya kekeluargaan manajemen

membuat saya merasa diterima oleh manajemen dan mendorong saya untuk dapat memuaskan pelanggan

2. Variabel Intervening dalam penelitian ini adalah :
  - Rebranding (Y1)
  - Repositioning (Y1.1)
    - Y1.1.1 Saya mengerti perubahan merek menandakan bahwa Hotel Grand Aston Bali Beach Resort memiliki pangsa pasar yang baru
    - Y1.1.2 Saya merasa nama yang baru terlihat lebih elegan
  - Renaming (Y1.2)
    - Y1.2.1 Saya mengetahui adanya perubahan merek dari Hotel Aston Bali Beach Resort menjadi Hotel Grand Aston Bali Beach Resort
    - Y1.2.2 Penyebutan nama merek yang baru terkesan lebih simple dan lebih tertanam dalam benak karyawan
  - Redesign (Y1.3)
    - Y1.3.1 Saya menyukai perubahan logo dari Hotel Grand Aston Bali Beach Resort
    - Y1.3.2 Design logo dari Grand Aston Bali Beach Resort memiliki kesan yang mewah dan elegan
  - Relaunching (Y1.4)
    - Y1.4.1 Perubahan merek (rebranding) membuat saya lebih mengenal secara mendalam manajemen dari Hotel Grand Aston Bali Beach Resort & filosofi perusahaan
    - Y1.4.2 Dengan adanya training dari perusahaan membuat saya semakin memiliki sense of belonging (rasa memiliki) pada Hotel Grand Aston Bali Beach Resort
  - Market Orientation (Y2)
  - Customer Orientation (Y2.1)
    - Y2.1.1 Saya mengerti bahwa target market dari Hotel Grand Aston Bali Beach Resort adalah customer dengan lifestyle tertentu
    - Y2.1.2 Saya mengerti bahwa target market dari Hotel Grand Aston Bali Beach Resort adalah customer dengan buying power (daya beli) yang kuat
  - Competitor Orientation (Y2.2)
    - Y2.2.1 Saya memahami siapa saja yang menjadi pesaing dari Hotel Grand Aston Bali Beach Resort
    - Y2.2.2 Saya mengenal SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat) dari Hotel Grand Aston Bali Beach Resort dan pesaing
- Interfunctional Coordination (Y2.3)
  - Y2.3.1 Saya memahami apa yang menjadi competitive advantage dari Hotel Grand Aston Bali Beach Resort dan competitive advantage dari pesaing saya
  - Y2.3.2 Saya mampu mengarahkan kebutuhan konsumen sesuai dengan departemen yang dibutuhkan
3. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Organizational Performance (Z) dan diukur dalam indikator sebagai berikut :
  - Staff Attitude (Z1)
    - Z1.1 Bagi saya, sangatlah penting bagi karyawan Grand Aston Bali Beach Resort untuk selalu mengaplikasikan nilai perusahaan (anticipate, smile, talks, own it, never say no) dalam melayani pelanggan
    - Z1.2 Bagi saya, karyawan perlu bersikap antusias dalam melayani pelanggan (dalam hal mengangkat telepon, dan face to face terhadap pelanggan)
  - Professionalism (Z2)
    - Z2.1 Bagi saya, sangat penting bagi karyawan Grand Aston Bali Beach Resort untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan cepat dan tepat, sehingga pelanggan tidak perlu menunggu
    - Z2.2 Bagi saya, penggunaan seragam dengan rapi menunjukkan profesionalitas di hadapan pelanggan
  - Information (Z3)
    - Z3.1 Bagi saya informasi yang disampaikan pada pelanggan harus jelas dan mendetil
    - Z3.2 Bagi saya informasi yang disampaikan pada pelanggan harus akurat
  - Timeliness (Z4)
    - Z4.1 Bagi saya, karyawan harus mampu me-reply email dari pelanggan dengan cepat dengan batas waktu selama 1 x 24 jam
    - Z4.2 Bagi saya, batas maksimal waktu menunggu pelanggan adalah 15 menit, sehingga pelanggan tidak diperbolehkan untuk menunggu lebih dari 15 menit (untuk setiap pelayanan)

F. Teknik Analisa Data

1. Path Analysis

Peneliti menggunakan analisis PLS karena kondisi yang ditemui di dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- Bentuk penelitian ini merupakan analisa pengaruh
- PLS dapat menggambarkan hubungan variabel-variabel sosial yang umumnya bersifat tidak dapat diukur secara langsung (laten)
- Jumlah sampel kecil
- Diasumsikan tidak adanya error atau missing value pada data

2. Indicator Reliability dan Internal Consistency Reliability

Indicator Reliability dan Internal Consistency Reliability digunakan untuk mengukur seberapa terpercayanya seluruh indikator yang digunakan oleh peneliti. Nilai Indikator reliability didapatkan dari akar pangkat dua angka outer loading yang merupakan suatu korelasi antara item score atau component score yang dihitung dengan analisa partial least square regression. Indikator akan dinyatakan reliable apabila indikator reliability nilai lebih dari 0.70.

Kemudian, nilai Internal Consistency didapatkan dari melihat nilai angka dari composite reliability sebagai pengganti skala pengukuran cronbach alpha. Latent variable akan dinyatakan reliable apabila nilai composite reliability diatas 0.70.

3. Convergent Validity dan Discriminant Validity

Convergent Validity dan Discriminant Validity digunakan untuk mengukur validitas suatu latent variable. Convergent validity dilihat berdasarkan nilai average variance extracted (AVE) yang didapat melalui partial least square regression. Suatu variable akan dinyatakan valid apabila nilai AVE lebih besar dari 0.50.

Kemudian, Discriminant Validity diukur dengan membandingkan angka dari akar pangkat dua nilai AVE dengan korelasi antar latent variable. Variabel akan dinyatakan valid apabila nilai AVE yang telah diakar pangkat dua lebih besar dari korelasi setiap latent variable yang berhubungan.

4. Path Coefficient dan Coefficient of Determination

Path Coefficient dan Coefficient of Determination digunakan untuk mengevaluasi seberapa kuat pengaruh antara variable independen pada variable dependen. Hal ini bisa dilihat dengan melihat nilai path

coefficient antara angka 0 sampai 1. Apabila angka path coefficient mendekati 1, maka pengaruh variable independen terhadap variable dependen dinyatakan kuat mempengaruhi. Sedangkan, apabila nilai path coefficient mendekati -1, maka pengaruh variable independen terhadap variable dependen dinyatakan kuat memperlemah.

Kemudian, Coefficient of Determination (R<sup>2</sup>) didapatkan dengan cara melihat R<sup>2</sup> pada konstruk variable dependen dengan menggunakan pengukuran R square. Apabila nilai R<sup>2</sup> berada di antara 0.25 – 0.50, maka dinyatakan lemah, apabila nilai R<sup>2</sup> berada di antara 0.50 – 0.75, maka dinyatakan sedang dan nilai 0.75 keatas, dinyatakan substansial

5. T- test

T-test digunakan untuk menguji hipotesis dan untuk melihat apakah suatu variable dapat dikatakan memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak. T-test juga dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh tersebut positif atau negative. T-Test dilakukan dengan cara menggunakan metode bootstrapping. Bootstrapping digunakan untuk mengukur akurasi pada sample. Apabila nilai bootstrap lebih dari 1.96, maka dinyatakan bahwa pengaruh variable tersebut signifikan, sedangkan apabila nilai bootstrap dibawah 1.96, maka dinyatakan pengaruh variable tersebut adalah lemah.

6. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data yang memuat tentang hasil dari survey yang telah dilakukan oleh peneliti.

## IV. ANALISA & PEMBAHASAN

### A. Gambaran Profil Responden

Responden pada penelitian ini adalah karyawan tetap dari Departemen Sales & Marketing pada Hotel Grand Aston Bali Beach Resort, dengan jumlah responden sebanyak 25 orang. Responden wanita sebanyak 15 orang dan pria sebanyak 10 orang. Kemudian apabila dilihat dari jabatan pekerjaan, responden yang menjabat sebagai direktur sales & marketing adalah sebanyak 1 orang, sales admin sebanyak 1 orang, manager sebanyak 6 orang dan sisanya adalah staff sebanyak 17 orang.

### B. Uji Realibilitas

#### 1. Indikator Reliability

Langkah awal untuk memeriksa apakah indikator-indikator yang digunakan untuk mengolah data dapat dikatakan reliable

adalah dengan melakukan uji reliabilitas tahap awal dengan menggunakan indikator reliability. Indikator reliability digunakan untuk menguji konsistensi indikator pada outer model. Nilai indikator reliability didapatkan dari hasil pangkat dua dari outer loading tiap-tiap indikator yang digunakan. Apabila nilai indikator reliability diatas 0,70 termasuk dalam kategori baik, 0,40 sampai 0,70 dianggap cukup, dan dibawah 0,40 dapat dikatakan tidak layak. Berikut merupakan nilai outer loading yang sudah diolah menjadi indikator reliability:

**Tabel 1 Indicator Reliability Dimensi Internal Marketing**

Latent Variable	Indicator	Loadings	Kesimpulan
Internal Marketing	h1	0,765	Baik
	h2	0,562	Cukup
	h3	0,818	Baik
	h4	0,482	Cukup
	h5	0,692	Cukup
	h6	0,541	Cukup
	h7	0,764	Baik
	h8	0,436	Cukup
	h9	0,597	Cukup

**Tabel 2 Indicator Reliability Dimensi Rebranding**

Latent Variable	Indicator	Loadings	Kesimpulan
Rebranding	r1	0,571	Baik
	r2	0,720	Baik
	r3	0,463	Cukup
	r4	0,540	Cukup
	r5	0,732	Baik
	r6	0,476	Cukup
	r7	0,528	Cukup
	r8	0,558	Cukup

**Tabel 3 Indicator Reliability Dimensi Market Orientation**

Latent Variable	Indicator	Loadings	Kesimpulan
Market Orientation	m1	0,417	Cukup
	m2	0,567	Cukup
	m3	0,730	Baik
	m4	0,434	Cukup
	m5	0,414	Cukup
	m6	0,629	Cukup

**Tabel 4 Indicator Reliability Dimensi Organizational Performance**

Latent Variable	Indicator	Loadings	Kesimpulan
Organizational Performance	o1	0,572	Cukup
	o2	0,853	Baik
	o3	0,475	Cukup
	o4	0,429	Cukup
	o5	0,414	Cukup
	o6	0,460	Cukup
	o7	0,916	Baik
	o8	0,478	Cukup

2. Internal Consistency Reliability

Pada tahap kedua pengukuran reliabilitas, dilakukan pengukuran internal consistency reliability untuk mengukur seberapa konsisten indikator tiap-tiap variabel yang ada. Nilai composite reliability harus lebih dari 0,6 agar sebuah variabel dapat dikatakan reliable.

**Tabel 5 Internal Consistency Reliability**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Internal Marketing	0.845	Reliable
Rebranding	0.627	Reliable
Market Orientation	0,650	Reliable
Organizational Performance	0.744	Reliable

C. Uji Validitas

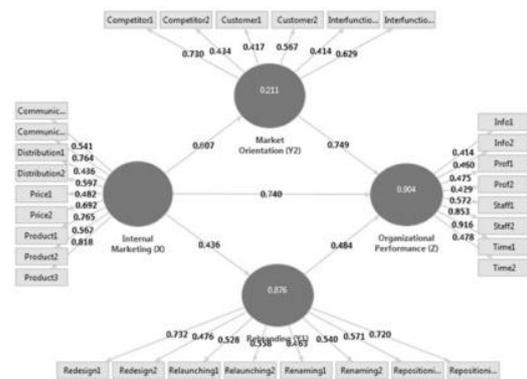
Dalam mengukur validitas, diperlukan analisa Convergent Validity. Agar dapat memeriksa nilai convergent validity, diperlukan evaluasi Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel laten. Nilai AVE harus lebih besar dari angka 0,5 untuk dapat memastikan bahwa tiap variabel memiliki parameter convergent validity yang layak digunakan.

**Tabel 6 Convergent Validity**

Variabel	AVE	Keterangan
Internal Marketing	0.593	Valid
Rebranding	0.504	Valid
Market Orientation	0,543	Valid
Organizational Performance	0.565	Valid

D. Evaluasi Path Coefficient dan Coefficient of Determination (R<sup>2</sup>)

Evaluasi path coefficient digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independen kepada variable dependen. Sedangkan coefficient determination digunakan untuk mengukur seberapa banyak variable endogen dipengaruhi oleh variable lainnya. Didalam marketing research, nilai R<sup>2</sup> diatas 0,75 keatas dikategorikan substansial, 0,50 – 0,75 artinya sedang, dan 0,25 – 0,50 artinya lemah.



**Gambar 1 Path Coefficient dan Coefficient of Determination**

Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa nilai path coefficient terbesar ditunjukkan dengan pengaruh Market Orientation terhadap Organizational Performance sebesar 0,749, kemudian disusul dengan pengaruh Internal marketing terhadap Organizational Performance sebesar 0,740. Setelah itu dilanjutkan dengan pengaruh Internal Marketing terhadap Market Orientation sebesar 0,607, kemudian pengaruh rebranding terhadap organizational performance sebesar 0,484, dan yang terakhir adalah pengaruh antara Internal Marketing terhadap rebranding dengan nilai 0,641

E. T – Statistic & Uji Hipotesis

Nilai T-statistics diperoleh dari prosedur bootstrapping, dimana nilai ini digunakan untuk menarik kesimpulan pada uji hipotesis. Nilai T-statistics dengan level signifikansi 5% menjelaskan bahwa inner model akan signifikan jika nilai T-statistics lebih besar dari 1,96.

**Tabel 7 Nilai T-Statistic**

	Original Sample (O)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Internal Marketing --> Rebranding	0,436	0,128	3,395
Internal Marketing --> Market Orientation	0,607	0,035	17,225
Rebranding --> Organizational Performance	0,484	0,112	4,296
Market Orientation --> Organizational Performance	0,749	0,037	19,975
Internal Marketing --> Organizational Performance	0,740	0,037	19,875

**Tabel 8 Kesimpulan Uji Hipotesis**

Hipotesis	Keterangan	T-statistics
H1	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>internal marketing</i> terhadap rebranding	3,395
H2	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>internal marketing</i> terhadap market orientation	17,225
H3	Terdapat pengaruh yang signifikan antara rebranding terhadap <i>organizational performance</i>	4,296
H4	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>market orientation</i> terhadap <i>organizational performance</i>	19,975
H5	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>internal marketing</i> terhadap <i>organizational performance</i>	19,875

F. Pembahasan

1. Internal Marketing terhadap Rebranding

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa Internal Marketing pada Hotel Grand Aston Bali Beach Resort mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap proses rebranding. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sherry Finney & Mette Scherrebeck-Hansen (2010) yang menyatakan bahwa internal marketing berpengaruh signifikan terhadap proses rebranding. Sehingga dapat dikatakan, semakin baiknya internal marketing dalam perusahaan tersebut, maka proses rebranding pada perusahaan tersebut akan berjalan dengan semakin baik.

Maka dari itu diperlukan adanya system internal marketing yang baik dalam perusahaan, terutama pada saat perusahaan melakukan proses rebranding. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk menjadikan karyawan sebagai asset perusahaan saja, namun karyawan perlu diperlakukan sebagai internal customer perusahaan.

2. Internal Marketing terhadap Market Orientation

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa Internal Marketing pada Hotel Grand Aston Bali Beach Resort mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap market orientation. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bouranta et., al (2005) yang mendukung bahwa Internal marketing memiliki pengaruh positif terhadap market orientation.

Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa semakin baik internal marketing pada perusahaan, maka akan berdampak pada karyawan yang aware dan memiliki mindset untuk memuaskan pelanggan.

3. Rebranding terhadap Organizational Performance

Pada hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa proses rebranding pada Hotel Grand Aston Bali Beach Resort mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap organizational performance. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Anil Kumar Singh, Vikas Tripathi, Priyender Yadav (2012) yang menyatakan bahwa rebranding berpengaruh signifikan terhadap organizational performance.

Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa keberhasilan proses rebranding dapat terlihat dari seberapa besar perusahaan memiliki persepsi yang baru terhadap perusahaan tersebut dan dapat meningkatkan performa organisasi.

4. Market Orientation terhadap Organizational Performance

Sesuai yang dijabarkan pada analisa diatas, maka disimpulkan bahwa market orientation berpengaruh signifikan terhadap organizational performance. Hal ini serupa dengan yang diungkapkan oleh Diamantopoulos & Hart (1993), Greenly (1995b), Narver & Slater (1990), Jaworski & Kohli (1993), Kumar, Subramanian dan Yauger (1998) yang menyatakan adanya hubungan positif yang kuat antara market orientation dengan Organizational Performance. Pada saat karyawan sudah memiliki mindset untuk memuaskan pelanggan, maka dengan pasti karyawan tersebut akan meningkatkan performa organisasi.

5. Internal Marketing terhadap Organizational Performance

Pada hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Internal Marketing memiliki pengaruh yang positif terhadap organizational performance. Penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly and Pfeffer (2000) yang menyatakan adanya hubungan positif antara internal marketing terhadap organizational performance. Hal ini sudah sewajarnya terjadi pada perusahaan yang sudah memiliki system internal marketing yang baik dalam perusahaan.

## V. KESIMPULAN & SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diulas pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- a. internal marketing merupakan variable yang penting dan berpengaruh signifikan terhadap Rebranding dan market orientation
- b. Rebranding berpengaruh signifikan terhadap Organizational Performance, yang artinya bahwa proses rebranding yang berhasil pasti akan berpengaruh terhadap performa organisasi. Nilai ini dapat terlihat lebih besar dari hubungan sebelumnya, dikarenakan rebranding pada penelitian ini dijadikan sebagai variable intervening yang hubungannya selalu kuat mempengaruhi.
- c. Market Orientation juga berpengaruh signifikan terhadap Organizational Performance, dimana pernyataan ini merupakan pernyataan umum yang secara universal juga dapat ditemui pada setiap kondisi dimana karyawan memiliki mindset untuk memuaskan pelanggan dan

meningkatkan performa organisasi. Dengan demikian, agar dapat hal ini dapat diwujudkan, Hotel Grand Aston Bali Beach Resort perlu untuk selalu memuaskan internal customernya. Nilai ini dapat terlihat lebih besar dari hubungan sebelumnya, dikarenakan variable market orientation pada penelitian ini dijadikan sebagai variable intervening yang hubungannya selalu kuat mempengaruhi.

2. Saran

a. Saran untuk Pemilik Hotel Grand Aston Bali Beach Resort

Seperti yang diketahui bahwa ternyata, banyak karyawan di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort terutama pada departemen sales & marketing, yang sudah aware dengan adanya perubahan merek di Hotel Grand Aston Bali Beach Resort dan Internal marketing dalam Hotel tersebut sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat terlihat dari bagaimana perusahaan sudah mampu memberikan berbagai fasilitas dan hak istimewa yang diberikan pada karyawan. Sebagai contoh, karyawan dalam Hotel Grand Aston Bali Beach Resort dipercayai oleh manajemen untuk memegang dan mengetahui data – data perusahaan yang confidential dan karyawan diberikan berbagai fasilitas yang cukup memadai untuk memenuhi kepuasan karyawan terhadap Hotel. Namun menurut peneliti, Internal marketing dalam Hotel Grand Aston Bali Beach Resort sebaiknya tidak hanya sebatas bagaimana perusahaan dapat memuaskan internal customernya, tetapi perusahaan juga harus dapat meningkatkan sense of belonging (rasa memiliki) dari karyawan. Rasa memiliki ini dibutuhkan agar perusahaan dapat menyampaikan janji – janji perusahaan dengan tepat waktu. Agar dapat meningkatkan sense of belonging, perusahaan perlu menegaskan kembali system reward dan punishment yang dimiliki oleh Hotel Grand Aston Bali Beach Resort, dikarenakan selama ini, pihak manajemen Hotel hanya memberikan reward terhadap karyawan yang prestasinya terlihat pada mata konsumen, sedangkan karyawan yang berprestasi di layar belakang, tidak diperhatikan. Maka dari itu, peneliti menyarankan pihak Hotel untuk lebih menegaskan kembali system reward dan punishment dan juga meningkatkan motivasi antara pelaku organisasi dengan pelaku organisasi lainnya.

b. Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyarankan untuk menggunakan variabel analisis yang berbeda selain Rebranding dan market Orientation. Tujuannya adalah untuk memperkaya hasil analisa mengenai faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi organizational performance pada suatu industri perhotelan, sehingga dari hasil bahasan-bahasan ini dapat digunakan sebagai suatu data untuk menjadi dasar mendirikan industry hotel.

Untuk lebih memperkaya data-data mengenai riset, peneliti menyarankan untuk menggunakan sampel yang lebih banyak, agar pengukuran dapat dilakukan dengan lebih akurat.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan penelitian ini, terutama kepada dosen pembimbing, rekan kerja Hotel Grand Aston Bali Beach Resort, keluarga, dan saudara sekalian.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Anil Kumar Singh, Vikas Tripathi, Priyender Yadav; Rebranding and Organizational Performance – Some Issues of Relevance'. American Journal of Sociological Research, 2012
- [2] Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, 2014, retrieved on 01 Desember 2014, from source <http://bali.bps.go.id/>
- [3] Badan Pusat Statistik, 2013, retrieved on 29 September 2014, from source <http://www.bps.go.id>
- [4] Badan Pusat Statistik, 2014, retrieved on 01 Desember 2014, from source <http://www.bps.go.id>
- [5] Bekkers, M., Van Haastrecht, R; The Foundations Of Internal Marketing, 1993
- [6] Bouranta, N. ; The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance. Operational Research: An International Journal, 2005
- [7] Diamantopoulos, A., and S. Hart ; Linking Market-orientation Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Frame Work, 1993
- [8] Finney, Sherry dan Schrebeck-Hansen, Mette; Internal Marketing as a change Management tool: A Case study in rebranding'. Journal of Marketing Communications, 2010
- [9] Greenly, G.E.; Market-orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies, 1995
- [10] Grolier Electronic Publishing, Inc., Academic American Encyclopedia, 1995.
- [11] Ipsos Mori, Public Service Satisfaction Index, 2010
- [12] Jaworski BJ & Kohli AK; Market orientation: antecedents and consequences, 1993
- [13] Khanza Zaman, Neelum Javaid, Asma Arshad, Samina Bibi; Impact of Internal Marketing on Market Orientation and Business Performance, 2012.
- [14] Kohli A & Jaworski B; Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, 1990
- [15] Kumar, K, Subramanian, R, & Yauger, C.; Examining the market orientation – performance relationship: a context – specific study', Journal of Management, 1998
- [16] Laurent Muzellec and Mary Lambkin; Corporate rebranding; destroying, transferring or creating brand equity?'. European Journal of Marketing, 2005
- [17] Muzellec, et al. ; Corporate Rebranding - an Exploratory Review", Irish Marketing Review, 2003
- [18] Narver J & Slater S; The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, 1990
- [19] O'Reilly CAIII, Pfeffer J Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000
- [20] Piercy,N. and Morgan, N; Internal Marketing the missing half of the marketing programme, Long range planning, 1991
- [21] Simanjuntak, Payaman J.. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: FE UI, 2005
- [22] Steinman, Christine, Rohit Deshpande and John U Farley; Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. Journal of the Academy of Marketing Science, 2000