

DIMENSI APLIKATIF PEMASARAN INTERNAL DAN IMPLMENTASINYA DI MADRASAH DAN PENDIDIKAN ISLAM

M. Shohibul Aziz

STAI Darussalam Krempyang Nganjuk

Email: shohibelaziz@gmail.com

Abdul Jalil Jauwhari

STAI Darussalam Krempyang Nganjuk

Email: jalil.johar93@gmail.com

Abstract. Internal marketing is very necessary for madrasas when carrying out the marketing process of educational services in the face of increasingly tight global market competition. Several previous studies strongly recommend internal marketing to be applied in education management. However, previous research related to madrasas mostly focused on strategic management, leadership, external marketing strategies involving marketing mix, branding and others. Thus, internal marketing does not receive adequate attention.

To fill this gap, we used a structured narrative literature review approach to gain an overview of internal marketing in madrasas. The data source in this research is secondary data in the form of published journal articles, especially in the last five years. Data was collected through systematic review techniques to gain more comprehensive insight regarding the implementation of internal marketing in madrasas. Thematic analysis technique was used as a data analysis method in this research.

The research results show that the dimensions of the internal marketing implementation process in madrasas are spread across several research areas about madrasas, such as leadership, marketing strategy, marketing mix, and others. Of the seven dimensions of internal marketing implementation (strategic situation analysis, internal marketing goal setting, personnel segmentation, management involvement, internal communication, employee involvement, and internal marketing control), the initial three dimensions are still the best in the marketing literature in madrasas. Meanwhile, others have not yet been studied in depth.

Keywords: Applicative, Dimensions, Madrasah, Internal Marketing, Islamic Educational Institutions

Pendahuluan

Lembaga Pendidikan atau sekolah merupakan organisasi non-profit yang saat ini sedang mendapatkan tantangan serius¹ dari berbagai aspek, baik dari aspek

¹ Rahmi, E., Zaini, M., Muslim, M., & Junaris, I. (2021). Marketing strategies education-oriented market, customers and advantages competitive. *Journal of Education and Teaching Learning (JETL)*, 3(3), 29-40; Jannah, F. B. F., Hidayati, D., & Badrudin, B. (2023). Marketing Management of Educational Services

perkembangan teknologi, maupun dari para competitor sesama lembaga. Oleh sebab itu, pemasaran internal sangat penting diadopsi dalam strategi pemasaran ketika menghadapi masalah menurunnya kuantitas peserta didik. Pemasaran internal di tingkat universitas juga sangat direkomendasikan guna mencapai keunggulan daya saing di antara para kompetitor², terutama dengan pendekatan perencanaan strategis, yang direkomendasikan para peneliti, karena dianggap paling berhasil dalam penerapan pemasaran internal.³

Pandangan pemasaran internal didasarkan pada asumsi utama bahwa kepuasan pelanggan hanya dapat dicapai jika karyawan perusahaan juga merasa puas.⁴ Pemasaran internal dikemukakan sebagai sarana untuk menghargai karyawan guna memotivasi dan mengubahnya menjadi sumber daya penting bagi perusahaan, tempat di mana ide-idenya diperhitungkan dan di mana ia dapat mengembangkan potensi penuhnya dengan tujuan meningkatkan produktivitas. di organisasi mana pun.⁵ Pemasaran internal merupakan upaya untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berkualitas dengan menyediakan produk pekerjaan yang memenuhi kebutuhan mereka.⁶ Sedangkan pandangan filosofisnya adalah memperlakukan karyawan sebagai pelanggan.⁷

Konsep internal marketing berevolusi dari pendekatan tradisional meluas ke semua jenis organisasi dan melibatkan seluruh aspek spesifik manajemen,⁸ sehingga mendapat banyak perhatian dan penerimaan dari para ilmuwan pemasaran pada 40 tahun terakhir.⁹ Namun definisi konsep ini masih belum mendapatkan kesepakatan dari para ilmuwan dan dimensinya juga masih diperdebatkan.¹⁰ Beberapa ahli menganggap pemasaran internal sebagai pandangan filosofis, sementara yang lain melihatnya sebagai proses. Sebagai filosofi manajerial, pemasaran internal

in Improving the Image of Islamic Boarding Schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 56-66.

² Badr Mabruk al-'Atibi, "Taswīq al-Khidmat al-Jami'iyah wa dauruhi fi tahsini al-qudroh attanafisiyyah li al-Jami'ah asSu'udiyah", Mutatholib takmily linaili darojati al-dukturoh fi Qismu idaroh at-tarbiyyah wa at-takhthith fi kulliyat at-Tarbiyyah fi Jami'ah Ummu al-Quro as-Su'udiyah, 2015

³ Garoufallou, E., Siatry, R., Zafeiriou, G., & Balampanidou, E. (2013). The use of marketing concepts in library services: a literature review. *Library Review*, 62(4/5), 312-334.

⁴ Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.

⁵ Canales-Requena, J., Ccanto-Inga, O., Lizarbe, J., & Vicente-Ramos, W. (2021). Incidence of internal marketing and organizational commitment in the retail sector. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), 917-926.

⁶ Berry, L. L. (1998). Marketing services: Competing through quality. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2 (Apr., 1992), pp. 132-134

⁷ Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept.

⁸ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 9.

⁹ Huang, Y. T. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship marketing*, 19(3), 165-181.

¹⁰ Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: a systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.

memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal dan merancang pekerjaan sebagai produk atau jasa yang difungsikan untuk memuaskan dan memotivasi karyawan agar mencapai tujuan organisasi.¹¹ Sebagai proses, pemasaran internal melibatkan serangkaian aktivitas yang mencakup beberapa dimensi, yaitu memikat, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berkualitas melalui produk pekerjaan yang memberikan kebahagiaan kepada para karyawan.

Selain itu, internal marketing juga ditinjau dari perspektif strategis maupun fungsional.¹² Berdasarkan perspektif strategis, pemasaran internal dikonseptualisasikan sebagai pendekatan strategis seluruh organisasi yang didasarkan pada memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal¹³. Sedangkan dari perspektif fungsional, pemasaran internal dipandang sebagai kegiatan organisasi yang menerapkan praktik pemasaran dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan,¹⁴ termasuk di dalamnya aktivitas fungsional yang menyediakan alat bagi manajer puncak untuk membentuk perilaku karyawan dalam kaitannya dengan hasil perilaku yang diinginkan¹⁵

Pada satu decade terakhir, penelitian tentang pemasaran dalam lingkup Pendidikan madrasah mengalami ledakan peningkatan luar biasa. Hal ini bisa dilacak dari google scholar, di mana dengan memasukkan kata kunci “madrasah” dan “internal marketing”, terjadi perbedaan signifikan jika dibandingkan dengan decade sebelumnya. Hal ini terjadi karena adanya kompetisi ketat¹⁶ antar Lembaga Pendidikan dalam menyerap minat para peserta didik, sehingga memiliki dominasi pasar dan mencapai keunggulan kompetitif.

Terlepas dari banyaknya penelitian, pembahasan tentang konsep pemasaran internal secara utuh dan mandiri diabaikan. Sebagian besar penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang melibatkan perspektif strategi pemasaran secara umum. Pemasaran internal sering kali dianggap sebagai bagian yang tersirat dalam pemasaran, seperti komunikasi manajemen pemasaran lembaga dan isu-isu yang terkait dengan lembaga.¹⁷ Pendekatan ini juga melibatkan beberapa

¹¹ To, W. M., Martin Jr, E. F., & Billy, T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21.

¹² Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). ON INTERNAL MARKETING--CONCEPT, MODELS, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES. *Revista Economica*, 70(5).

¹³ Kadic-Magljajic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?. *Journal of Business Research*, 86, 291-299.

¹⁴ Boukis, A., & Gounaris, S. (2014). Linking IMO with employees' fit with their environment and reciprocal behaviours towards the firm. *Journal of Services Marketing*, 28(1), 10-21.

¹⁵ Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of service research*, 7(3), 290-305.

¹⁶ Rahmi, E., Zaini, M., Muslim, M., & Junaris, I. (2021). Marketing strategies; Jannah, F. B. F., Hidayati, D., & Badrudin, B. (2023). Marketing Management.

¹⁷ Adib, A. (2023). MENEJEMEN MARKETING DI MADRASAH ALIYAH HIDAYATUL MUBTADI'IN DESA SIDOARJO KECAMATAN JATI AGUNG KABUPATEN LAMPUNG SELATAN. *UNISAN JURNAL*, 2(4), 1048-1058; Nangimah, M., Mujiyatun, M., & Muslihatuzzahro, F. (2021). MANAJEMEN MARKETING DI MADRASAH ALIYAH HIDAYATUL MUBTADIIN SIDOHARJO KECAMATAN JATI AGUNG KABUPATEN LAMPUNG SELATAN. *JURNAL AN-NUR: Kajian Ilmu-Ilmu Pendidikan dan Keislaman*, 7(02), 90-109.

langkah, seperti pengembangan SDM, perhatian sekolah terhadap guru yang sakit, memfasilitasi keinginan guru melalui pertemuan rutin, memberikan penghargaan atau bonus kepada guru terbaik,¹⁸ serta memobilisasi dan memotivasi karyawan.¹⁹

Oleh sebab itu, penelitian kali ini akan mengulasnya secara intensif dan menyeluruh dengan focus pada implementasi pemasaran internal di madrasah menggunakan perspektif model implementasi yang diajukan oleh Cătălin, Andreea & Adina (2014). Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberi gambaran utuh terkait proses pemasaran internal di madrasah dan memberi gambaran aspek dimensi pemasaran internal yang terabaikan. Sehingga, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan penelitian selanjutnya untuk pengembangan keilmuan di bidang pemasaran internal yang dikembangkan di madrasah dan Lembaga-lembaga islam lainnya pada umumnya. Focus penelitian ini dibatasi pada implementasi pemasaran internal di madrasah. Untuk memudahkan penelusuran, disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa tema-tema utama yang berkaitan dengan proses pemasaran internal di madrasah dalam penelitian-penelitian yang dipublikasikan dalam jurnal-jurnal ilmiah sejauh ini?
2. Bagaimana praktik dimensi pemasaran internal di Madrasah?
3. Dimensi apa saja yang masih terabaikan dalam implementasi pemasaran internal di madrasah?

Metode

Untuk mencapai tujuan penelitian ini, penulis menggunakan metodologi tinjauan literatur naratif, dengan pendekatan analisis konten,²⁰ karena data yang digali adalah data sekunder berupa artikel-artikel ilmiah dari hasil penelitian. Penulis memilih metodologi ini untuk memastikan cakupan yang menyeluruh dan memberikan tingkat ketelitian yang diperlukan, sebab mencakup berbagai topik dalam area tematik yang sedang ditinjau.²¹ Penulis fokus pada studi tentang pemasaran internal, yang kemungkinan dibahas secara utuh, atau bagian dari tema lain dalam artikel-artikel, yang membahas tentang pemasaran di madrasah, yang diterbitkan antara tahun 2018 sampai 2023 untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini.

Untuk menentukan kelayakan artikel untuk tinjauan sistematis, pertama, kami membatasi pencarian pada artikel jurnal baik berbahasa Indonesia maupun Inggris (tidak termasuk skripsi, tesis, disertasi, buku, bab buku, makalah konferensi

¹⁸ Sirojudin, D., & Al-Ghozali, M. D. H. (2020). SISTEM PENYAMPAIAN JASA PENDIDIKAN. *DINAMIKA: Jurnal Kajian Pendidikan dan Keislaman*, 5(2), 95-108.

¹⁹ Cipto Handoko, N. D., Elfiah, R., & Kesuma, G. C. (2020). The Leadership Management of the Principal of Madrasa in Improving Teacher Performance at Madrasah Ibtidaiyah of East Lampung Regency. *CCER*, 841.

²⁰ Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339.

²¹ Millidonis, T., Lois, P., Georgiou, I., & Tsoukatos, E. (2023). How teachers are affected by institutional actions aiming to enhance e-learning effectiveness in higher education. *International Journal of Educational Management*.

dan proceeding) dari *Google Scholar*, untuk memudahkan kajian dan karena artikel ini penting dalam memvalidasi pengetahuan baru.²² Berdasarkan kriteria tersebut, dengan menggunakan istilah “Pemasaran Internal”+“madrasah”, Jurnal, atau “Internal Marketing”+“madrasah”, Jurnal di *Google Scholar* dengan rentang tahun 2018 sampai 2023, kami menghasilkan kumpulan data awal sebanyak 145 jurnal penelitian dengan kata kunci pertama dan 94 jurnal penelitian dengan kata kunci kedua. Kriteria inklusi kedua, penulis mengeluarkan artikel-artikel yang tidak berkaitan dengan madrasah dan tidak menyebutkan secara eksplisit “internal marketing” atau “pemasaran internal” dalam abstrak atau hasil penelitian, karena dimungkinkan kurang memudahkannya pembahasan terkait pemasaran internal secara memadai. Kriteria inklusi yang ketiga adalah relevansi empiris atau konseptualnya dengan proses pemasaran internal di madrasah.

Dari proses eksklusi yang dilakukan, 31 artikel jurnal ditinjau secara mendalam karena memberikan porsi diskusi terkait aktifitas yang beririsan dengan konsep manajemen pemasaran internal. Data yang terkumpul dianalisa dengan perspektif model implementasi pemasaran internal perspektif Cătălin, et al. (2014), melalui proses identifikasi, analisis dan pelaporan pola dalam bentuk tema di dalam uraian teks.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan tinjauan literature dari artikel-artikel yang dipilih, terdapat beberapa pengetahuan yang bisa diambil terkait aplikasi pemasaran internal di madrasah. Secara umum penelitian terkait tema pemasaran internal, menyoroti beragam aplikasi Pemasaran Internal (PI) dalam lembaga pendidikan. Tiga aktifitas yang paling disorot, yaitu: menekankan peran pemasaran internal dalam komunikasi, motivasi, dan kinerja organisasi. Beberapa poin yang muncul dari analisis yang dilakukan berdasarkan perspektif implementasi pemasaran internal.

Analisis Situasi Strategis:

Penggunaan strategi PI sebagai alat komunikasi sesuai dengan artikel dengan gagasan bahwa staf yang terinformasi mengarah pada tenaga kerja yang lebih terlibat dan produktif²³. Ini sejalan dengan gagasan bahwa pendidikan berkualitas memerlukan pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan internal²⁴ dan memastikan mereka memahami tujuan institusi, sesuai paradigma *TQM*.²⁵

Penetapan Tujuan Pemasaran Internal:

Integrasi PI untuk menetapkan tujuan internal terlihat dalam perannya dalam memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja guru, dan menciptakan lingkungan

²² Crossan, M. M., & Apyadin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.

²³ Firmansyah, F. (2019). Konsep Dan Sejarah Total Quality Management. *An-Nidhom: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 13-29.

²⁴ Munir, M. (2020). Kepuasan Pelanggan Dan Pemilihan Jasa Pendidikan. *Intizam: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 46-66.

²⁵ Iflaha, N., & Sudarsono, S. (2022). Penerapan Konsep Deming Sebagai Upaya Pengembangan Mutu Pendidikan Di MA Darussalam Jember. *Widya Balina*, 7(2), 500-509; Syahri, P. (2023). Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan Islam Melalui Total Quality Management: Manajemen Mutu, Pendidikan Islam, Total Quality Management. *EDU MANAGE-Journal of STAI Nurul Ilmi Tanjungbalai*, 2(1).

kerja yang kondusif²⁶. Penelitian berkaitan dengan hal ini menekankan pentingnya kepemimpinan dalam memastikan efektifitas pencapaian tujuan ini. Konsep ini sesuai dengan paradigma *TQM* yang menekankan pentingnya kepemimpinan dalam menginisiasi dan mempertahankan pengembangan kualitas budaya organisasi²⁷. Implikasi manajerial dari temuan ini adalah perlunya lembaga pendidikan menetapkan tujuan pemasaran internal yang jelas terkait dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Segmentasi Personil:

Pemasaran Internal (PI) diterapkan untuk mengakui dan menanggapi adanya kebutuhan beragam personil, mengakui peran dan kebutuhan yang berbeda-beda antara guru, staf administrasi, dan siswa²⁸. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi manajerial perlu mencakup pendekatan yang disesuaikan dengan segmen berbeda dalam institusi.

Keterlibatan Manajemen:

Keterlibatan aktif manajemen dalam PI, baik sebagai penggerak maupun komunikator visi organisasi, merupakan faktor kritis dalam organisasi²⁹. Penelitian yang mendiskusikan hal ini merupakan penelitian terkait pengkomunikasian jasa Pendidikan. Berdasarkan hal ini manajer perlu berpartisipasi aktif dan mendukung inisiasi dan aplikasi PI untuk memastikan keberhasilannya dan keselarasannya dengan strategi organisasi secara umum.

Komunikasi Internal:

Pemasaran Internal berfungsi sebagai alat untuk komunikasi internal, meningkatkan pemahaman di antara staf dan meningkatkan kualitas komunikasi secara keseluruhan dalam organisasi pendidikan. Penelitian yang menekankan hal ini konsen studinya pada peningkatan *bargaining power* lembaga pendidikan, di mana PI dilaksanakan hanya pada tingkat fungsi pengendalian³⁰. Berdasarkan hasil ini, manajer perlu menekankan pentingnya komunikasi internal yang transparan dan efektif untuk kesuksesan organisasi.

Keterlibatan Karyawan:

Pemasaran Internal disoroti sebagai alat untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, menekankan dampak positifnya terhadap kontribusi organisasi. Penelitian yang menekankan hal ini fokus studinya pada Kepemimpinan dalam *TQM*³¹. Temuan ini memberikan perlunya strategi manajerial untuk fokus pada pembentukan budaya dan keterlibatan dalam memanfaatkan potensi penuh tenaga kerja.

Pengendalian Pemasaran Internal:

²⁶ Kurniati, R., & Zubaedah, S. (2018). Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di RA Insan Mulia Yogyakarta. *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 3(4), 259-268.

²⁷ Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84, 101894.

²⁸ Labaso, S. (2018). Penerapan marketing mix sebagai strategi pemasaran jasa pendidikan di MAN 1 Yogyakarta. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 289-311.

²⁹ Sirojudin, D., & Al-Ghozali, M. D. H. (2020). SISTEM PENYAMPAIAN JASA PENDIDIKAN

³⁰ Halim, A. (2020). Manajemen Marketing Pendidikan Islam. *Al-Ibrah*, 5(1), 1-26.

³¹ Malik, A., Ma'arif, S., & Huda, M. N. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Total Quality Management. *Jurnal Kependidikan Islam*, 10(2), 113-127.

Pemasaran internal dipandang sebagai alat strategis untuk mengendalikan strategi pemasaran internal, menekankan citra merek dan hubungan jangka panjang dengan karyawan. Penelitian terkait dengan masalah ini membahas tentang manajemen pemasaran fungsional dan penerapan taktik bauran pemasaran³². Implikasi temuan ini menekankan para manajer untuk mengimplementasikan mekanisme kontrol yang memperkuat citra merek yang diinginkan dan memastikan hubungan positif yang berkelanjutan dengan pemangku kepentingan internal.

Analisis Temuan Berdasarkan Perspektif Pemasaran Internal Terintegrasi

Kebanyakan literature penelitian terkait konsep pemasaran internal masih menggunakan perspektif PI sebagai sebuah paradigma. Sehingga focus utamanya hanya pada deskripsi terkait aktifitas PI yang berkisar pada komunikasi, motivasi dan kinerja organisai. Penelitian-penelitian terkini mulai mengajukan dimensi terintegrasi yang holistic dalam penerapan pemasaran internal. Oleh sebab itu artikel ini akan memaparkan lebih lengkap terkait hal ini, sebagai perluasan pengetahuan, sambil menjadikannya perspektif untuk mengukur sejauh mana pemasaran internal di madrasah.

Qiu, Boukis & Storey (2021) merumuskan 6 dimensi aplikatif pemasaran internal, yaitu: (1) Analisis Pasar Internal; (2) Komunikasi Internal; (3) Pengembangan Pegawai; (4) Penghargaan dan Pengakuan Karyawan; (5) Desain dan Pemberdayaan Pekerja; (6) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi³³. Sedangkan Cătălin, Andreea, & Adina (2014) mengajukan 7 proses yang terus berulang dalam aplikasi pemasaran internal, serta mengupasnya secara detail³⁴.

Langkah Pertama: Analisis Situasi Strategis

Langkah pertama penerapan pemasaran internal adalah analisis situasi yang dihadapi perusahaan saat ini. Analisis ini akan fokus pada identifikasi kekuatan dan kelemahan dalam empat bidang utama: 1) orientasi karyawan terhadap klien, 2) orientasi perusahaan terhadap personel, 3) budaya organisasi, dan 4) gaya kepemimpinan.³⁵ Orientasi karyawan terhadap klien dan orientasi perusahaan terhadap personel merupakan indikator status quo yang bernilai dalam penerapan pemasaran internal.

Sedangkan dua factor lainnya dikembangkan belakangan dan dianggap factor penting dalam pemasaran internal. Hal ini dikarenakan budaya organisasi berhubungan langsung dengan keefektifan dan kinerja organisasi.³⁶ Organisasi membutuhkan implementasi budaya yang tepat dan mendukung terciptanya jaringan komunikasi internal yang memungkinkan para karyawan merasakan adanya dukungan social dan budaya organisasai merupakan padanan dari gaya hidup konsumen internal yang perlu dipertimbangkan oleh para pemasar dalam

³² Hananto, S., & Murtafiah, N. H. (2022). STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN PENDIDIKAN MADRASAH. *JURNAL AN-NUR: Kajian Ilmu-Ilmu Pendidikan dan Keislaman*, 8(02).

³³ Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing.

³⁴ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach.

³⁵ Ibid.

³⁶ Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.

merumuskan strategi.³⁷ Budaya organisasi yang tepat merupakan landasan bagi penerapan pemasaran internal.³⁸ Dalam konteks sekolah tinggi, budaya organisasi merupakan dasar utama dari manajemen kualitas (*quality management*) dan berhubungan langsung dengan pengembangan.³⁹

Budaya organisasi yang baik menggabungkan filosofi pemasaran, mendorong inovasi dan menekankan pencapaian karyawan dan kebutuhan mereka akan afiliasi. Budaya yang tidak memadai perlu diubah. Perubahan tersebut harus mencakup seluruh organisasi dan mengintegrasikan visi pemasaran secara organik di seluruh proses, sebab kurangnya visi pemasaran menyebabkan kegagalan penerapan pemasaran internal dalam organisasi.⁴⁰

Kepemimpinan merumuskan visi dan tujuan yang harus dicapai, sedangkan manajemen senior mengembangkan strategi, kebijakan dan prosedur untuk memberikan nilai bagi pasar internal.⁴¹ Beberapa penelitian di bidang pemasaran internal menunjukkan bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan tertentu memiliki peran vital dalam penyusunan variabel terkait manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada pernyataan utama terhadap karyawan⁴², memiliki dampak terhadap pemasaran internal dan terkait erat dengan kinerja dan kepuasan karyawan.⁴³

Keberhasilan penerapan pemasaran internal pada akhirnya ditentukan oleh manusia⁴⁴ dan kapabilitas, motivasi, sikap dan kemampuan mereka akan mempunyai peranan besar dalam proses implementasi dan tantangan besar terhadap kepemimpinan terjadi ketika pemasaran internal dimulai dari departemen tertentu (seperti pemasaran atau HRD) kearah departemen sasaran.⁴⁵ Oleh sebab itu, organisasi harus mengenali dan menggunakan potensi kepemimpinan dari orang-orangnya sendiri.

Instrument yang dapat digunakan dalam analisis strategis ini bisa dalam bentuk instrument-instrumen yang digunakan dalam bidang lainnya, seperti kuesioner yang diisi oleh karyawan, kelompok fokus, kelompok diskusi online internal, wawancara mendalam dengan karyawan, profil psikologis karyawan yang

³⁷ Vieira-dos Santos, J., & Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 38-41; Wasmer, D. J., & Bruner, G. C. (1991). Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies. *Journal of Services Marketing*, 5(1), 35-46.

³⁸ Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept.

³⁹ Lapiņa, I., et al. (2015). Role of organizational culture.

⁴⁰ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach.

⁴¹ Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing.

⁴² Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N., & Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: A closer look at transformational leadership and internal marketing. *The Bottom Line*, 30(4), 258-278.

⁴³ Awwad, M. S., & Mohammad Lafi, F. (2023). Leadership Style and Market Orientation: The Mediating Role of Internal Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 1-31; Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: An empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67-85; Ratnasari, R. T. (2021). Islamic leadership and internal marketing: evidence from Islamic banking.

⁴⁴ Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of marketing*, 73(2), 123-145.

⁴⁵ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach; Huang, Y. T. (2020). Internal.

kompleks atau benchmarking internal. Hasil analisis ini membentuk beberapa langkah prioritas yang perlu diterapkan oleh organisasi. Semua tindakan ini dapat menjadi titik awal perbaikan dan memperkuat tujuan pemasaran internal yang ditetapkan oleh perusahaan. Analisis strategis akan menggambarkan situasi yang ada, mengevaluasi dampak dari situasi ini terhadap organisasi dan akan menggambarkan risiko yang terkait dengan menggunakan metode empiris.⁴⁶

Sedangkan proses analisis strategis internal yang diimplementasikan di madrasah, merupakan keseluruhan aktivitas analisis berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan madrasah.⁴⁷ namun, dalam konteks penelitian di madrasah, kebanyakan proses analisis ini masih bersifat umum berkaitan dengan lingkungan internal, seperti yang tercermin dari Dian, et al. (2022), Mustapid, et al. (2021), Islam & Rahmatullah (2023), dalam tema-tema seperti kepemimpinan, *Total Quality Management* (manajemen mutu terpadu), strategi pemasaran atau manajemen strategi,⁴⁸ mengingat karakteristik dari dimensi ini merupakan bagian dari manajemen strategi yang berkaitan dengan tujuan dan budaya organisasi, serta berkaitan dengan strategi berkaitan dengan sumber daya manusia. Penelitian yang focus pada empat dimensi ini dalam lingkup kajian pemasaran internal belum nampak.

Pemasaran internal memiliki pengaruh penting terhadap budaya organisasi sekolah. Sumber Daya Manusia memainkan peran penting dalam PI sekolah dan oleh karena itu menjadi faktor kunci yang mempengaruhi budaya organisasi. Faktanya, kebijakan MSDM yang paling signifikan mempengaruhi IM di sekolah adalah insentif non-finansial dan strategi pemberdayaan.⁴⁹

Langkah Kedua: Penetapan Tujuan Pemasaran Internal

Praktik pemasaran internal merefleksikan kapabilitas organisasi yang memungkinkan pengelolaan sumber daya dan proses internal (manusia) organisasi sedemikian rupa sehingga karyawan menjadi lebih selaras dengan tujuan pelanggan perusahaan.⁵⁰ Hasil dari langkah pertama menentukan terwujudnya tujuan pemasaran internal yang memadai. Tujuan utama pemasaran internal adalah memastikan kepuasan karyawan dan mengembangkan produk dan jasa untuk mencapai kepuasan pelanggan eksternal, dan proses ini dimulai dari klien internal ke klien eksternal,⁵¹ memastikan bahwa semua kegiatan dan program diterima dengan baik di dalam organisasi, sehingga dapat dilaksanakan dengan lancar sehingga menjadi sukses di pihak pelanggan eksternal,⁵² dan mempromosikan pengetahuan

⁴⁶ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach

⁴⁷ Dian, D., Faizal, I., & Hasanah, N. D. (2022). Leadership and Capacity Building; The Construction of Madrasah Quality Improvement. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 79-90.

⁴⁸ Mustapid, M., Syafaruddin, S., & Wijaya, C. (2021). Strategic Management in Quality Improvement at State Madrasah. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 2699-2710; Islam, M. P., & Rahmatullah, S. A. (2023). Marketing Management of Educational Services in Early Childhood Education. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(2), 1312-1319; Dian, D., Faizal, I., & Hasanah, N. D. (2022).

⁴⁹ Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing.

⁵⁰ Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing.

⁵¹ Egbosi, C. G., Chijionwu, O. R., Henrietta, T., & Enidom, M. O. M. (2019). Effect of internal marketing on employee job satisfaction in commercial banks in South East Nigeria. *International Journal of Academic Research Business and Social Sciences*, 9 (4), 104, 115.

⁵² Pungnirund, B., & Sribunreng, P. (2019). Analyzing Various Models of Internal Marketing Strategies. *The EURASEANs: journal on global socio-economic dynamics*, (3 (16)), 13-17.

tentang pelanggan internal dan eksternal dan menghilangkan segala hambatan operasional dalam pengiriman layanan berdasarkan nilai dan organisasi efektivitas. Oleh sebab itu, pemasaran internal memandang karyawan dan pekerjaan sebagai pelanggan internal dan internal produk, masing-masing.⁵³

Tujuan-tujuan ini akan tunduk pada tujuan umum pemasaran internal, sehingga perlu adanya pengklasifikasian tujuan menjadi dua kategori: tujuan internal dan tujuan eksternal dari pemasaran internal. Tujuan eksternal dan internal dari pemasaran internal mungkin menyangkut bidang taktis pemasaran (jangka waktu pendek atau menengah) dan juga bidang pemasaran strategis (jangka waktu panjang atau sangat panjang). Sistematisasi tujuan pemasaran internal ditunjukkan pada tabel berikut⁵⁴:

Bidang	Tujuan-Tujuan Internal	Tujuan-Tujuan Eksternal
Bidang strategis	Motivasi personal Kepuasan personal Keterlibatan personal Loyalitas personal Kesadaran atas pentingnya klien	Diferensiasi atas persaingan Mendapatkan pelanggan baru Promosi mulut ke mulut yang positif
Bidang taktis	Basis data informasi karyawan Pengetahuan aplikatif karyawan Penerimaan karyawan	Kepuasan klien Perilaku yang berorientasi pada pelanggan

Motivasi dan kepuasan personal merupakan tujuan utama dari setiap rencana pemasaran internal. Karyawan yang puas dan bermotivasi tinggi memiliki kinerja yang lebih tinggi ketika berhadapan dengan klien dan mereka cenderung tidak berpindah tempat kerja.⁵⁵ Oleh karena itu, tingkat loyalitas dan keterlibatan personel dipengaruhi oleh kepuasan dan motivasi karyawan. Staf yang loyal memberikan kontribusi signifikan dalam mengurangi biaya perekrutan, seleksi, pembentukan dan integrasi dan menjamin kelangsungan bahkan ketika organisasi melewati masa-masa sulit.

Dari sudut pandang holistik, mengakui pentingnya klien sangat penting untuk memperoleh kinerja yang lebih tinggi. Hasil pemasaran suatu perusahaan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas departemen pemasaran, namun oleh seluruh stafnya, yang harus mengakui peran dan tanggung jawab mereka untuk menarik, melayani, dan memuaskan pelanggan.⁵⁶ Staf yang kompeten dan bersedia menawarkan nilai superior kepada pelanggan adalah keunggulan kompetitif utama suatu perusahaan. Oleh sebab itu, melalui penerapan pemasaran internal, karyawan

⁵³ Abderzag, F. T. (2021). Markets and the creation of competitive advantages in companies according to an internal marketing orientation. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(10), 93-107.

⁵⁴ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach; Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing.

⁵⁵ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach.

⁵⁶ Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.

dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, sehingga akan menghasilkan pelanggan yang lebih puas.

Langkah Ketiga: segmentasi personel

Untuk dapat menggunakan instrumen pemasaran internal yang memadai, harus diperhatikan segmentasi karyawan yang jelas. Kriteria segmentasi yang dapat digunakan adalah: usia, sifat hubungan dengan perusahaan, posisi hierarki, latar belakang profesional, sikap terkait pekerjaan atau tujuan karyawan.⁵⁷ Ketika para manajer mengembangkan strategi pemasaran internal, mereka paling sering menggunakan segmentasi berdasarkan interaksi antara karyawan dan pelanggan, menggunakan kriteria segmentasi frekuensi hubungan dengan pelanggan dan sifat hubungan ini.⁵⁸

Hubungan pelanggan dapat memiliki frekuensi rendah atau tinggi, sedangkan interaksi dapat bersifat pribadi atau melalui saluran perantara yang berbeda. Sekalipun metode segmentasi ini sederhana, namun dalam praktiknya seringkali tidak efisien karena tidak memperhitungkan motivasi dan sikap karyawan terhadap pekerjaan. Segmentasi yang didasarkan pada motivasi lebih efisien karena mengarah ke enam segmen berbeda (Tabel 2).⁵⁹ Setiap segmen yang teridentifikasi perlu didekati melalui instrumen spesifik, disesuaikan dengan karakteristik dasar segmen tersebut, karena setiap orang pada dasarnya berbeda dan umpan balik mereka akan bervariasi tergantung pada instrumen yang digunakan.

Tabel 2: Segmentasi karyawan berdasarkan motivasi dan sikap terkait pekerjaan

Type	Insentif Kerja dan Sikap terhadap Pekerjaan
<i>Survivors</i> (para penyintas/yang bertahan)	Mereka bekerja untuk mendapatkan uang dan hidup sesuai standar mereka; Pekerjaan adalah faktor tekanan, aktivitas menakutkan yang diperlukan, sarana untuk mencapai apa yang sebenarnya mereka inginkan;
<i>Seekers</i> (para pencari kepuasan dari pekerjaan)	Mereka bekerja untuk kepuasan pribadi, yang diungkapkan melalui pencapaian mereka (finansial atau non-finansial); Pekerjaan merupakan sumber kepuasan yang berkontribusi dalam membangun dan memelihara "personality cult" yang kuat bagi individu;
<i>Transcendentalists</i> (orang-orang yang meyakini hal-hal yang bersifat transedental)	Mereka bekerja untuk pengembangan diri dan untuk berevolusi; Pekerjaan membantu mereka identifikasi diri dan juga merupakan sarana untuk berpuas diri;

⁵⁷ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach.

⁵⁸ Sarros, J.C.; Santora, J.C, (2001). "The transformational-transactional leadership model in practice", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 25(8), pp. 383-393;

⁵⁹ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach.

Participants	Mereka tidak bekerja demi uang, namun untuk berkontribusi pada hasil akhir; Pekerjaan mempunyai tujuan, merupakan sumber kepuasan dan kepuasan, namun dapat menjadi sumber ketidakpuasan yang kuat jika hasilnya buruk;
Enthusiastic	Mereka bekerja untuk kebahagiaan, berinteraksi dan membantu orang lain; Bekerja merupakan sarana sosialisasi, sebuah tantangan yang perlu dijawab dengan tepat;
Addicts	Mereka bekerja karena tidak tahu atau tidak ingin melakukan hal lain; Pekerjaan adalah tempat perlindungan, rutinitas dan kebutuhan;

Langkah ketiga ini yang sering diabaikan oleh para manajer atau leader di madrasah. Kebanyakan hanya focus pada memotivasi karyawan dan memberikan *reward* agar karyawan memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan untuk pelanggan eksternal. Namun mereka kebanyakan lupa bahwa individu karyawan memiliki karakteristik orientasi terhadap pekerjaan yang beragam.

Langkah keempat: Keterlibatan Manajemen

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa keterlibatan manajemen memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap seluruh fitur dimensi dari inovasi perusahaan.⁶⁰ Keterlibatan manajemen puncak sangat diperlukan untuk mendukung komunikasi internal⁶¹, sebab komunikasi antara karyawan dan manajemen memiliki peran penting bagi kepuasan karyawan, sehingga komunikasi memiliki peran krusial dalam mencapai keberhasilan dan keberlanjutan system manajemen mutu.⁶² Sedangkan manajemen mutu terpadu berkaitan sangat erat dengan pemasaran, di mana keduanya dapat saling mempengaruhi. Hal ini dibuktikan dalam penelitian empiris bahwa ketika terjadi permasalahan komunikasi di dalam internal organisasi, kurangnya efektivitas partisipasi karyawan, dan pemasaran internal tidak dilakukan dengan memadai, akibatnya implementasi manajemen mutu terpadu tidak akan tercapai.⁶³

Keberhasilan penerapan pemasaran internal dalam suatu organisasi dikondisikan oleh tingkat dukungan manajerial dan keterlibatan dalam proses

⁶⁰ Kam Sing Wong, S. (2013). The role of management involvement in innovation. *Management Decision*, 51(4), 709-729; Al-Hawary, S. I. S., & Aldaihani, F. M. (2016). Customer relationship management and innovation capabilities of Kuwait airways. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 5(4), 201-226.

⁶¹ Sinčić, D., & Pološki Vokić, N. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *EFZG working paper series*, (12), 1-13; Mishra, T., & Sinha, S. (2014). Employee motivation as a tool to implement internal marketing. *organization*, 3, 672-679.

⁶² Pun, K. F., Chin, K. S., & Gill, R. (2001). Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises. *Total Quality Management*, 12(1), 95-109.

⁶³ Karasa, A., Akinci, F., Esatoğlu, A. E., Parsons, A. L., & Sarp, N. (2008). An evaluation of the opinions of hospital employees regarding the contribution of internal marketing to the application of total quality management in Turkey. *Health marketing quarterly*, 24(3-4), 167-187.

pemasaran internal, selama seluruh tahap penerapan dan seterusnya. Tingkat hierarki yang unggul menganut filosofi bahwa "pemasaran internal menopang manusia, manusia menopang kinerja perusahaan". Manajemen yang unggul harus menerapkan visi manajemen yang berfokus pada kepemimpinan dan mendukung iklim kepemimpinan yang baik, serta menerapkan visi yang berfokus pada komunikasi pemasaran terpadu, di mana setiap karyawan berkontribusi dalam mengkomunikasikan nilai kepada pelanggan. Melalui dukungan yang diberikan oleh manajemen, iklim kepercayaan harus diciptakan antara manajemen dan personel, yang memfasilitasi penerimaan program pemasaran internal di semua tingkat hierarki.⁶⁴

Dimensi keterlibatan manajemen di madrasah, banyak didiskusikan dalam manajemen mutu terpadu, manajemen strategi dan kepemimpinan. *Total Quality Management* (manajemen mutu terpadu) merupakan bidang manajemen yang focus kajiannya tertuju pada peningkatan mutu dan kepuasan pelanggan terhadap jasa yang diberikan. Dalam implementasi TQM, komunikasi efektif mutlak diperlukan, baik di internal maupun eksternal, sehingga segala model komunikasi manajemen *Top-Down* perlu dimaksimalkan untuk mencapai mutu Lembaga Pendidikan Islam.⁶⁵

Langkah Kelima: Komunikasi Internal

Program yang paling dominan dalam pemasaran internal, menurut perspektif tradisional, adalah pelatihan, inspirasi, dan komunikasi karyawan. Berbagai dimensi telah dikaji dan diuji dalam literatur pemasaran internal, namun ukuran yang paling umum digunakan adalah komunikasi internal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal memiliki dampak positif terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan⁶⁶ dan manajer memerlukan komunikasi yang kuat dalam penyampaian visi organisasi.⁶⁷ Hal ini perlu dikuatkan dengan komunikasi yang efektif, di mana terbukti mempengaruhi komitmen karyawan, bahkan mungkin mempengaruhi kompetensi karyawan hingga memungkinkan mereka dapat mencapai pemimpin dan organisasi mereka.⁶⁸

Komunikasi internal sangat diperlukan untuk mendorong semua proses berfungsi. Salah satu dimensi implementasi pemasaran internal yang paling umum disepakati dan dilakukan yaitu penyusunan strategi komunikasi internal.⁶⁹ Komitmen manajemen terhadap pemasaran internal berkaitan dengan praktik

⁶⁴ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach.

⁶⁵ Septiadi, W. (2019). Tinjauan Total Quality Management (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 34-51. <https://doi.org/10.31538/ndh.v4i1.105>

⁶⁶ Wedzerai, A. G., Chiliya, N., Chuchu, T., & Ndoro, T. (2020). An application of internal marketing for sustainable competitive advantage in Johannesburg construction firms. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(1), 183.

⁶⁷ Huang, Y. T. (2020). Internal marketing.

⁶⁸ Samsudin, N. (2021). The Impact of Leadership Styles on Employees' Commitment within Dubai Government Entities: Mediating Effects of Communication. *European Journal of Economics and Business Studies Articles*, 7; Siddique, C. M., Siddique, H. F., & Siddique, S. U. (2020). Linking authoritarian leadership to employee organizational embeddedness, LMX and performance in a high-power distance culture: a mediationmoderated analysis. *Journal of Strategy and Management*, 13(3), 393-411

⁶⁹ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186.

pemasaran internal, khususnya terkait komunikasi, perlu diperkuat baik melalui komunikasi formal maupun informal, sebab komitmen manajemen terhadap pemasaran internal dan komunikasi internal informal dapat mempengaruhi sikap kerja karyawan.⁷⁰

Komunikasi internal harus menciptakan mekanisme umpan balik yang efisien tanpa memandang tingkat hierarki dan mengkomunikasikan pesan-pesan penting kepada semua anggota terkait. Komunikasi internal juga harus menjadi pendorong yang kuat bagi budaya dan kepemimpinan organisasi.⁷¹ Oleh sebab itu, organisasi perlu memastikan bahwa elemen pemasaran internal (khususnya, komunikasi internal) diaplikasikan agar organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif di kawasan yang kompetitif.

Komunikasi internal mungkin berjalan secara berkelanjutan atau sporadis. Tergantung pada sifatnya, terdapat instrumen khusus dan metode terkait komunikasi ini yang bisa dipilih. Instrumen komunikasi internal yang berkesinambungan akan membuat personel internal mendapat informasi dan motivasi yang baik.⁷² Di samping itu, para manajer perlu memastikan bahwa proses komunikasi internal yang mereka terapkan mendorong komunikasi internal di seluruh organisasi. Komunikasi internal di seluruh organisasi hendaknya tidak hanya berbentuk pendekatan *top-down* saja, melainkan organisasi perlu mendorong pendekatan komunikasi multidimensi. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa mereka memberikan tugas dan penghargaan terkait pekerjaan yang membuat karyawan tetap terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi,⁷³ sebab praktik pemasaran internal (seperti: Pemberdayaan, Program pelatihan, Penghargaan dan motivasi, Dukungan administratif, dan komunikasi internal) memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap niat karyawan untuk *resign* (mengundurkan diri).⁷⁴

Alat yang paling umum digunakan adalah: pelatihan, buletin internal mingguan, papan pengumuman, jurnal. Instrumen komunikasi internal yang sporadis akan memberikan kontribusi terhadap informasi dan motivasi karyawan yang cepat, terarah dan sistematis, dalam rentang waktu yang tidak teratur. Alat yang paling umum digunakan adalah: pertemuan departemen dan antardepartemen, lokakarya, seminari dan konferensi khusus, pembentukan tim manajemen dan personalia, surat informatif, arahan dan norma internal, panduan dan manual, memo dan pesan elektronik internal.⁷⁵

Langkah Keenam: Keterlibatan Para Karyawan

Pemasaran internal didasarkan pada premis bahwa manajemen menunjukkan perilaku yang dapat memfasilitasi keterlibatan karyawan dalam organisasi terhadap perumusan kebijakan dan pengambilan keputusan.⁷⁶ Keterlibatan karyawan sangat

⁷⁰ To, W. M., Martin Jr, E. F., & Billy, T. W. (2015). Effect of management commitment.

⁷¹ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach.

⁷² Ibid.

⁷³ Wedzerai, A. G., Chiliya, N., Chuchu, T., & Nodoro, T. (2020). An application of internal marketing.

⁷⁴ Mohammad, A. A., Alshura, M. S., Al-Hawary, S. I. S., Al-Syasneh, M. S., & Alhajri, T. M. (2020). The influence of Internal Marketing Practices on the employees' intention to leave: A study of the private hospitals in Jordan. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 1174-1189.

⁷⁵ Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach.

⁷⁶ Jalilvand, M. R., Nasrolahi Vosta, L., Khalilakbar, R., Khazaei Pool, J., & Tabaeian, R. A. (2019). The

diperlukan untuk membangun iklim organisasi yang kondusif bagi keunggulan organisasi, namun, implikasinya perlu dipertimbangkan mengingat peran mediasi dari pelatihan dan motivasi. Pelatihan diharapkan dapat meningkatkan partisipasi pegawai dalam peningkatan keunggulan organisasi, namun di sisi lain, motivasi menumbuhkan keterlibatan pegawai dalam peningkatan dinamika organisasi.⁷⁷ Keterlibatan karyawan juga dapat mendorong keberhasilan organisasi dan menghasilkan banyak manfaat lainnya, seperti peningkatan produktivitas, penurunan perampangan tenaga kerja, dan peningkatan reputasi internal,⁷⁸ serta merupakan cara terbaik untuk meningkatkan kinerja.⁷⁹

Pegawai dipandang sebagai manusia yang dinamis, mempunyai nilai dan prinsip serta keyakinan yang cenderung mengarahkan perilakunya.⁸⁰ Dalam konteks Lembaga Pendidikan, keterlibatan personel sekolah dapat bermanfaat untuk meningkatkan keputusan, rencana, dan perbaikan yang lebih baik dan efektif. Keterlibatan personel sekolah juga berguna untuk meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap keputusan yang melibatkan personel yang harus melaksanakannya. Keterlibatan karyawan mempengaruhi kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.⁸¹

Untuk mencapai tingkat maksimal keterlibatan karyawan, perusahaan atau Lembaga yang ingin berhasil dalam menerapkan pemasaran internal perlu mempertimbangkan tindakan yang mendukungnya. Di antara tindakan tersebut, 1) menciptakan lingkungan kerja yang stabil yang mendukung keunggulan dan kerja tim. Kinerja karyawan berkaitan erat dengan faktor intrinsik (tingkat pelatihan, tingkat motivasi, harapan pribadi, dan sikap) dan faktor ekstrinsik (lingkungan kerja). Oleh karena itu penyelenggaraan pelatihan dan program pengembangan pribadi secara berkala sangatlah penting. Dengan menggunakan metode ini, komponen afektif, kognitif dan perilaku dari sikap karyawan dimodifikasi untuk memenuhi tujuan organisasi secara efisien. Harapan dan tujuan karyawan sangat penting untuk mengidentifikasi motivasi intrinsik dan karenanya untuk mengembangkan tingkat imbalan yang sesuai.⁸² 2) membangun komunikasi internal yang efektif, sebab komunikasi internal dapat membantu mengembangkan partisipasi dan keterlibatan seluruh pegawai dalam seluruh proses lembaga.⁸³

effects of internal marketing and entrepreneurial orientation on innovation in family businesses. *Journal of the Knowledge Economy*, 10, 1064-1079.

⁷⁷ Cavallone, M., & Palumbo, R. (2022). Delving into the soft side of TQM: an analysis of the implications of employee involvement on management practices. *The TQM Journal*, 34(5), 1096-1115.

⁷⁸ Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public relations review*, 44(4), 453-462.

⁷⁹ Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.

⁸⁰ Nani, Y. N., Tohopi, R., Tui, F. P., & Abdussamad, J. (2022). The Role of Bureaucratic Behavior on Increasing the Effectiveness of Educational Policies: Perspective of Robbin's Theory Development. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 10(2), 236-255.

⁸¹ Sofyan, A., & Nugraha, E. (2023). The Concept of Applying Total Quality Management in Improving the Quality of Education. *Reflection: Education and Pedagogical Insights*, 1(1), 28-33.

⁸² Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach; Cavallone, M., & Palumbo, R. (2022). Delving into the soft side.

⁸³ Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R., & Oliveira, M. (2022). Employee involvement and commitment in internal communication. *Social Sciences*, 11(9), 423.

Langkah Ketujuh: Pengendalian Pemasaran Internal

Pengendalian sangat identic dengan fungsi manajemen. Pengendalian merupakan estimasi dan analisis dari setiap kegiatan dalam pemasaran, mencakup aktivitas-aktivitas yang direncanakan, target pemasaran dan tingkat parameter manajemen, termasuk juga karakteristik lingkungan pemasaran eksternal dan internal, dan juga parameter terkontrol yang terdapat di tempat dan program pemasaran.⁸⁴ Pengendalian dalam pemasaran internal mencakup seluruh tahapan aktivitas pemasaran internal organisasi, yaitu riset pemasaran, pemasaran strategis, dan pemasaran operasional.

Secara umum, fase pengendalian memerlukan perbandingan antara hasil yang direncanakan dengan hasil aktual. Oleh karena itu, dalam konteks pemasaran internal, fase pengendalian memerlukan evaluasi kinerja penyedia jasa di garis depan. Contoh pertanyaan yang cocok untuk fase ini adalah: selama setahun terakhir, apakah perusahaan kita menarik sejumlah pelamar yang sesuai dengan citra merek dan kepribadian kita? Bagaimana praktik perekrutan kita dapat ditingkatkan? Selama setahun terakhir, apakah kami menerapkan praktik seleksi yang mengidentifikasi kandidat yang paling mewakili perusahaan kami di garis depan? Bagaimana praktik seleksi kita dapat ditingkatkan? Selama setahun terakhir, apakah kami memaksimalkan kemampuan dan motivasi para pekerja garis depan? Dalam survei kepuasan, apakah karyawan garis depan melaporkan persepsi yang memadai mengenai pemberdayaan, keterbukaan komunikasi, dan kepercayaan? Bagaimana pelatihan, pengembangan, dan praktik motivasi kita dapat ditingkatkan? Terkait, apakah kita memenuhi tujuan perusahaan kita di ketiga bidang ini?⁸⁵

Implikasi Manajerial

Meskipun penelitian yang ada terkait pemasaran internal di madrasah belum menunjukkan kajian spesifik dan mendalam. Namun, dari hasil temuan dari tinjauan literatur menunjukkan beberapa hal penting berkaitan dengan praktik manajerial, berkaitan dengan pemasaran internal.

Posisi strategis PI: Manajer pendidikan perlu memastikan bahwa strategi pemasaran internal (PI) sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, khususnya pada penerapan komunikasi internal. Pada tahap ini bisa memaksimalkannya sebagai komunikasi strategis untuk penetapan dan pencapaian tujuan organisasi.

Pendekatan tersegmentasi: karena adanya keragaman dalam institusi pendidikan, manajer perlu mengadopsi pendekatan tersegmentasi dalam PI, menyesuaikan strategi untuk kelompok yang berbeda seperti guru, staf administrasi, dan siswa.

Keterlibatan manajemen yang proaktif: Manajer memiliki peran kunci dalam kesuksesan PI; oleh karena itu, mereka harus secara proaktif terlibat dalam inisiatif PI, bertindak sebagai penggerak dan komunikator visi organisasi.

⁸⁴ Mullakhmetov, K. S., Sadriev, R. D., Gabidinova, G. S., & Akhmetshin, E. M. (2016). Control in marketing-based management. *Academy of Marketing Studies Journal*, 20(2), 13-19.

⁸⁵ Baker, M. A., & Magnini, V. P. (2016). The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1510-1534.

Peningkatan komunikasi: Komunikasi internal harus menjadi prioritas manajerial, dengan fokus pada peningkatan transparansi, kejelasan, dan frekuensi, seperti yang disoroti oleh berbagai aplikasi PI.

Strategi keterlibatan karyawan: Strategi yang ditetapkan dalam manajemen, perlu mempertimbangkan implementasi PI untuk membentuk budaya keterlibatan dan partisipasi. Hal ini disebabkan dampak positif dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi.

Manajemen Citra Merek: Manajer perlu mengimplementasikan mekanisme kontrol untuk mengelola citra merek secara internal, memastikan konsistensi dan hubungan positif dengan pemangku kepentingan internal.

Kesimpulan

Penelitian yang secara khusus membahas tentang pemasaran internal di madrasah belum nampak. Namun, perilaku aplikatif terkait tema ini sebenarnya sudah ada. Tema-tema yang menyangkut pelaksanaan pemasaran internal umumnya berkisar pada diskusi tentang *Total Quality Management* (TQM), pelaksanaan bauran pemasaran, kepemimpinan dan komunikasi pemasaran jasa pendidikan. Diskusi aplikasi PI hanya di seputar komunikasi, motivasi dan kinerja organisasi. Hal ini disebabkan PI dipandang sebagai paradigma. Meskipun begitu, langkah keempat sampai kelima sudah nampak. Sedangkan langkah pertama, sampai langkah ketiga terabaikan.

Oleh sebab itu, para peneliti terkait pemasaran di madrasah perlu memberikan perhatian lebih terkait pemasaran internal berdasarkan perspektif terkini. Sehingga, penelitian terkait tema ini sangat direkomendasikan. Penelitian berikutnya bisa mengeksploitasi dimensi kelima sampai ketujuh dengan memperluas dan memperdalam kajian tentang ini, atau mengeksplorasi tiga dimensi awal yang terabaikan.

Meskipun begitu, berdasarkan tinjauan literatur yang dilakukan, terdapat banyak pengetahuan yang diperoleh. Mulai dari komunikasi strategis hingga keterlibatan karyawan, Pemasaran Internal (PI) muncul sebagai alat kritis untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Implikasi manajerial menyoroti perlunya kesesuaian strategis, pendekatan tersegmentasi, keterlibatan manajemen yang proaktif, peningkatan komunikasi, strategi keterlibatan karyawan, dan manajemen citra merek. Dengan menggabungkan wawasan ini, manajer pendidikan dapat memanfaatkan kekuatan Pemasaran Internal untuk menciptakan budaya organisasi yang termotivasi, terlibat, dan berkinerja tinggi, pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan institusi secara keseluruhan.

References

- Abderzag, F. T. (2021). Markets and the creation of competitive advantages in companies according to an internal marketing orientation. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8(10), 93-107.
- Adib, A. (2023). MENEJEMEN MARKETING DI MADRASAH ALIYAH HIDAYATUL MUBTADI'IN DESA SIDOARJO KECAMATAN JATI AGUNG KABUPATEN LAMPUNG SELATAN. *UNISAN JURNAL*, 2(4), 1048-1058.

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Akbari, M., Seyyed Amiri, N., Imani, S., Rezaeei, N., & Foroudi, P. (2017). Why leadership style matters: A closer look at transformational leadership and internal marketing. *The Bottom Line*, 30(4), 258-278.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- Al-Hawary, S. I. S., & Aldaihani, F. M. (2016). Customer relationship management and innovation capabilities of Kuwait airways. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 5(4), 201-226.
- Awwad, M. S., & Mohammad Lafi, F. (2023). Leadership Style and Market Orientation: The Mediating Role of Internal Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 1-31.
- Badr Mabruk al-'Atibi, "Taswīq al-Khidmat al-Jami'iyyah wa dauruhu fi tahsini al-qudroh attanafisiyyah li al-Jami'ah as-Su'udiyah", Mutatholib takmily linaili darojati al-dukturoh fi Qismu idaroh at-tarbiyyah wa at-takhthith fi kulliyat at-Tarbiyyah fi Jami'ah Ummu al-Quro as-Su'udiyah, 2015.
- Baker, M. A., & Magnini, V. P. (2016). The evolution of services marketing, hospitality marketing and building the constituency model for hospitality marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1510-1534.
- Berry, L. L. (1998). Marketing services: Competing through quality. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2 (Apr., 1992), pp. 132-134
- Boukis, A., & Gounaris, S. (2014). Linking IMO with employees' fit with their environment and reciprocal behaviours towards the firm. *Journal of Services Marketing*, 28(1), 10-21.
- Canales-Requena, J., Ccanto-Inga, O., Lizarbe, J., & Vicente-Ramos, W. (2021). Incidence of internal marketing and organizational commitment in the retail sector. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(4), 917-926.
- Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 9.
- Cavallone, M., & Palumbo, R. (2022). Delving into the soft side of TQM: an analysis of the implications of employee involvement on management practices. *The TQM Journal*, 34(5), 1096-1115.
- Cipto Handoko, N. D., Elfiah, R., & Kesuma, G. C. (2020). The Leadership Management of the Principal of Madrasa in Improving Teacher Performance at Madrasah Ibtidaiyah of East Lampung Regency. *CCER*, 841.

- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
- Dian, D., Faizal, I., & Hasanah, N. D. (2022). Leadership and Capacity Building; The Construction of Madrasah Quality Improvement. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 79-90.
- Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public relations review*, 44(4), 453-462.
- Egbosi, C. G., Chijionwu, O. R., Henrietta, T., & Enidom, M. O. M. (2019). Effect of internal marketing on employee job satisfaction in commercial banks in South East Nigeria. *International Journal of Academic Research Business and Social Sciences*, 9 (4), 104, 115.
- Firmansyah, F. (2019). Konsep Dan Sejarah Total Quality Management. *An-Nidhom: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 13-29.
- Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). ON INTERNAL MARKETING--CONCEPT, MODELS, ADVANTAGES AND DISADVANTAGES. *Revista Economica*, 70(5).
- Garoufallou, E., Siatiri, R., Zafeiriou, G., & Balampanidou, E. (2013). The use of marketing concepts in library services: a literature review. *Library Review*, 62(4/5), 312-334.
- Halim, A. (2020). Manajemen Marketing Pendidikan Islam. *Al-Ibrah*, 5(1), 1-26.
- Hananto, S., & Murtafiah, N. H. (2022). STRATEGI MANAJEMEN PEMASARAN PENDIDIKAN MADRASA. *JURNAL AN-NUR: Kajian Ilmu-Ilmu Pendidikan dan Keislaman*, 8(02).
- Huang, Y. T. (2020). Internal marketing and internal customer: A review, reconceptualization, and extension. *Journal of Relationship marketing*, 19(3), 165-181.
- Iflaha, N., & Sudarsono, S. (2022). Penerapan Konsep Deming Sebagai Upaya Pengembangan Mutu Pendidikan Di MA Darussalam Jember. *Widya Balina*, 7(2), 500-509.
- Islam, M. P., & Rahmatullah, S. A. (2023). Marketing Management of Educational Services in Early Childhood Education. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(2), 1312-1319.
- Jalilvand, M. R., Nasrolahi Vosta, L., Khalilakbar, R., Khazaei Pool, J., & Tabaeian, R. A. (2019). The effects of internal marketing and entrepreneurial orientation on innovation in family businesses. *Journal of the Knowledge Economy*, 10, 1064-1079.
- Jannah, F. B. F., Hidayati, D., & Badrudin, B. (2023). Marketing Management of Educational Services in Improving the Image of Islamic Boarding Schools. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 56-66.

- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?. *Journal of Business Research*, 86, 291-299.
- Kam Sing Wong, S. (2013). The role of management involvement in innovation. *Management Decision*, 51(4), 709-729.
- Karasa, A., Akinci, F., EsatoÈlu, A. E., Parsons, A. L., & Sarp, N. (2008). An evaluation of the opinions of hospital employees regarding the contribution of internal marketing to the application of total quality management in Turkey. *Health marketing quarterly*, 24(3-4), 167-187.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
- Kurniati, R., & Zubaedah, S. (2018). Upaya Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di RA Insan Mulia Yogyakarta. *Golden Age: Jurnal Ilmiah Tumbuh Kembang Anak Usia Dini*, 3(4), 259-268.
- Labaso, S. (2018). Penerapan marketing mix sebagai strategi pemasaran jasa pendidikan di MAN 1 Yogyakarta. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 289-311.
- Lapiņa, I., Kairiša, I., & Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of service research*, 7(3), 290-305.
- Malik, A., Ma'arif, S., & Huda, M. N. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Implementasi Total Quality Management. *Jurnal Kependidikan Islam*, 10(2), 113-127.
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Silva, R., Rêgo, R., & Oliveira, M. (2022). Employee involvement and commitment in internal communication. *Social Sciences*, 11(9), 423.
- Millidonis, T., Lois, P., Georgiou, I., & Tsoukatos, E. (2023). How teachers are affected by institutional actions aiming to enhance e-learning effectiveness in higher education. *International Journal of Educational Management*.
- Mishra, T., & Sinha, S. (2014). Employee motivation as a tool to implement internal marketing. *organization*, 3, 672-679.
- Mohammad, A. A., Alshura, M. S., Al-Hawary, S. I. S., Al-Syasneh, M. S., & Alhajri, T. M. (2020). The influence of Internal Marketing Practices on the employees' intention to leave: A study of the private hospitals in Jordan. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 1174-1189.
- Mullakhmetov, K. S., Sadriev, R. D., Gabidinova, G. S., & Akhmetshin, E. M. (2016). Control in marketing-based management. *Academy of Marketing Studies Journal*, 20(2), 13-19.

- Munir, M. (2020). Kepuasan Pelanggan Dan Pemilihan Jasa Pendidikan. *Intizam: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 3(2), 46-66.
- Mustapid, M., Syafaruddin, S., & Wijaya, C. (2021). Strategic Management in Quality Improvement at State Madrasah. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 2699-2710.
- Nangimah, M., Mujiyatun, M., & Muslihatuzzahro, F. (2021). MANAJEMEN MARKETING DI MADRASAH ALIYAH HIDAYATUL MUBTADIIN SIDOHARJO KECAMATAN JATI AGUNG KABUPATEN LAMPUNG SELATAN. *JURNAL AN-NUR: Kajian Ilmu-Ilmu Pendidikan dan Keislaman*, 7(02), 90-109.
- Nani, Y. N., Tohopi, R., Tui, F. P., & Abdussamad, J. (2022). The Role of Bureaucratic Behavior on Increasing the Effectiveness of Educational Policies: Perspective of Robbin's Theory Development. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 10(2), 236-255.
- Pavlidou, C. T., & Efstathiades, A. (2021). The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning*, 84, 101894.
- Pun, K. F., Chin, K. S., & Gill, R. (2001). Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises. *Total Quality Management*, 12(1), 95-109.
- Pungnirund, B., & Sribunreng, P. (2019). Analyzing Various Models of Internal Marketing Strategies. *The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics*, (3 (16)), 13-17.
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: a systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.
- Rahmi, E., Zaini, M., Muslim, M., & Junaris, I. (2021). Marketing strategies education-oriented market, customers and advantages competitive. *Journal of Education and Teaching Learning (JETL)*, 3(3), 29-40
- Ratnasari, R. T. (2021). Islamic leadership and internal marketing: evidence from Islamic banking. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*.
- Samsudin, N. (2021). The Impact of Leadership Styles on Employees' Commitment within Dubai Government Entities: Mediating Effects of Communication. *European Journal of Economics and Business Studies Articles*, 7.
- Sarros, J.C.; Santora, J.C, (2001). "The transformational-transactional leadership model in practice", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 25(8), pp. 383-393.
- Septiadi, W. (2019). Tinjauan Total Quality Management (TQM) Pada Lembaga Pendidikan Islam. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 34-51. <https://doi.org/10.31538/ndh.v4i1.105>

- Siddique, C. M., Siddique, H. F., & Siddique, S. U. (2020). Linking authoritarian leadership to employee organizational embeddedness, LMX and performance in a high-power distance culture: a mediation moderated analysis. *Journal of Strategy and Management*, 13(3), 393-411
- Sinčić, D., & Pološki Vokić, N. (2007). Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy. *EFZG working paper series*, (12), 1-13.
- Sirojudin, D., & Al-Ghozali, M. D. H. (2020). SISTEM PENYAMPAIAN JASA PENDIDIKAN. *DINAMIKA: Jurnal Kajian Pendidikan dan Keislaman*, 5(2), 95-108.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339.
- Sofyan, A., & Nugraha, E. (2023). The Concept of Applying Total Quality Management in Improving the Quality of Education. *Reflection: Education and Pedagogical Insights*, 1(1), 28-33.
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: An empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67-85;
- Syahri, P. (2023). Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan Islam Melalui Total Quality Management: Manajemen Mutu, Pendidikan Islam, Total Quality Management. *EDU MANAGE-Journal of STAI Nurul Ilmi Tanjungbalai*, 2(1).
- To, W. M., Martin Jr, E. F., & Billy, T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 14-21.
- Vieira-dos Santos, J., & Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 38-41.
- Wasmer, D. J., & Bruner, G. C. (1991). Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies. *Journal of Services Marketing*, 5(1), 35-46.
- Wedzerai, A. G., Chiliya, N., Chuchu, T., & Ndoro, T. (2020). An application of internal marketing for sustainable competitive advantage in Johannesburg construction firms. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(1), 183.
- Wedzerai, A. G., Chiliya, N., Chuchu, T., & Ndoro, T. (2020). An application of internal marketing for sustainable competitive advantage in Johannesburg construction firms. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(1), 183.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of marketing*, 73(2), 123-145.