# BAB V

# KESIMPULAN DAN SARAN

## 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Customer Orientation* melalui *Job Satisfaction* sebagai variabel mediasi pada dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Dharma Andalas Padang. Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM terhadap responden yang terdiri dari dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan UNIDHA, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. ***Internal Marketing*** **berpengaruh positif dan signifikan terhadap** ***Customer Orientation*****.** Dengan demikian, semakin baik implementasi praktik-praktik pemasaran internal di Universitas Dharma Andalas seperti penyediaan fasilitas yang memadai, sistem penggajian yang adil, arahan kepemimpinan yang jelas, beban kerja yang sesuai, pengembangan karir, perlakuan setara, komunikasi terbuka, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan pemberian penghargaan maka semakin tinggi pula orientasi layanan dosen dan tenaga kependidikan kepada mahasiswa sebagai pelanggan utama.
2. ***Internal Marketing*** **berpengaruh positif dan signifikan terhadap** ***Job Satisfaction*****.** Hasil ini menunjukkan bahwa praktik *Internal Marketing* merupakan faktor penentu utama dalam menciptakan kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan di UNIDHA. Semakin baik implementasi pemasaran internal, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang

dirasakan oleh pegawai, baik dari segi tantangan pekerjaan, sistem pembayaran, kesempatan promosi, dukungan atasan, maupun hubungan dengan rekan kerja.

3. ***Job Satisfaction*** **berpengaruh positif dan signifikan terhadap** ***Customer Orientation*****.** Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan, maka semakin tinggi pula orientasi mereka dalam memberikan layanan terbaik kepada mahasiswa. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki energi positif dan motivasi yang lebih besar untuk memahami dan memenuhi kebutuhan mahasiswa.
4. ***Job Satisfaction*** **memediasi secara parsial pengaruh** ***Internal Marketing*** **terhadap** ***Customer Orientation*****.** Hasil ini menunjukkan bahwa *Internal Marketing* memiliki dua jalur pengaruh terhadap *Customer Orientation*: (a) pengaruh langsung yang signifikan, dan (b) pengaruh tidak langsung melalui peningkatan *Job Satisfaction* terlebih dahulu. Dengan demikian, *Internal Marketing* tidak hanya secara langsung membentuk orientasi layanan, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Secara keseluruhan, model penelitian ini mampu menjelaskan variasi *Customer Orientation* sebesar 61,2% ($R^2$ = 0,612), sedangkan variasi *Job Satisfaction* dijelaskan sebesar 59,1% ($R^2$ = 0,591). Nilai *Goodness of Fit* (GoF) sebesar 0,635 termasuk dalam kategori besar (*large*), yang menunjukkan bahwa model penelitian secara keseluruhan memiliki tingkat kesesuaian yang sangat baik dalam menjelaskan data empiris.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang telah diuraikan, berikut adalah saran-saran yang dapat diberikan untuk pengembangan praktik manajemen di Universitas Dharma Andalas serta untuk penelitian selanjutnya:

### 5.2.1 Saran Implikasi Praktis bagi Universitas Dharma Andalas

Berdasarkan hasil analisis variabel *Internal Marketing*, *Job Satisfaction*, dan *Customer Orientation*, dirumuskan beberapa saran implikasi program kerja dan kebijakan strategis yang dapat diterapkan oleh manajemen Universitas Dharma Andalas:

1. **Penyelenggaraan Program Pelatihan Berkelanjutan dan Kerja Sama Penguatan Kompetensi (*Up-skilling Program*)**

   Hasil temuan indikator pelatihan dan pengembangan (*IM06*) memperoleh capaian TCR terendah (58,60%). Adapun implikasi yang dapat dilakukan yaitu:

   a. **Mengadakan Pelatihan Pelayanan Prima (*Service Excellence & Communication Skill*):** UNIDHA disarankan mengadakan pelatihan rutin per semester bagi Tenaga Kependidikan dan Dosen, bekerja sama dengan lembaga konsultan/pelatih layanan profesional atau universitas mitra yang telah terakreditasi Unggul. Pelatihan difokuskan pada manajemen empati, responsivitas layanan, serta komunikasi efektif dalam menghadapi karakteristik mahasiswa generasi Z.

   b. **Sertifikasi Profesional & Pelatihan Fungsional:** Mengagendakan kerja sama dengan BNS (Badan Nasional Sertifikasi Profession) untuk sertifikasi

kompetensi staf administrasi serta pelatihan penulisan jurnal/hibah bagi dosen guna menunjang kenaikan jabatan fungsional.

2. **Pembentukan Sistem Penanganan Keluhan Terpadu dan Kolaborasi Layanan (*Co-Creation & Complaint Handling System*)**

   Hasil temuan indikator penanganan keluhan mahasiswa (*CO06 = 59,40%*) dan *co-creation* (*CO05 = 59,60%*) memiliki skor yang perlu ditingkatkan. Adapun implikasi yang dapat dilakukan yaitu :

   a. **Pengembangan *Helpdesk* / *Layanan Aduan Satu Pintu* (Online & Offline):** UNIDHA perlu membangun/mengoptimalkan sistem aplikasi pengaduan mahasiswa berbasis web/mobile dengan *SLA (Service Level Agreement)* yang jelas (misalnya: maksimal tanggapan 1x24 jam).
   b. **Forum Dialog / Kreasi Bersama Mahasiswa (*Co-Creation Forum*):** Mengadakan kegiatan rutin berkala (misal: "Rektor/Dekan Menyapa Mahasiswa") sebagai sarana kolaborasi di mana mahasiswa, dosen, dan tendik duduk bersama merancang perbaikan fasilitas dan alur administrasi akademik.

3. **Perancangan Sistem Penghargaan dan Pengakuan Kinerja yang Transparan (*Reward & Recognition Program*)**

   Hasil Temuan Indikator pemberian penghargaan (*IM11*) memiliki *outer loading* terendah (0,738). Adapun implikasi yang dapat dilakukan yaitu :

   a. **Pengadaan Agenda *Employee of the Month / Year*:** Manajemen UNIDHA disarankan membuat program penghargaan berkala bagi Dosen dan Tendik berprestasi atau yang mendapatkan puji-pujian evaluasi kepuasan tertinggi

dari mahasiswa. Penghargaan dapat berupa insentif finansial, prioritas usulan sertifikasi/studi lanjut, maupun piagam pengakuan institusi.

b. **Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja:** Menyusun skema *Key Performance Indicator (KPI)* yang adil dan transparan sebagai acuan pemberian bonus atau tunjangan kinerja.

4. **Penyusunan Peta Jalan (*Roadmap*) Promosi Karir dan Pelatihan Kepemimpinan Suportif (*Leadership Workshop*)**

   Hasil Temuan Indikator kesempatan promosi (*JS03*) dan sikap atasan (*JS04*) berada pada kategori yang membutuhkan penguatan kepuasan. Adapun implikasi yang dapat dilakukan yaitu :

   a. **Workshop Kepemimpinan Suportif (*Supportive Leadership Workshop*):** Mengadakan lokakarya bagi tingkatan Dekan, Kaprodi, dan Kepala Bagian/Unit untuk mengasah gaya kepemimpinan yang suportif, transformasional, dan mengedepankan pembimbingan (*mentoring*) kepada bawahan.

   b. **Transparansi *Career Path*:** Menyusun buku panduan jenjang karir yang transparan bagi Tenaga Kependidikan serta tim pendampingan percepatan Jabatan Fungsional Dosen (Asisten Ahli hingga Guru Besar).

### 5.2.2 Saran bagi Penelitian Selanjutnya

**1. Perluasan Objek dan Lokasi Penelitian**

Penelitian ini hanya dilakukan di satu perguruan tinggi swasta (UNIDHA Padang). Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dengan melibatkan lebih banyak perguruan tinggi, baik swasta maupun

negeri, di Sumatera Barat atau di tingkat nasional. Hal ini akan memungkinkan generalisasi hasil yang lebih luas dan perbandingan antar institusi dengan karakteristik yang berbeda.

**2. Penggunaan Desain Penelitian Longitudinal**

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* (pengumpulan data pada satu titik waktu). Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain *longitudinal* dengan mengukur perubahan variabel dari waktu ke waktu, misalnya sebelum dan sesudah implementasi program *Internal Marketing* tertentu. Pendekatan ini akan memberikan bukti kausalitas yang lebih kuat dan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan antar variabel.

**3. Penambahan Variabel Penelitian**

Nilai R-Square untuk *Customer Orientation* sebesar 0,612 menunjukkan bahwa masih ada 38,8% varians yang dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lain yang relevan, seperti komitmen organisasi (*organizational commitment*), budaya organisasi (*organizational culture*), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), atau keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Variabel-variabel ini berpotensi memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi *Customer Orientation* di perguruan tinggi.

**4. Penggunaan Metode Mixed-Methods**

Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan pendekatan kuantitatif (survei) dengan pendekatan kualitatif (wawancara mendalam atau *focus group discussion*). Pendekatan kualitatif dapat menggali alasan di balik temuan

kuantitatif, misalnya mengapa indikator penghargaan (IM11) memiliki nilai terendah atau bagaimana pengalaman nyata pegawai dalam merasakan praktik *Internal Marketing*. Kombinasi metode ini akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam.

**5. Pengukuran *Customer Orientation* dari Perspektif Mahasiswa**

Penelitian ini mengukur *Customer Orientation* berdasarkan persepsi dosen dan tenaga kependidikan. Penelitian selanjutnya dapat mengukur *Customer Orientation* melalui penilaian dari mahasiswa sebagai penerima layanan (*student satisfaction surveys*) atau melalui indikator kinerja objektif seperti tingkat retensi mahasiswa, jumlah keluhan mahasiswa, atau waktu penyelesaian layanan administrasi. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih objektif tentang orientasi pelanggan yang sesungguhnya.

**6. Analisis Komparatif Berdasarkan Karakteristik Responden**

Penelitian selanjutnya dapat melakukan analisis komparatif berdasarkan karakteristik responden, seperti perbedaan persepsi antara dosen dan tenaga kependidikan, antara pegawai tetap dan tidak tetap, atau antar fakultas di lingkungan UNIDHA. Analisis ini akan memberikan wawasan yang lebih spesifik tentang kelompok mana yang paling membutuhkan intervensi *Internal Marketing* dan bagaimana strategi yang tepat untuk masing-masing kelompok.

**7. Pendalaman Mengenai Peran Mediasi**

Karena penelitian ini menemukan bahwa *Job Satisfaction* berperan sebagai mediasi parsial, penelitian selanjutnya dapat mendalami mengapa *Internal Marketing* juga memiliki pengaruh langsung terhadap *Customer Orientation* tanpa

melalui kepuasan kerja. Pendekatan kualitatif atau analisis lebih lanjut dapat digunakan untuk menggali mekanisme lain yang mungkin menjelaskan pengaruh langsung tersebut, misalnya melalui peningkatan kompetensi, pemahaman kebutuhan pelanggan, atau orientasi layanan yang dibentuk oleh budaya organisasi.

## 5.3 Implikasi Penelitian

### 5.3.1 Implikasi Teoritis

1. Penelitian ini memperkuat validitas **Service-Profit Chain** (Heskett et al., 1994; Hogreve et al., 2021) dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia, dengan menunjukkan bahwa kualitas layanan internal (*Internal Marketing*) menciptakan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) yang kemudian mendorong orientasi pelanggan (*Customer Orientation*).
2. Penelitian ini mengonfirmasi **Social Exchange Theory** (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) dalam lingkungan akademik, di mana perlakuan organisasi terhadap pegawai (melalui praktik *Internal Marketing*) menghasilkan timbal balik berupa orientasi layanan yang lebih baik kepada mahasiswa.
3. Penelitian ini berhasil memvalidasi instrumen **IM-11 Scale** yang dikembangkan oleh Yıldız dan Kara (2017) dalam konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia, sehingga instrumen ini dapat digunakan untuk penelitian serupa di masa mendatang.
4. Temuan mediasi parsial memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa *Internal Marketing* memiliki pengaruh langsung yang independen

terhadap *Customer Orientation*, di samping pengaruh tidak langsung melalui *Job Satisfaction*.

### 5.3.2 Implikasi Praktis

1. **Bagi Manajemen Universitas:** Hasil penelitian memberikan panduan konkret bagi manajemen UNIDHA dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dalam hal pengembangan karir, sistem penghargaan, dan penguatan kepemimpinan yang suportif.
2. **Bagi Dosen dan Tenaga Kependidikan:** Peningkatan praktik *Internal Marketing* akan berdampak langsung pada peningkatan kepuasan kerja dan orientasi pelayanan, yang pada gilirannya akan meningkatkan pengalaman akademik dan administratif mahasiswa.
3. **Bagi Mahasiswa:** Orientasi pelayanan yang lebih baik dari dosen dan tenaga kependidikan akan meningkatkan kualitas layanan pendidikan yang diterima mahasiswa, sehingga kepuasan dan loyalitas mahasiswa terhadap UNIDHA meningkat.
4. **Bagi Pengambil Kebijakan Pendidikan:** Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pengambil kebijakan di tingkat institusi maupun pemerintah daerah dalam merumuskan program peningkatan kualitas layanan pendidikan tinggi melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia yang berbasis pemasaran internal.