BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan antar perguruan tinggi swasta (PTS) semakin kompetitif seiring dengan meningkatnya jumlah institusi yang menawarkan program serupa. Perguruan tinggi dituntut untuk meningkatkan seluruh aspek pelayanan, baik akademik maupun nonakademik, guna memenangkan persaingan (Firmansyah et al., 2018). Mahasiswa sebagai pengguna jasa utama merupakan pihak yang paling merasakan keberhasilan suatu institusi, di mana perguruan tinggi dianggap sukses apabila mampu memberikan pelayanan yang menghasilkan kepuasan bagi mahasiswa (Purwanti et al., 2020). Kualitas layanan menjadi faktor krusial yang menentukan daya saing PTS, karena kepuasan mahasiswa mendorong referensi positif yang berdampak baik bagi keberlangsungan institusi (Iskandar et al., 2021; Mutmainah et al., 2024).

Perubahan ekspektasi mahasiswa terhadap layanan pendidikan menjadi tantangan tersendiri. Handoko et al. (2024) menemukan bahwa mahasiswa menempatkan kemampuan lulus tepat waktu sebagai ekspektasi terbesar, dengan harapan difokuskan pada faktor akademik dan peningkatan intelektual (Kamal et al., 2020). Ekspektasi tersebut seringkali tidak sejalan dengan kenyataan pelayanan yang diterima, yang disebabkan oleh lambatnya pelayanan administrasi, ketidak konsistenan dalam melayani, serta fasilitas yang belum memadai (Kumalasari, 2020; Zulhijra, 2019). Dalam konteks pelayanan administrasi, Sujianto et al. (2023) membuktikan bahwa dimensi responsiveness merupakan faktor dominan yang

memengaruhi kepuasan mahasiswa, di mana mahasiswa membutuhkan pegawai administrasi yang memiliki responsivitas tinggi serta keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan mereka (Handoko et al., 2024).

Universitas Dharma Andalas (UNIDHA) merupakan perguruan tinggi swasta di Kota Padang yang berada di bawah naungan Yayasan Pendidikan Dharma Andalas (YPDA). Berdasarkan data PDDikti tahun 2026, UNIDHA berada di peringkat ke-7 dari 15 PTS di Kota Padang dengan jumlah mahasiswa 2.564 dan akreditasi Baik Sekali. Posisi ini menunjukkan bahwa UNIDHA masih memiliki ruang yang besar untuk tumbuh di tengah persaingan yang ketat dengan PTS lain seperti UPI YPTK (12.883 mahasiswa) dan UNES (10.093 mahasiswa). Upaya promosi melalui berbagai kanal telah dilakukan untuk meningkatkan jumlah mahasiswa baru, namun komunikasi word of mouth yang berasal dari pengalaman positif mahasiswa menjadi modal penting dalam memenangkan persaingan (Mutmainah et al., 2024). Penelitian Putri et al. (2021) pada konteks perguruan tinggi di Kota Padang membuktikan bahwa kualitas layanan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kepuasan mahasiswa dibandingkan budaya organisasi dan reputasi (Sari et al., 2023).

Tabel 1.1

Data Peringkat dan Jumlah Mahasiswa PTS di Kota Padang

No	Nama Perguruan Tinggi	Akreditasi	Jumlah Mahasiswa
1	Universitas Putra Indonesia "YPTK" (UPI YPTK)	B	12.883
2	Universitas Ekasakti (UNES)	Baik Sekali	10.093
3	Universitas Bung Hatta (UBH)	Unggul	9.461
4	Universitas Baiturrahmah (UNBRAH)	B	4.727

5	Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat (UMSB)	Baik Sekali	4.115
6	STIKes Syedza Saintika Padang	Terakre ditasi	3.304
7	**Universitas Dharma Andalas (UNIDHA)**	**Baik Sekali**	**2.564**
8	Universitas Alifah Padang	Baik Sekali	2.385
9	Institut Teknologi Padang (ITP)	B	2.202
10	Universitas Tamansiswa (UNITAS)	Baik Sekali	1.796
11	Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi (STIFARM) Padang	Baik Sekali	1.300
12	Sekolah Tinggi Teknologi Industri (STTIND) Padang	Terakre diasi	995
13	Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Adabiah	Baik	308
14	Sekolah Tinggi Bahasa Asing (STBA) Prayoga	Terakre ditasi	113
15	Politeknik LP3I Kampus Padang	Baik Sekali	12

Sumber data : https://pddikti.kemdiktisaintek.go.id/, 2026

Fenomena keluhan mahasiswa merupakan permasalahan yang lazim dijumpai di berbagai perguruan tinggi, termasuk di Universitas Dharma Andalas (UNIDHA) Kota Padang. Keluhan mahasiswa umumnya muncul sebagai respons terhadap ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan pelayanan yang diterima. Layanan institusi pendidikan yang kurang optimal mengakibatkan pengguna jasa merasa kecewa dan tidak puas, sebagaimana yang terjadi di beberapa perguruan tinggi di mana mahasiswa menyampaikan keluhan terkait pelayanan akademik yang lambat hingga dosen yang *slow respond* dan tidak membalas pesan (Zebua et al., 2022).

Tabel 1.2

Rekapitulasi Keluhan Mahasiswa Universitas Dharma Andalas

No	Jenis Keluhan	Jumlah Keluhan	Persentase (%)
1	Lambatnya respons Staff Administrasi	61	29%
2	Dosen *Slow Respond*/ Tidak Peduli	36	17%
3	Fasilitas Kurang Memadai	80	38%
4	Sistem Informasi akademik bermasalah	13	6%
5	Ketidakadilan Peraturan atau pelayanan	20	9%
	Total	210	**100%**

Sumber : Jaminan Mutu Universitas Dharma Andalas, 2026

Berdasarkan data dari Lembaga Jaminan Mutu UNIDHA tahun 2026, terhimpun 210 keluhan mahasiswa yang terdiri atas keluhan fasilitas kurang memadai (38%), lambatnya respons staf administrasi (29%), dosen slow respond atau tidak peduli (17%), ketidakadilan peraturan atau pelayanan (9%), dan sistem informasi akademik bermasalah (6%). Temuan ini diperkuat oleh Fatimah et al. (2019) yang mengungkapkan bahwa pada seluruh dimensi pelayanan terdapat gap negatif antara layanan yang dirasakan dengan yang diharapkan mahasiswa, dengan gap keseluruhan sebesar -1,19. Hal ini menunjukkan bahwa keluhan mahasiswa bukan merupakan fenomena kasuistik, melainkan permasalahan sistemik yang memerlukan penanganan serius.

Customer orientation (orientasi pelanggan) menjadi konsep yang relevan untuk memahami fenomena ini. *Customer orientation* didefinisikan sebagai kecenderungan karyawan untuk memahami, memenuhi, dan mengutamakan kebutuhan pelanggan secara berkelanjutan, efektif, dan efisien untuk menciptakan nilai yang unggul bagi mereka (Narver & Slater, 1990; Deshpande et al., 1993). Dalam konteks pendidikan tinggi, *customer orientation* mengacu pada orientasi

dosen dan tenaga kependidikan terhadap mahasiswa sebagai pelanggan utama. Penelitian Asriadi (2022) di perguruan tinggi negeri menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh terhadap kualitas layanan yang merupakan proksi *customer orientation*. Penelitian Dwitasari et al. (2024) di universitas unggulan Indonesia juga menunjukkan bagaimana perspektif internal berkontribusi pada identitas visual dan reputasi intstitusi

Konsep *internal marketing* pertama kali diperkenalkan oleh Berry (1981) yang memandang karyawan sebagai pelanggan internal organisasi. *Internal marketing* mencakup lima dimensi utama: komunikasi internal, pelatihan dan pengembangan, motivasi, sistem penghargaan, dan pemberdayaan (Rafiq & Ahmed, 2000; Huang & Rundle-Thiele, 2015). Penelitian Al Samman dan Mohammed (2020) di sektor jasa Bahrain menemukan bahwa *internal marketing* berpengaruh positif signifikan terhadap *customer orientation*, dengan *job satisfaction* dan affective commitment sebagai variabel mediasi. Penelitian Kim dan Lee (2018) di industri kecantikan Korea Selatan juga mengonfirmasi bahwa *internal marketing* (dukungan manajemen, pelatihan, kompensasi, komunikasi internal) berpengaruh terhadap *customer orientation* melalui *job satisfaction*. Di Indonesia, Resmi (2016) menemukan bahwa pemasaran internal berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan orientasi konsumen di rumah sakit, serta Muktiana et al. (2025) membuktikan hubungan serupa di industri kerajinan Rajapolah.

Job satisfaction (kepuasan kerja) didefinisikan sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi multidimensional individu terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya (Locke, 1976; Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks

pendidikan tinggi, kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan menjadi faktor krusial karena karyawan yang puas cenderung menunjukkan perilaku berorientasi pelanggan (customer-oriented behavior) dan komitmen terhadap kualitas layanan.

Tabel 1.3
Data Indikasi Rendahnya Kepuasan Kerja Tendik di UNIDHA

Indikasi Kepuasan	**Kriteria Disiplin (Rata-rata per Bulan)**	**Jumlah Tendik**	**Persentase**	**Interpretasi Perilaku Kerja**
Tinggi	Absen < 1 Hari **ATAU** Telat < 30 Menit	10	27,78%	Komitmen Kuat. Staf menunjukkan dedikasi dan kedisiplinan yang sangat baik dalam operasional UNIDHA. Beberapa di antaranya bahkan mencatatkan waktu lembur yang signifikan tanpa mengorbankan kehadiran.
Sedang	Absen 1 - 3 Hari **ATAU** Telat 30 - 60 Menit	11	30,55%	Kinerja Standar. Kedisiplinan berada pada batas toleransi wajar institusi. Fluktuasi kehadiran biasanya disebabkan oleh hal-hal situasional.
Rendah (Demotivasi / *Burnout*)	Absen > 3 Hari **ATAU** Telat > 60 Menit	15	41,67%	Sinyal Waspada. Tingkat absensi atau keterlambatan ekstrem. Terdapat indikasi masalah demotivasi, kurangnya kepuasan kerja, atau kelelahan akibat beban kerja administratif yang berlebih.
TOTAL		**36**	**100%**	

Sumber: SDM Universitas Dharma Andalas, 2026

Data awal dari SDM UNIDHA tahun 2026 menunjukkan indikasi rendahnya kepuasan kerja. Pada tenaga kependidikan, dari 36 tendik, 41,67% berada pada kategori kepuasan rendah yang ditandai dengan absensi >3 hari atau keterlambatan >60 menit per bulan. Rata-rata tendik tidak hadir 2,37 hari dan

terlambat 52 menit per bulan, dengan jam lembur rata-rata 19,5 unit per bulan yang mengindikasikan potensi burnout dan demotivasi.

Pada dosen, tingkat turnover mencapai 8,47% yaitu hingga 10 dosen. Tingkat turnover sebesar 8,47% dalam satu tahun merupakan indikasi penting yang perlu dicermati. Berdasarkan teori perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2017), turnover termasuk dalam kategori respons Exit, yaitu respons aktif-destruktif terhadap ketidakpuasan kerja. Angka 8,47% berada di bawah batas maksimal KPI (15%), tetapi sudah mendekati angka yang mengkhawatirkan bagi institusi pendidikan yang mengandalkan stabilitas tenaga pengajar. Penelitian empiris juga secara konsisten membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan turnover intention (Dwiyanti et al., 2023; penelitian di PT SAM Indonesia, 2024; penelitian di Laboratorium Parahita Diagnostic Center, 2024).

Alasan penelitian ini penting untuk dilakukan kembali di UNIDHA adalah karena penelitian tentang hubungan *internal marketing*, *job satisfaction*, dan *customer orientation* di perguruan tinggi swasta, khususnya di Sumatera Barat, masih sangat terbatas. Meskipun beberapa penelitian telah dilakukan di sektor jasa lain seperti Al Samman dan Mohammed (2020) di Bahrain, Kim dan Lee (2018) di Korea Selatan, serta Resmi (2016) dan Utami dan Pradana (2026) di rumah sakit Indonesia, namun konteks perguruan tinggi swasta memiliki karakteristik yang berbeda. Penelitian di perguruan tinggi Indonesia seperti Chasanah et al. (2021) dan Permana et al. (2021) lebih banyak berfokus pada komitmen organisasi dan kepuasan kerja, bukan *customer orientation*. Budaya organisasi, sistem manajemen,

karakteristik dosen dan tenaga kependidikan, serta kondisi geografis Sumatera Barat memiliki keunikan tersendiri yang memungkinkan hasil penelitian berbeda dengan konteks lain. Selain itu, fenomena keluhan mahasiswa dan indikasi rendahnya kepuasan kerja di UNIDHA yang telah dipaparkan sebelumnya menunjukkan adanya kesenjangan empiris yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk memberikan bukti empiris baru yang dapat memperkaya literatur dan memberikan rekomendasi praktis yang spesifik bagi manajemen UNIDHA dalam meningkatkan orientasi pelayanan dosen dan tenaga kependidikan kepada mahasiswa.

Berdasarkan fenomena empiris yang terjadi di UNIDHA serta keterbatasan penelitian pada konteks perguruan tinggi swasta di Sumatera Barat, penelitian ini hadir untuk menguji pengaruh *internal marketing* terhadap *customer orientation* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada dosen dan tenaga kependidikan Universitas Dharma Andalas Padang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen pemasaran jasa dan kontribusi praktis bagi manajemen UNIDHA dalam merancang strategi peningkatan orientasi pelayanan kepada mahasiswa.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut::

1. Apakah *internal marketing* berpengaruh terhadap *job satIsfaction* dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Dharma Andalas Padang?

2. Apakah *internal marketing* berpengaruh terhadap *customer orientation* di Universitas Dharma Andalas Padang?
3. Apakah *Job satisfaction* berpengaruh terhadap *customer orientation* di Universitas Dharma Andalas Padang?
4. Apakah *job satiscation* memediasi pengaruh *internal marketing* terhadap *customer orientation* di Universitas Dharma Andalas Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan penelitian ini disusun untuk memberikan jawaban empiris atas setiap pertanyaan penelitian. Secara spesifik, tujuan yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction* dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Dharma Andalas Padang.
2. Mengetahui pengaruh *internal marketing* terhadap *customer orientation* di Universitas Dharma Andalas Padang.
3. Mengetahui pengaruh *job satisfaction* terhadap *customer orientation* di Universitas Dharma Andalas Padang.
4. Mengetahui peran mediasi *job satisfaction* dalam pengaruh *internal marketing* terhadap *customer orientatin* di Universitas Dharma Andalas Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pemasaran jasa, khususnya dalam konteks perguruan tinggi swasta. Secara rinci, manfaat teoritis penelitian ini meliputi:

1. **Pengembangan ilmu manajemen pemasaran jasa** : Memperkaya literatur tentang penerapan konsep *internal marketing* dan *customer orientation* di sektor pendidikan tinggi.
2. **Pengembangan teori *internal marketing*** : Menguji ulang dan memperluas generalisasi teori *internal marketing* Berry (1981) pada objek PTS di Indonesia, khususnya di Sumatera Barat.
3. **Pengembangan teori *customer orientation*** : Memberikan bukti empiris tentang dimensi *customer orientation* yang paling kritis dalam layanan pendidikan dan bagaimana *job satisfaction* dosen dan tendik memengaruhinya.
4. **Referensi penelitian selanjutnya** : Menjadi landasan bagi peneliti lain yang ingin menguji model mediasi *job satisfaction* pada konteks organisasi jasa yang berbeda..

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, terutama:

1. **Masukan bagi Universitas Dharma Andalas Padang :** Sebagai bahan evaluasi dan perbaikan kebijakan manajemen sumber daya manusia dan pelayanan akademik.
2. **Evaluasi kualitas pelayanan kampus** : Memberikan gambaran objektif tentang sejauh mana dosen dan tenaga kependidikan UNIDHA memiliki orientasi terhadap kebutuhan mahasiswa sebagai pelangga
3. **Pengembangan strategi *internal marketing* :** Membantu manajemen merancang program komunikasi internal, pelatihan, reward, dan pemberdayaan karyawan yang lebih efektif.
4. **Peningkatan *job satisfaction* pegawai :** Menjadi dasar untuk menyusun program peningkatan kesejahteraan, motivasi, dan disiplin dosen serta tenaga kependidikan.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Dharma Andalas Padang, dengan subjek penelitian adalah dosen dan tenaga kependidikan yang berinteraksi langsung dengan mahasiswa. Fokus utama penelitian adalah menguji pengaruh *internal marketing* terhadap *customer orietntation* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

Variabel penelitian meliputi :

1. *Internal marketing* sebagai variabel independen (X), yang diukur melalui dimensi komunikasi internal, pelatihan, motivasi, penghargaan, dan pemberdayaan (Rafiq & Ahmed, 2000; Huang & Rundle-Thiele, 2015).

2. *Job satisfaction* sebagai variabel mediasi (M), yang diukur melalui sembilan dimensi JSS (*Job Satisfaction* Survey) Spector (1997): gaji, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, prosedur kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi.
3. *Customer orientation* sebagai variabel dependen (Y), yang diukur melalui dimensi: memahami kebutuhan mahasiswa, memberikan informasi yang akurat, menjaga hubungan dengan mahasiswa, mendengarkan dengan saksama, memberikan perhatian, dan menyelesaikan layanan dengan tuntas (Anaza & Rutherford, 2012; Nilasari et al., 2025).

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Ruang lingkup pembahasan dibatasi pada kualitas pelayanan internal organisasi pendidikan, tidak mencakup faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah atau kondisi ekonomi makro. Batasan waktu penelitian ditetapkan pada tahun 2026, dan objek penelitian hanya pada lingkungan Universitas Dharma Andalas Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini disusun dalam lima bab dengan urutan dan isi sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian (teoritis dan praktis), ruang lingkup pembahasan, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Berisi landasan teori tentang *internal marketing*, *job satisfaction*, dan *customer orientation*, penelitian terdahulu yang relevan, kerangka konseptual, serta pengembangan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi desain penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, instrumen penelitian, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi deskripsi data, hasil uji instrumen, hasil analisis data (uji hipotesis langsung dan tidak langsung/mediasi), serta pembahasan temuan penelitian dikaitkan dengan teori dan penelitian terdahulu.

BAB V PENUTUP

Berisi kesimpulan dari hasil penelitian, implikasi teoritis dan praktis, keterbatasan penelitian, serta saran bagi pihak terkait dan peneliti selanjutnya.