BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Internal Marketing*

2.1.1 Definisi *Internal Marketing*

Internal marketing (IM) pertama kali diperkenalkan secara formal oleh Leonard L. Berry (1981) yang mendefinisikan IM sebagai "memandang karyawan sebagai pelanggan internal, memandang pekerjaan sebagai produk internal yang memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan internal ini sambil memenuhi tujuan organisasi" (Sarangal et al., 2024). Berry menegaskan bahwa personel merupakan pasar pertama sebuah perusahaan (Sahibzada et al., 2019). Berry dan Parasuraman (1991) memperkuat pandangan ini dengan menyatakan bahwa IM adalah filosofi memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal, serta menekankan pentingnya menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berkualitas (Chiu et al., 2019).

Christian Grönroos mengembangkan perspektif berbeda dengan orientasi lebih bersifat eksternal, yaitu berfokus pada penciptaan *customer consciousness* dan orientasi layanan di kalangan karyawan. Grönroos (1990) mendefinisikan IM sebagai operasi strategis yang mengkombinasikan pemasaran dan manajemen sumber daya manusia agar karyawan dapat memberikan kualitas layanan yang lebih baik kepada pelanggan (Chiu et al., 2019). Kontribusi utama Grönroos terletak pada perluasan cakupan IM dari sekadar kepuasan karyawan menjadi instrumen strategis untuk membangun budaya layanan dan orientasi pelanggan di seluruh organisasi (Way et al., 2023).

Mohammed Rafiq dan Pervez K. Ahmed (2000) memberikan kontribusi dengan pendekatan lebih komprehensif, mendefinisikan IM sebagai "upaya terencana menggunakan pendekatan seperti pemasaran untuk mengatasi resistensi organisasional terhadap perubahan dan untuk menyelaraskan, memotivasi, dan mengintegrasikan karyawan secara antar-fungsional menuju implementasi efektif strategi korporat dan fungsional" (Yıldız & Kara, 2017). Mereka mendelineasi tiga fase perkembangan IM: fase motivasi dan kepuasan karyawan (Berry), fase orientasi pelanggan (Grönroos), dan fase implementasi strategi dan manajemen perubahan (Yıldız & Kara, 2017).

Philip Kotler mendefinisikan IM secara ringkas sebagai "tugas merekrut, melatih, dan memotivasi karyawan yang kompeten agar dapat melayani pelanggan dengan baik" (Way et al., 2023). Kotler juga memperkenalkan konsep *service marketing triangle* yang menggambarkan hubungan antara organisasi, karyawan, dan pelanggan, di mana IM terjadi antara perusahaan dan karyawannya (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006).

Berdasarkan sintesis keempat perspektif tersebut, secara operasional IM didefinisikan dalam penelitian ini sebagai serangkaian strategi dan praktik organisasional yang menggunakan pendekatan pemasaran secara internal — mencakup komunikasi, pelatihan, pemberdayaan, penghargaan, dan dukungan manajemen untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan berkualitas guna menciptakan orientasi pelanggan dan menyampaikan kualitas layanan yang superior.

2.1.2 Indikator *Internal Marketing*

Penelitian ini mengadopsi instrumen *Internal Marketing* yang dikembangkan oleh Yıldız dan Kara (2017) yang dikenal dengan sebutan IM-11 Scale. Instrumen ini merupakan skala unidimensional yang terdiri dari 11 item indikator yang diukur langsung tanpa pemetaan ke sub-dimensi, sehingga lebih efisien untuk analisis first-order dalam kerangka Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Kelebihan utama IM-11 adalah spesifik dikembangkan dan divalidasi pada konteks institusi pendidikan tinggi, baik melalui Exploratory Factor Analysis (EFA) maupun Confirmatory Factor Analysis (CFA). Yıldız dan Kara (2017) menegaskan bahwa instrumen ini dirancang sebagai pengukuran tunggal (unidimensional) sehingga seluruh 11 item secara langsung membentuk satu konstruk *Internal Marketing*, tanpa perlu pengelompokan ke dalam dimensi-dimensi terpisah. Kesebelas indikator IM-11 mencakup aspek-aspek berikut:

1. Ketersediaan kondisi fisik yang menarik (kantor, peralatan, dan perlengkapan) bagi karyawan
2. Pemenuhan kebutuhan dasar karyawan (upah, asuransi, keamanan kerja)
3. Penguatan karyawan melalui arahan, pemberdayaan, dan partisipasi yang tepat
4. Penyediaan beban kerja dan dukungan yang memadai bagi karyawan
5. Penyediaan visi yang tercapai bagi karyawan
6. Penyediaan program pelatihan/pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan

7. Penyediaan kesempatan pengembangan karir bagi karyawan
8. Perlakuan yang setara dan adil terhadap karyawan
9. Penyediaan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan bagi karyawan
10. Pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan
11. Pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi

Dalam konteks pendidikan tinggi, ke-11 indikator ini sangat relevan karena mencakup seluruh aspek kritis yang memengaruhi kepuasan dan keterlibatan dosen serta tenaga kependidikan. Indikator mengenai kondisi fisik, beban kerja, dan pemenuhan kebutuhan dasar (item 1–4) berkaitan langsung dengan aspek hygiene dalam Two-Factor Theory Herzberg (1959) yang membahas faktor-faktor yang mencegah ketidakpuasan kerja. Indikator mengenai visi, pelatihan, pengembangan karir, dan pemberdayaan (item 5–7, 10) berkaitan dengan aspek motivator yang mendorong kepuasan intrinsik. Sementara itu, indikator mengenai keadilan, komunikasi terbuka, dan penghargaan (item 8–9, 11) mencerminkan prinsip social exchange theory di mana organisasi dan karyawan saling memberikan nilai dalam hubungan resiprokal (Cropanzano & Mitchell, 2005).

2.1.3 *Internal Marketing* dalam Perguruan Tinggi

Penerapan IM pada institusi pendidikan tinggi berakar dari gagasan Berry (1981) yang memandang karyawan sebagai pelanggan internal dan pekerjaan sebagai produk internal, serta pandangan Grönroos (1985) yang menekankan penciptaan orientasi pelanggan (Bohnenberger et al., 2018). IM menjadi semakin relevan karena perguruan tinggi merupakan organisasi jasa yang sangat bergantung

pada kualitas interaksi antara penyedia layanan (dosen dan tenaga kependidikan) dan penerima layanan (mahasiswa) (Rehman & Nouman, 2015).

Konsep pelanggan internal merupakan fondasi utama. Berry dan Parasuraman (1991) menegaskan bahwa IM adalah filosofi memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal. Literatur IM secara konsisten menekankan bahwa untuk memiliki pelanggan eksternal (mahasiswa) yang puas, perguruan tinggi perlu memuaskan karyawan internalnya terlebih dahulu (Sarangal et al., 2021). Rehman dan Nouman (2015) mengonfirmasi hubungan positif antara orientasi pasar internal, IM, dan kepuasan kerja di sektor pendidikan tinggi Pakistan.

Sahibzada et al. (2019) dalam studi di universitas Tiongkok mengembangkan instrumen multidimensional IM dengan enam dimensi: komunikasi internal, pelatihan dan pengembangan, hubungan antar-personal, motivasi, penghargaan, dan dukungan kerja. Sarangal et al. (2021) menemukan bahwa keempat dimensi IM (pengembangan staf akademik, penghargaan, komunikasi internal, dan pemberdayaan) secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja akademik, dengan pemberdayaan sebagai dimensi paling kritis.

Vel et al. (2019) dalam konteks pendidikan tinggi UAE mengusulkan kerangka *corporate fusion* yang menangkap konstruk dan dimensi baru IM sejalan dengan lingkungan korporat kontemporer. Hussin et al. (2023) mengembangkan kerangka teoretis IM di universitas swasta Malaysia dan menyimpulkan bahwa IM merupakan alat internal berguna untuk meningkatkan kinerja organisasional dan kepuasan kerja dosen.

Hubungan antara IM dan kualitas layanan yang diterima mahasiswa merupakan rantai kausal yang telah divalidasi. Soliman (2013) menemukan bahwa orientasi pemasaran internal berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan di Universiti Utara Malaysia. Ueno (2010) mengidentifikasi tujuh fitur fundamental yang mendukung kualitas layanan rekrutmen, pelatihan, kerja tim, pemberdayaan, penilaian kinerja dan penghargaan, komunikasi, serta budaya organisasi yang seluruhnya merupakan elemen inti praktik IM.

Dengan demikian, IM bukan sekadar strategi manajemen sumber daya manusia, melainkan prasyarat strategis bagi perguruan tinggi untuk memastikan kualitas layanan yang diberikan kepada mahasiswa mencapai standar yang diharapkan dan mampu bersaing di pasar pendidikan tinggi global.

2.2 *Job Satisfaction*

2.2.1 Defenisi *Job Satisfaction*

Edwin A. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang" (Salesti, 2016). Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan respons afektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya, bukan sekadar evaluasi kognitif. Locke juga menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dipandang penting.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap karakteristik-karakteristiknya" (Nugroho & Murniati, 2021). Mereka

mengidentifikasi lima dimensi utama: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kepuasan kerja dipandang sebagai variabel sikap yang berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Fred Luthans (2006) memberikan perspektif komprehensif dengan mengintegrasikan dimensi kognitif, afektif, dan evaluatif. Luthans mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dipandang penting, serta menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja yang ditentukan oleh seberapa baik hasil yang diperoleh memenuhi atau melampaui harapan (Ikhsania, 2015).

T. Hani Handoko (2001) memberikan perspektif konteks Indonesia, mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka" (Noorrahman et al., 2022). Handoko menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kompensasi, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta kesempatan pengembangan karir (Jamaludin, 2016).

Berdasarkan sintesis keempat perspektif tersebut, secara operasional kepuasan kerja didefinisikan dalam penelitian ini sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi multidimensional individu terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya, mencakup aspek intrinsik (pekerjaan itu sendiri, otonomi, pencapaian) dan aspek ekstrinsik (kompensasi, pengawasan, kondisi kerja, hubungan interpersonal).

2.2.2 Teori *Job Satisfaction*

Two Factor Theory (Motivation-Hygiene Theory) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg (1959) merupakan teori kepuasan kerja paling berpengaruh. Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menghasilkan kepuasan kerja berbeda dari faktor-faktor yang menghasilkan ketidakpuasan kerja (Putra et al., 2023). Ia membagi faktor tersebut ke dalam dua kategori (Atan et al., 2021):

Motivator factors (faktor motivasi) berkaitan dengan konten pekerjaan itu sendiri, mencakup pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan karir, dan kesempatan pertumbuhan. Kehadiran faktor-faktor ini menghasilkan kepuasan kerja, namun ketiadaannya tidak menyebabkan ketidakpuasan melainkan "tidak puas" (Atan et al., 2021).

Hygiene factors (faktor higiene) berkaitan dengan konteks atau lingkungan pekerjaan, mencakup kebijakan perusahaan, hubungan dengan atasan, hubungan interpersonal, kondisi kerja, dan gaji. Ketidakpuasan terjadi ketika faktor higiene berada di bawah tingkat yang dapat diterima; ketika dipenuhi secara memadai, mereka hanya mencegah ketidakpuasan tanpa menghasilkan kepuasan (Alrawahi et al., 2020).

Dalam konteks pendidikan tinggi, Sinniah et al. (2022) menemukan bahwa *financial rewards*, *performance appraisal*, dan *code of conduct* merupakan tiga faktor motivasi paling menonjol yang memengaruhi kepuasan kerja dosen. Shaikh et al. (2023) mengonfirmasi bahwa kompensasi, kesempatan promosi, lingkungan kerja, dan pelatihan kondusif untuk meningkatkan kinerja individu dosen.

Equity Theory yang dikembangkan oleh J. Stacy Adams (1963) berfokus pada persepsi keadilan dalam hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi. Adams berargumen bahwa individu mengevaluasi keadilan situasi kerja dengan membandingkan rasio *input* (usaha, waktu, pendidikan, pengalaman) terhadap *output* (gaji, tunjangan, pengakuan, promosi) dengan rasio orang lain yang dijadikan referensi (Rokeman et al., 2023).

Ketika individu mempersepsikan ketidaksetaraan (*inequity*), mereka mengalami ketidakpuasan dan termotivasi untuk mengurangi ketidaksetaraan tersebut. Dalam konteks pendidikan tinggi, persepsi keadilan menjadi kritis karena dosen sering membandingkan kompensasi dan beban kerja dengan rekan sejawat di institusi lain (Shaikh et al., 2023). Equity Theory melengkapi Two Factor Theory dengan menjelaskan mengapa faktor yang sama dapat berfungsi berbeda tergantung konteks perbandingan sosial.

2.2.3 Indikator *Job Satisfaction*

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan konstruk multidimensi yang dapat diukur melalui berbagai indikator yang mencerminkan perasaan positif atau negatif karyawan terhadap aspek-aspek pekerjaannya. Untuk mengukur kepuasan kerja secara operasional, diperlukan indikator-indikator yang dapat mengungkap sejauh mana karyawan merasa puas dengan berbagai aspek yang melekat dalam pekerjaannya. Berdasarkan penelitian Zulfah (2021), indikator kepuasan kerja mengacu pada pendapat Maharani, Troena, & Noermijati (2013) yang terdiri dari lima indikator, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) yaitu sejauh mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik dan sesuai dengan minat karyawan.
2. Sistem pembayaran/gaji (payment system) yaitu sejauh mana gaji yang diterima dianggap pantas dan wajar.
3. Kesempatan promosi (promotional opportunities) yaitu peluang karyawan untuk mengembangkan kemampuan serta memperoleh posisi, status, dan keterampilan yang lebih baik dalam perusahaan.
4. Sikap atasan (attitude of supervisor) yaitu kemampuan atasan dalam memberikan arahan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan.
5. Rekan kerja (co-worker) yaitu sejauh mana rekan kerja memiliki kemampuan teknis yang mumpuni, dapat diandalkan, dan memberikan dukungan sosial.

Indikator-indikator tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial seperti gaji, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor non-finansial seperti hubungan interpersonal dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk mengembangkan karir dan menikmati pekerjaan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Handoko (2014) dan Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan dalam memandang pekerjaannya, yang berkaitan dengan sikap pekerja terhadap pekerjaan dan situasi di sekitarnya (Zulfah, 2021).

Sementara itu, Daulay & Wahyono (2024) mengemukakan indikator kepuasan kerja yang lebih ringkas dengan merujuk pada pendapat Rivai (2018), yang menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja terdiri dari tiga aspek utama, yaitu:

1. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri yaitu perasaan senang atau tidak senang terhadap tugas dan tanggung jawab yang diemban,
2. Kesempatan promosi yaitu peluang untuk meningkatkan posisi pada struktur organisasi
3. Kepuasan terhadap rekan kerja yaitu seberapa besar rekan kerja memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial (Daulay & Wahyono, 2024).

Indikator ini menekankan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tiga pilar utama, yaitu pekerjaan yang dijalani, peluang pengembangan karir, dan hubungan sosial di tempat kerja. Ketika ketiga aspek ini terpenuhi dengan baik, karyawan cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

Berdasarkan kedua pendekatan tersebut, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan yang dapat diidentifikasi. Persamaannya terletak pada pengakuan bahwa pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, dan rekan kerja merupakan aspek fundamental dalam mengukur kepuasan kerja. Perbedaan utamanya terletak pada cakupan indikator, di mana Zulfah (2021) menambahkan dimensi sistem pembayaran/gaji dan sikap atasan sebagai indikator yang tidak secara eksplisit disebutkan oleh Daulay & Wahyono (2024). Dalam konteks penelitian ini yang

melibatkan dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Dharma Andalas, indikator-indikator tersebut dapat diadaptasi dengan mempertimbangkan karakteristik unik lingkungan akademik, seperti beban kerja akademik, kesempatan pengembangan profesi (sertifikasi, kenaikan jabatan fungsional), dukungan dari pimpinan fakultas/universitas, serta hubungan kolegial antar dosen dan tendik.

Dengan demikian, kombinasi indikator dari kedua penelitian tersebut memberikan gambaran yang lebih komprehensif dalam mengukur kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self)*
2. Gaji/ Sistem Pembayaran (*Payment System)*
3. Kesempatan Promosi (*Promotional Opportunities)*
4. Sikap Atasan (*Attitude of Supervisor*)
5. Rekan Kerja (*Co-Worker)*

Kelima indikator ini akan digunakan sebagai acuan dalam menyusun instrumen pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini, dengan penyesuaian konteks sesuai dengan karakteristik responden dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Dharma Andalas.

2.2.4 *Job Satisfaction* dalam Perguruan Tinggi

Dosen merupakan aktor utama penyampaian layanan akademik, sehingga kepuasan kerja dosen memiliki implikasi langsung terhadap kualitas layanan pendidikan. Sarangal et al. (2021) menemukan bahwa keempat dimensi IM pengembangan staf akademik, penghargaan, komunikasi internal, dan pemberdayaan secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja akademik, dengan

pemberdayaan sebagai dimensi paling kritis. Rehman dan Nouman (2015) mengonfirmasi bahwa IM yang diselaraskan dengan praktik SDM berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja fakultas.

Tenaga kependidikan (staf administrasi, laboran, pustakawan) merupakan *frontline employees* yang berinteraksi langsung dengan mahasiswa. Juanna dan Bokingo (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan, dan program pelatihan serta insentif kinerja sebagai indikator IM berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Rodrigues et al. (2023) memperkuat bahwa kepuasan kerja memengaruhi komitmen organisasional yang berdampak pada kinerja kerja.

Secara teoretis, *Service-Profit Chain* menjelaskan bahwa kepuasan karyawan merupakan mata rantai kritis yang menghubungkan kualitas layanan internal dengan kualitas layanan eksternal (Hogreve et al., 2021). Tsai dan Wu (2011) menemukan bahwa IM harus ditekankan untuk memengaruhi staf garis depan sehingga membantu menciptakan komitmen organisasional dan kualitas layanan yang lebih baik.

Studi empiris di berbagai sektor mengonfirmasi hubungan positif kepuasan kerja dan kualitas layanan. Perić et al. (2023) mengonfirmasi hubungan positif kepuasan kerja dengan dimensi *reliability*, *assurance*, dan *responsiveness*. Arıcı (2020) menemukan bahwa kualitas layanan memiliki efek signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja hotel, dengan kepuasan pelanggan memediasi pengaruh kualitas layanan terhadap kinerja.

Dengan demikian, kepuasan kerja baik kepuasan dosen maupun tenaga kependidikan merupakan jembatan kritis yang menghubungkan praktik IM dengan kualitas layanan di perguruan tinggi. Manajemen perlu mengadopsi pendekatan holistik yang memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan kerja seluruh karyawan sebagai fondasi penyampaian layanan pendidikan berkualitas.

2.3 *Customer Orientation*

2.3.1 Definisi *Customer Orientation*

Customer orientation(CO) atau orientasi pelanggan adalah filosofi bisnis yang menempatkan pelanggan sebagai pusat dari seluruh aktivitas organisasi. Konsep ini mengacu pada sejauh mana sebuah organisasi memahami kebutuhan pelanggannya dan bertindak untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Narver Slater, 1990).

Narver dan Slater (1990) mendefinisikan orientasi pasar yang mencakup tiga perilaku utama: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antarfungsi. Orientasi pelanggan didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memahami pembeli saat ini dan masa depan, meliputi pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi ke seluruh departemen, dan responsivitas terhadap informasi tersebut (Sahibzada et al., 2019). Dalam konteks pendidikan tinggi, orientasi pelanggan merujuk pada kemampuan institusi untuk memahami dan merespons kebutuhan, harapan, dan keinginan mahasiswa sebagai pelanggan utama (Rehman Nouman, 2015).

Deshpandé, Farley, dan Webster (1993) mendefinisikancustomer 16 orientationsebagai ”penempatan kebutuhan dan keinginan pelanggan saat ini dan

masa depan sebagai fokus utama bisnis" (Hussin et al., 2023). Mereka menekankan bahwa CO bukan sekadar filosofi pemasaran, melainkan budaya organisasi yang menempatkan pelanggan sebagai prioritas utama dalam setiap pengambilan keputusan.

Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2016) mendefinisikan orientasi pelanggan sebagai pendekatan bisnis yang berfokus pada penciptaan nilai pelanggan yang unggul dan membangun hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan (Way et al., 2023). Dalam perspektif ini, organisasi yang berorientasi pelanggan tidak hanya merespons kebutuhan yang sudah ada, tetapi juga mengantisipasi kebutuhan yang akan datang.

Lalu, berdasarkan sintesis berbagai perspektif tersebut, secara operasiona l*customer orientation* didefinisikan dalam penelitian ini sebagai budaya dan perilaku organisasi yang menempatkan pemahaman terhadap kebutuhan, harapan, dan kepuasan pelanggan (mahasiswa) sebagai fokus utama dalam setiap aspek penyampaian layanan pendidikan.

2.3.2 Indikator *Customer Orientation*

Customer orientation atau orientasi pelanggan merupakan strategi bisnis yang menempatkan pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan sebagai prioritas utama dalam setiap aktivitas organisasi. Untuk mengukur sejauh mana suatu perusahaan menerapkan orientasi pelanggan, diperlukan indikator-indikator yang dapat mengoperasionalisasikan konsep tersebut ke dalam variabel yang terukur. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fatonah, Haryono, & Sari

(2021), terdapat empat indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *customer orientation*, yaitu:

1. Adanya komitmen memuaskan pelanggan, yaitu perusahaan mampu memahami apa yang diinginkan oleh pelanggan.
2. Mengumpulkan informasi kebutuhan pelanggan, yaitu Perusahaan memberikan informasi yang jelas dan bermanfaat kepada pelanggan.
3. Mengetahui cara memuaskan pelanggan, yaitu Perusahaan memahami langkah-langkah atau strategi yang tepat untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan.
4. Menerima keluhan pelanggan serta selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan, yaitu perusahaan terbuka terhadap masukan/keluhan dan terus memperhatikan dinamika kebutuhan serta keinginan pelanggan.

Keempat indikator ini menekankan pada aspek komitmen organisasi, pengumpulan data pelanggan, pemahaman strategi pemenuhan kebutuhan, serta responsivitas terhadap masukan pelanggan.

Selain itu, Prasetyo, Wahab, Shihab, & Syamsurijal (2020) juga mengemukakan empat indikator *customer orientation* yang saling melengkapi, yaitu:

1. Memahami keinginan pelanggan, yaitu perusahaan mampu memahami apa yang diinginkan oleh pelanggan.
2. Informatif kepada pelanggan, yaitu perusahaan memberikan informasi yang jelas dan bermanfaat kepada pelanggan.

3. Membuat kreasi bersama (co-creation), yaitu perusahaan melibatkan pelanggan dalam proses penciptaan nilai atau pengembangan produk/layanan.
4. Mengatasi keluhan pelanggan. Perusahaan tanggap dan mampu menyelesaikan keluhan yang disampaikan oleh pelanggan.

Indikator-indikator ini menekankan pada aspek pemahaman mendalam terhadap ekspektasi pelanggan, penyampaian informasi yang jelas dan bermanfaat, keterlibatan pelanggan dalam proses penciptaan nilai, serta kemampuan perusahaan dalam menangani keluhan dengan tanggap dan efektif. Prasetyo et al. (2020) menegaskan bahwa *customer orientation* menempatkan pelanggan di awal, tengah, dan akhir dari setiap transaksi bisnis, sehingga perusahaan dituntut untuk memiliki pemahaman yang komprehensif terhadap kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Jika dikaitkan dengan konteks Universitas Dharma Andalas, kombinasi indikator dari kedua penelitian tersebut dapat diimplementasikan sebagai berikut :

1. **Komitmen memuaskan pelanggan** tercermin dari upaya universitas dalam memberikan layanan akademik dan non-akademik yang berkualitas bagi mahasiswa maupun dosen.
2. **Mengumpulkan informasi kebutuhan pelanggan** dapat diwujudkan melalui survei kepuasan mahasiswa dan evaluasi berkala terhadap kebutuhan dosen dalam proses pembelajaran

3. **Mengetahui cara memuaskan pelanggan** terlihat dari kemampuan universitas dalam merancang kurikulum, fasilitas, dan sistem layanan yang sesuai dengan harapan mahasiswa dan dosen
4. **Informatif kepada pelanggan** tercermin dari penyampaian informasi akademik dan kebijakan kampus yang transparan dan mudah diakses; serta
5. **Membuat kreasi bersama (*co-creation*)** dapat diwujudkan melalui keterlibatan mahasiswa dan dosen dalam pengembangan program, kebijakan, dan inovasi layanan kampus.
6. **Menerima dan mengatasi keluhan pelanggan** diimplementasikan melalui keberadaan saluran pengaduan yang responsif dan tindak lanjut yang cepat terhadap masukan dari mahasiswa maupun dosen.

Dengan demikian, kombinasi indikator dari kedua penelitian tersebut memberikan gambaran yang lebih utuh dan komprehensif dalam mengukur *customer orientation* di lingkungan perguruan tinggi, mencakup aspek komitmen organisasi, pengumpulan informasi, pemahaman kebutuhan, komunikasi yang informatif, keterlibatan pelanggan , serta responsivitas terhadap keluhan sebagai bentuk upaya universitas dalam meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara berkelanjutan.

2.3.3 *Customer Orientation* dalam Perguruan Tinggi

Penerapan *customer orientation* pada institusi pendidikan tinggi berakar dari gagasan Narver dan Slater (1990) yang menekankan pentingnya pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pelanggan serta Deshpandé et al. (1993) yang

mengembangkan kerangka budaya berorientasi pelanggan (Hussin et al., 2023). CO menjadi semakin relevan karena perguruan tinggi merupakan organisasi jasa yang 18 sangat bergantung pada kualitas interaksi antara penyedia layanan (dosen dan tenaga kependidikan) dan penerima layanan (mahasiswa) (Rehman Nouman, 2015).

Konsep pelanggan utama dalam konteks pendidikan tinggi adalah mahasiswa. Narver dan Slater (1990) menegaskan bahwa pemahaman terhadap pelanggan saat ini dan masa depan merupakan fondasi orientasi pasar. Dalam konteks perguruan tinggi, ”pelanggan” utama adalah mahasiswa, orang tua mahasiswa, dan terkadang masyarakat atau pemberi beasiswa (Dwitasari et al., 2024). Universitas yang berorientasi pelanggan akan berusaha memahami kebutuhan belajar mahasiswa, harapan mereka terhadap lulusan, dan bagaimana cara terbaik untuk memfasilitasi perkembangan akademik dan profesional mereka.

Dalam lingkungan perguruan tinggi, dosen dan tenaga kependidikan memainkan peran krusial dalam mewujudkan orientasi pelanggan. Dosen, sebagai pengajar dan pembimbing, bertanggung jawab untuk memberikan pendidikan berkualitas, bimbingan akademik, dan menciptakan pengalaman belajar yang positif bagi mahasiswa. Staf kependidikan, yang mengelola berbagai aspek operasional universitas, juga berkontribusi pada pengalaman mahasiswa melalui layanan administrasi, dukungan fasilitas, dan interaksi sehari-hari (Asriadi, 2022). Oleh karena itu, jika dosen dan tenaga kependidikan memiliki orientasi pelanggan yang kuat, mereka akan lebih termotivasi untuk memahami dan memenuhi

kebutuhan mahasiswa, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan mahasiswa dan reputasi universitas.

Sahibzada et al. (2019) dalam studi di universitas Tiongkok mengembangkan instrument market orientation yang mencakup orientasi pelanggan sebagai komponen kunci. Studi mereka menemukan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja universitas. Rehman dan Nouman (2015) mengonfirmasi hubungan positif antara orientasi pasar internal,*internal marketing*, dan kepuasan kerja di sektor pendidikan tinggi Pakistan.

Hussin et al. (2023) mengembangkan kerangka teoretis*customer orientation*di universitas swasta Malaysia dan menyimpulkan bahwa CO merupakan instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan mahasiswa. Vel et al. (2019) dalam konteks pendidikan tinggi UAE mengusulkan kerangkacorporate fusionyang menangkap konstruk dan dimensi baru CO sejalan dengan lingkungan korporat kontemporer.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan orientasi pelanggan di sektor pendidikan tinggi, meskipun mungkin tidak secara eksplisit menggunakan istilah ”orientasi pelanggan” untuk staf, seringkali mengamati perilaku staf yang mencerminkan orientasi tersebut. Misalnya, penelitian mengenai kualitas layanan pendidikan yang berfokus pada persepsi mahasiswa terhadap interaksi dengan dosen dan staf administratif secara implisit mengukur tingkat orientasi pelanggan dari sisi penyedia layanan (Asriadi, 2022). Peningkatan kualitas layanan akademik dan administratif oleh universitas merupakan manifestasi dari upaya untuk lebih

memahami dan memenuhi kebutuhan mahasiswa sebagai pelanggan. Studi oleh Dwitasari et al. (2024) tentang perspektif internal mengenai identitas visual di universitas unggulan di Indonesia juga menunjukkan bagaimana pemahaman internal terhadap citra institusi dapat berkontribusi pada persepsi eksternal dan reputasi, yang merupakan bagian dari membangun hubungan pelanggan yang kuat.

Teori yang mendasari *customer orientation* mencakup Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory), yang menekankan bahwa hubungan yang berhasil didasarkan pada prinsip memberi dan menerima. Dalam konteks organisasi dan pelanggannya, organisasi memberikan nilai kepada pelanggan, dan sebagai imbalannya, pelanggan memberikan loyalitas, kepercayaan, dan pembelian berulang. Teori Perilaku Terencana (Theory of Planned Behavior) juga relevan, di mana sikap (termasuk orientasi terhadap pelanggan) dan norma subjektif dapat memengaruhi niat perilaku untuk melayani pelanggan dengan baik. Jika individu memiliki sikap positif terhadap orientasi pelanggan dan merasa ada norma sosial yang mendukungnya, maka mereka akan lebih cenderung berperilaku berorientasi pelanggan.

Dengan demikian,*customer orientation*bukan sekadar filosofi bisnis, melainkan prasyarat strategis bagi perguruan tinggi untuk memastikan kualitas layanan yang diberikan kepada mahasiswa mencapai standar yang diharapkan dan mampu bersaing di pasar pendidikan tinggi global.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dibangun di atas landasan empiris yang telah dirintis oleh berbagai studi sebelumnya. Analisis terhadap penelitian-penelitian terdahulu

bertujuan untuk mengidentifikasi kesamaan, perbedaan, serta celah penelitian yang masih perlu dieksplorasi. Hal ini penting untuk memposisikan penelitian ini secara strategis dan memastikan kontribusinya terhadap khazanah keilmuan yang ada.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian (Peneliti, Tahun)	Variabel & Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Research Gap
1	**The Mediating Role of *Job Satisfaction* and Affective Commitment in the Relationship between Internal Marketing Practices and Customer Orientation** (Al Samman & Mohammed, 2020)	Variabel: Internal Marketing, *Job Satisfaction*, Affective Commitment, Customer Orientation. Metode kuantitatif; 300 karyawan sektor jasa di Bahrain.	Internal marketing berpengaruh positif terhadap customer orientation, dengan *job satisfaction* dan affective commitment sebagai variabel mediasi.	Objek penelitian adalah sektor jasa di Bahrain, bukan dosen dan tenaga kependidikan perguruan tinggi di Indonesia.
2	**The Mediating Effect of *Job Satisfaction* on the Relationship between Internal Marketing and the Customer Orientation of Employees in the Beauty Service Industry** (Kim & Lee, 2018)	Variabel: Internal Marketing, *Job Satisfaction*, Customer Orientation. Metode kuantitatif pada karyawan industri kecantikan di Seoul.	Internal marketing berpengaruh terhadap customer orientation melalui *job satisfaction* sebagai mediasi.	Dilakukan pada industri kecantikan Korea Selatan, bukan perguruan tinggi Indonesia.
3	**Internal Marketing Analysis for Improving the Internal Consumer Satisfaction and Customer Orientation of**	Variabel: Internal Marketing, Kepuasan Internal, Customer Orientation. Metode kuantitatif pada	Internal marketing meningkatkan kepuasan internal karyawan dan customer orientation.	Objek penelitian bukan perguruan tinggi.

	Employees in Private-Owned Sports Center (Xu et al., 2023)	karyawan pusat olahraga.		
4	**Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis** (Awan et al., 2015)	Variabel: Internal Marketing, *Job Satisfaction*, Affective Commitment, OCB, Customer Loyalty. Metode kuantitatif pada industri telekomunikasi Pakistan.	Internal marketing meningkatkan *job satisfaction*, affective commitment, OCB, dan customer loyalty.	Dilakukan pada industri telekomunikasi, bukan perguruan tinggi.
5	**Effects of Internal Marketing on Strategic Orientations in the Banking Sector** (Mazzarolo et al., 2021)	Variabel: Internal Marketing, Strategic Orientation, Komitmen Organisasi. Metode kuantitatif pada 832 karyawan bank Brasil.	Internal marketing memengaruhi persepsi strategic orientation karyawan bank.	Konteks penelitian adalah sektor perbankan, bukan pendidikan tinggi.
6	**Pengaruh Pemasaran Internal terhadap Kepuasan Kerja dan Orientasi Konsumen di RSUD Patut Patuh Patju Lombok Barat** (Resmi, 2016)	Variabel: Pemasaran Internal, Kepuasan Kerja, Orientasi Konsumen. Metode kuantitatif pada perawat rumah sakit.	Pemasaran internal berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan orientasi konsumen melalui kepuasan kerja.	Objek penelitian adalah rumah sakit, bukan perguruan tinggi.
7	**Internal Marketing, Customer Orientation, dan Marketing Performance (Studi pada Industri**	Variabel: Internal Marketing, Customer Orientation, Kinerja Pemasaran. Metode	Customer orientation memediasi pengaruh internal marketing terhadap kinerja pemasaran.	Penelitian dilakukan pada industri kerajinan tangan.

	Handycraft Rajapolah) (Muktiana et al., 2025)	kuantitatif pada industri handycraft.		
8	**Pengaruh Internal Marketing dan Internal Service Quality terhadap Customer Orientation** (Utami & Pradana, 2026)	Variabel: Internal Marketing, Internal Service Quality, Customer Orientation. Metode kuantitatif pada RSUD Merah Putih Magelang.	Internal marketing dan internal service quality berpengaruh terhadap customer orientation.	Konteks penelitian adalah rumah sakit, bukan perguruan tinggi.
9	**Internal Marketing dalam Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi: Mediasi Kepuasan Kerja dan Keadilan Organisasi** (Chasanah et al., 2021)	Variabel: Internal Marketing, Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi. Metode kuantitatif pada dosen PTS.	Internal marketing berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja dan keadilan organisasi.	Fokus penelitian pada komitmen organisasi, bukan customer orientation.
10	**Pengaruh Pemasaran Internal dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai PLN di Wilayah Sulawesi** (Firmansyah & Tanuwijaya, 2023)	Variabel: Pemasaran Internal, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja. Metode kuantitatif pada pegawai PLN.	Internal marketing meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.	Penelitian dilakukan pada pegawai PLN.
11	**Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja**	Variabel: Kompensasi, Pengembangan Karier, Kepuasan Kerja.	Kompensasi dan pengembangan karier berpengaruh	Tidak menguji internal marketing maupun

	Dosen (Permana et al., 2021)	Metode kuantitatif pada dosen universitas swasta.	positif terhadap kepuasan kerja dosen.	customer orientation.
12	**Kepuasan Kerja di Perguruan Tinggi (Studi di Universitas di Indonesia)** (Nurtjahjani, 2022)	Variabel: Faktor-faktor Kepuasan Kerja. Metode kuantitatif pada staf universitas.	Menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja staf perguruan tinggi.	Tidak menguji internal marketing maupun customer orientation.
13	**Pengaruh Karakteristik Individu dan Insentif Kehadiran terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Tenaga Kependidikan IPB University** (Lolita Anggarini, 2021)	Variabel: Karakteristik Individu, Insentif Kehadiran, Motivasi, Kepuasan Kerja, Kinerja. Metode kuantitatif pada tenaga kependidikan IPB University.	Faktor individu dan insentif berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja.	Tidak menguji internal marketing dan customer orientation.
14	**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan yang Dimediasi oleh Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi Negeri** (Asriadi, 2022)	Variabel: Kepuasan Kerja, Kinerja Dosen, Kualitas Layanan. Metode kuantitatif pada dosen PTN.	Kepuasan kerja memengaruhi kualitas layanan melalui kinerja dosen.	Tidak memasukkan internal marketing sebagai variabel independen.
15	**Perspektif Internal terhadap Identitas Visual di Perguruan Tinggi Unggulan di Indonesia** (Dwitasari et al., 2024)	Variabel: Identitas Visual Internal, Makna Merek, Reputasi. Metode kualitatif.	Identitas visual internal berkontribusi terhadap makna merek dan reputasi perguruan tinggi.	Fokus penelitian pada identitas visual, bukan internal marketing maupun customer orientation.

Berdasarkan tinjauan 15 penelitian terdahulu, dapat diidentifikasi beberapa pola penting. Pertama, penelitian tentang hubungan *internal marketing* terhadap *customer orientation* telah banyak dilakukan di berbagai sektor jasa, seperti Al Samman dan Mohammed (2020) di sektor jasa Bahrain, Kim dan Lee (2018) di industri kecantikan Korea Selatan, serta Awan et al. (2015) di industri telekomunikasi Pakistan. Penelitian-penelitian ini secara konsisten menemukan bahwa *internal marketing* berpengaruh positif terhadap *customer orientation*, dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi yang signifikan.

Kedua, di Indonesia, penelitian tentang *internal marketing* dan orientasi pelanggan telah mulai berkembang, namun masih terbatas pada sektor jasa nonpendidikan. Resmi (2016) menemukan bahwa pemasaran internal berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan orientasi konsumen di rumah sakit, Muktiana et al. (2025) membuktikan hubungan serupa di industri kerajinan, serta Utami dan Pradana (2026) mengonfirmasi pengaruh *internal marketing* terhadap *customer orientation* di rumah sakit. Namun, belum ada penelitian yang menguji hubungan ini di konteks perguruan tinggi.

Ketiga, penelitian di perguruan tinggi Indonesia lebih banyak berfokus pada *internal marketing* dan kepuasan kerja, seperti Chasanah et al. (2021) yang menguji pengaruh IM terhadap komitmen organisasi dosen, serta Permana et al. (2021) dan Nurtjahjani (2022) yang meneliti faktor-faktor kepuasan kerja dosen dan tenaga kependidikan. Namun, *customer orientation* sebagai variabel dependen belum 28 banyak diteliti di konteks pendidikan tinggi Indonesia.

Keempat, studi oleh Asriadi (2022) menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dan kualitas layanan (sebagai proksi *customer orientation*) di perguruan tinggi negeri, namun variabel *internal marketing* belum dimasukkan. Dwitasari et al. (2024) menambahkan wawasan tentang identitas visual di perguruan tinggi, namun tidak secara langsung menguji hubungan IM dan *customer orientation*.

Berdasarkan pola-pola tersebut, terdapat celah penelitian yang jelas: belum ada penelitian yang menguji pengaruh *internal marketing* terhadap *customer orientation* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada dosen dan tenaga kependidikan perguruan tinggi swasta di Indonesia, khususnya di Sumatera Barat. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menguji model komprehensif yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut di Universitas Dharma Andalas Padang.

Tabel 2.2
Perbandingan State of the Art

Aspek	Penelitian Sebelumnya	Penelitian Saat Ini
Variabel	Sebagian besar penelitian menguji hubungan ***Internal Marketing → Job Satisfaction***, ***Internal Marketing → Customer Orientation***, atau menggunakan ***Job Satisfaction*** sebagai variabel mediasi pada berbagai sektor jasa. Namun, belum ada penelitian yang menguji model ***Internal Marketing → Job Satisfaction → Customer Orientation*** pada perguruan tinggi swasta di Indonesia.	Menguji pengaruh ***Internal Marketing → Job Satisfaction → Customer Orientation*** dengan ***Job Satisfaction*** sebagai variabel mediasi.
Objek	Dilakukan pada sektor jasa seperti rumah sakit, perbankan, telekomunikasi, industri kecantikan, pusat olahraga, industri kerajinan, serta beberapa penelitian	**Perguruan Tinggi Swasta**, yaitu Universitas Dharma Andalas Padang.

	pada perguruan tinggi yang hanya membahas kepuasan kerja atau komitmen organisasi.	
Lokasi	Penelitian dilakukan di Bahrain, Korea Selatan, Brasil, Pakistan, serta beberapa wilayah di Indonesia (Lombok, Magelang, Sulawesi, IPB, dan beberapa universitas di Indonesia). Belum terdapat penelitian serupa pada perguruan tinggi swasta di **Sumatera Barat**.	**Padang, Sumatera Barat**.
Responden	Karyawan sektor jasa, perawat, pegawai bank, pegawai telekomunikasi, pengusaha UMKM, pegawai PLN, dosen, tenaga kependidikan, dan staf administrasi. Namun belum menggabungkan **dosen dan tenaga kependidikan** dalam satu model yang menguji *customer orientation*.	**Dosen dan Tenaga Kependidikan Universitas Dharma Andalas Padang.**
Metode	Mayoritas menggunakan pendekatan **kuantitatif** dengan analisis **SEM**, **SEM-PLS**, regresi berganda, analisis jalur (path analysis), dan korelasi.	Pendekatan **kuantitatif** menggunakan **SEM-PLS** untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung (mediasi).
Kebaruan (Novelty)	Penelitian terdahulu belum mengintegrasikan ***Internal Marketing***, ***Job Satisfaction***, dan ***Customer Orientation*** secara bersamaan pada konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia, khususnya Sumatera Barat.	Menawarkan model empiris yang menguji **peran mediasi *Job Satisfaction*** dalam hubungan ***Internal Marketing*** **terhadap *Customer Orientation*** pada dosen dan tenaga kependidikan di Universitas Dharma Andalas Padang.

2.5 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

Bagian ini menjelaskan hubungan kausal antar variabel penelitian berdasarkan landasan teori dan bukti empiris. Terdapat empat hipotesis yang dirumuskan: pengaruh langsung *internal marketing* (IM) terhadap *job satisfaction*

(H1), pengaruh langsung IM terhadap *customer orientation* (H2), pengaruh langsung *job satisfaction* terhadap *customer orientation* (H3), serta peran mediasi *job satisfaction* dalam hubungan IM dan *customer orientation* (H4).

2.5.1 Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Job Satisfaction* (H1)

Internal marketing (IM) memandang karyawan sebagai pelanggan internal yang kebutuhannya harus dipenuhi melalui komunikasi, pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan (Berry, 1981; Rafiq & Ahmed, 2000). Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa ketika organisasi menginvestasikan sumber daya dalam praktik IM, karyawan mempersepsikan hal tersebut sebagai bentuk dukungan organisasional, sehingga mereka merasa berkewajiban membalas dengan sikap positif, termasuk kepuasan kerja yang lebih tinggi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dengan kata lain, IM menciptakan lingkungan kerja yang kondusif di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

Berbagai studi empiris mengonfirmasi hubungan positif IM terhadap kepuasan kerja. Di sektor kesehatan, Resmi (2016) menemukan bahwa IM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Lombok Barat. Di lingkungan pendidikan tinggi, Sarangal et al. (2021) membuktikan bahwa keempat dimensi IM (pengembangan staf akademik, penghargaan, komunikasi internal, dan pemberdayaan) secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dosen, dengan pemberdayaan sebagai dimensi paling kritis. Chasanah et al. (2021) juga mengonfirmasi bahwa IM berpengaruh terhadap komitmen organisasi melalui mediasi kepuasan kerja di universitas swasta

Indonesia.Permana et al. (2021) menemukan bahwa kompensasi dan pengembangan karier yang merupakan bagian dari praktik IM berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dosen. Rodrigues et al. (2023) juga mengonfirmasi bahwa IM secara positif memengaruhi kepuasan kerja karyawan sektor publik. Berdasarkan argumentasi teoretis dan empiris tersebut, dirumuskan hipotesis pertama:

H1 : *Internal marketing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

2.5.2 Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Customer Orientation* (H2)

Premis fundamental dalam literatur pemasaran jasa adalah bahwa perilaku karyawan terhadap pelanggan merupakan cerminan dari bagaimana organisasi memperlakukan karyawannya (Heskett et al., 1994). IM berperan sebagai mekanisme yang memastikan karyawan memiliki kompetensi, motivasi, dan orientasi pelanggan yang diperlukan untuk menyampaikan layanan yang berorientasi pada pelanggan. Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan nilai kepada karyawan melalui praktik IM, karyawan akan membalas dengan memberikan orientasi pelanggan yang lebih kuat (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dalam konteks perguruan tinggi, IM yang efektif akan mendorong dosen dan tenaga kependidikan untuk lebih memahami dan memenuhi kebutuhan mahasiswa.

Studi empiris di berbagai industri jasa mendukung hubungan positif IM terhadap *customer orientation*. Al Samman dan Mohammed (2020) dalam studi di sektor jasa Bahrain menemukan bahwa IM berpengaruh positif signifikan terhadap

customer orientation karyawan. Kim dan Lee (2018) di industri kecantikan Korea Selatan mengonfirmasi bahwa IM (dukungan manajemen, pelatihan, kompensasi, komunikasi internal) berpengaruh terhadap *customer orientation* melalui job satisfaction. Xu et al. (2023) membuktikan bahwa implementasi strategi IM meningkatkan kepuasan konsumen internal dan orientasi pelanggan di pusat olahraga. Muktiana et al. (2025) di Indonesia juga menemukan bahwa pemasaran internal berpengaruh terhadap orientasi pelanggan sebagai variabel mediasi. Utami dan Pradana (2026) mengonfirmasi bahwa IM berpengaruh terhadap customer orientation di rumah sakit. Berdasarkan argumentasi tersebut :

H2 : *Internal marketing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer orientation*.

2.5.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Customer Orientation* (H3)

Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih produktif, ramah, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Two-Factor Theory Herzberg menjelaskan bahwa pemenuhan faktor motivator (prestasi, pengakuan, tanggung jawab) dan faktor hygiene (kondisi kerja, gaji, supervisi) menciptakan kepuasan intrinsik yang mendorong karyawan memberikan upaya diskresioner dalam melayani pelanggan (Alrawahi et al., 2020). Dalam kerangka Service-Profit Chain, kepuasan karyawan merupakan mata rantai kritis yang menghubungkan kualitas layanan internal dengan kualitas layanan eksternal (Hogreve et al., 2021). Karyawan yang puas memiliki energi dan motivasi lebih untuk memahami kebutuhan pelanggan, memberikan layanan yang unggul, dan membangun hubungan yang positif dengan pelanggan.

Secara empiris, hubungan positif antara kepuasan kerja dan customer orientation telah terkonfirmasi secara luas. Resmi (2016) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap orientasi konsumen di rumah sakit. Asriadi (2022) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh terhadap kualitas layanan (sebagai proksi *customer orientation*) di perguruan tinggi negeri. Juanna dan Bokingo (2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Perić et al. (2023) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap dimensi reliability, assurance, dan responsiveness. Sarangal et al. (2021) juga menemukan bahwa kepuasan kerja akademik memiliki hubungan positif dengan perilaku berorientasi pelanggan. Berdasarkan argumentasi tersebut:

H3 : *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer orientation*.

2.5.4 Peran Mediasi *Job Satisfaction* (H4)

Job satisfaction tidak hanya merupakan outcome dari IM, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme transmisi yang menjelaskan bagaimana IM memengaruhi *customer orientation*. Mediasi terjadi melalui dua jalur berurutan: (1) IM meningkatkan *job satisfaction*, dan (2) *job satisfaction* yang tinggi selanjutnya mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku yang lebih berorientasi pada pelanggan. Service-Profit Chain secara teoretis mendukung peran mediasi ini, karena rantai keuntungan layanan dimulai dari kualitas internal, lalu kepuasan karyawan, baru kemudian nilai layanan eksternal dan orientasi pelanggan (Heskett et al., 1994; Hogreve et al., 2021). Social Exchange Theory juga menjelaskan

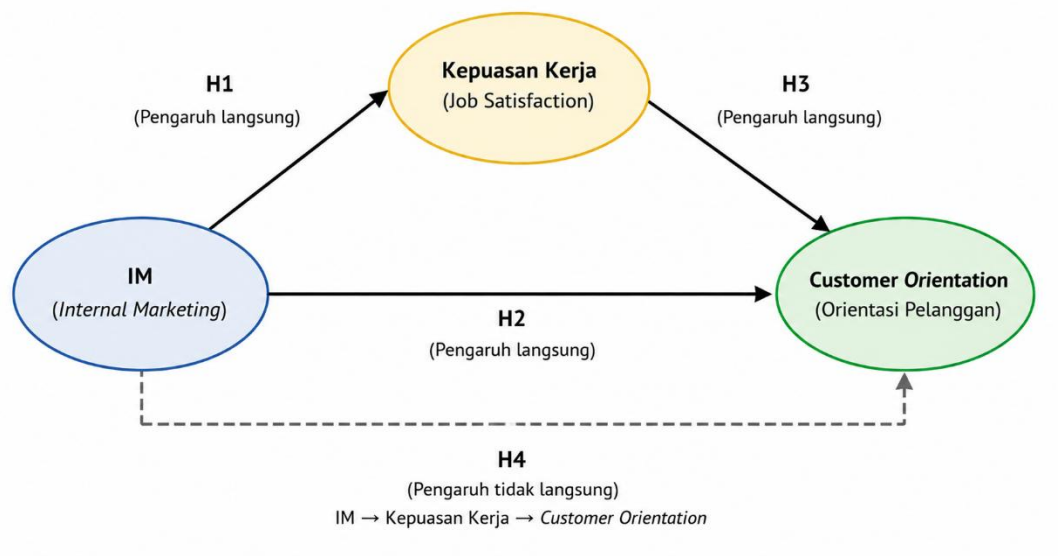
bahwa investasi IM menciptakan kepuasan kerja yang kemudian ditranslasikan menjadi perilaku berorientasi pelanggan.

Secara empiris, beberapa studi telah menguji secara eksplisit peran mediasi *job satisfaction*. Resmi (2016) menemukan bahwa IM memengaruhi orientasi konsumen secara tidak langsung melalui kepuasan kerja, mengonfirmasi mediasi parsial di rumah sakit. Kim dan Lee (2018) menemukan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara IM dan *customer orientation* di industri kecantikan. Al Samman dan Mohammed (2020) juga menemukan bahwa *job satisfaction* dan affective commitment memediasi hubungan IM terhadap *customer orientation* di sektor jasa Bahrain. Rodrigues et al. (2023) menunjukkan bahwa efek tidak langsung IM terhadap kinerja kerja melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasional terbukti signifikan. Chasanah et al. (2021) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh IM terhadap komitmen organisasi di universitas swasta Indonesia. Dalam konteks penelitian ini, *job satisfaction* dihipotesiskan sebagai mediasi parsial, mengingat IM juga dimungkinkan memiliki pengaruh langsung terhadap *customer orientation* melalui peningkatan kompetensi, pemahaman kebutuhan pelanggan, dan orientasi layanan tanpa melalui kepuasan kerja terlebih dahulu. Oleh karena itu:

H4 : *Job satisfaction* memediasi pengaruh *internal marketing* terhadap *customer orientation*.

2.6 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini menggambarkan hubungan kausal antara tiga variabel utama: *internal marketing* (IM) sebagai variabel independen (X), kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (M), dan *service quality* sebagai variabel dependen (Y). Model ini dibangun di atas integrasi *Internal Marketing Theory*, *Service-Profit Chain* (SPC), *Social Exchange Theory* (SET), dan *Two-Factor Theory*.



Gambar 2.1 Diagram Kerangka Konseptual