

**PENGARUH *INTERNAL MARKETING* TERHADAP
INTERNAL SERVICE QUALITY DI MEDIASI OLEH *JOB SATISFACTION*
DAN *EMPLOYEE LOYALTY***

Penelitian Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh

Sulaiman Helmi
13931006

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2022**

PRASYARAT GELAR DOKTOR

**PENGARUH *INTERNAL MARKETING* TERHADAP
INTERNAL SERVICE QUALITY DI MEDIASI OLEH *JOB SATISFACTION*
DAN *EMPLOYEE LOYALTY***

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor
dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh

Sulaiman Helmi
13931006

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2022**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar Doktor di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi, Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya akan sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai aturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 22 Februari 2022

Penulis



Sulaiman Helmi

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

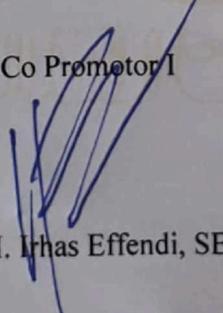
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor



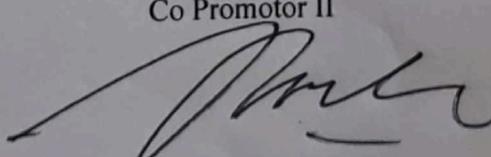
(Prof. Dr. M. Suyanto, MM.)

Co Promotor I



(Prof. Dr. M. Irhas Effendi, SE., M.Si.)

Co Promotor II



(Drs. Anas Hidayat, MBA., Ph.D.)

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Sabtu tanggal 19 Februari 2022 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: **Sulaiman Helmi,SE., MM.**

No. Mhs. :13931006

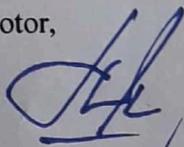
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Dengan Judul:

PENGARUH INTERNAL MARKETING TERHADAP INTERNAL SERVICE QUALITY DI MEDIASI OLEH JOB SATISFACTION DAN EMPLOYEE LOYALTY

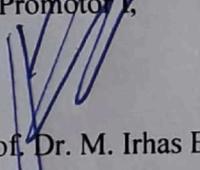
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



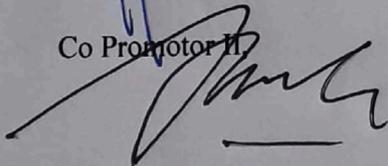
(Prof. Dr. M.Suyanto, MM.)

Co Promotor I,



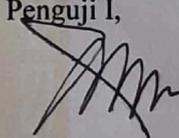
(Prof. Dr. M. Irhas Effendi, SE., M.Si.)

Co Promotor II,



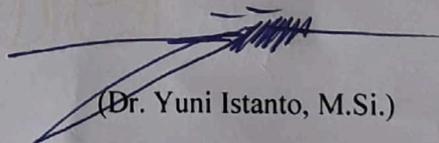
(Drs. Anas Hidayat, MBA., Ph.D.)

Penguji I,



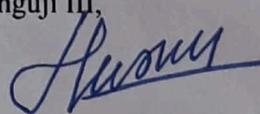
(Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.)

Penguji II,



(Dr. Yuni Istanto, M.Si.)

Penguji III,



(Dr. Susanto, M.S.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



(Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D.)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT berkat limpahan anugrah dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Disertasi yang berjudul **“PENGARUH *INTERNAL MARKETING* TERHADAP *INTERNAL SERVICE QUALITY* DI MEDIASI OLEH *JOB SATISFACTION* DAN *EMPLOYEE LOYALTY*”** sebagai persyaratan memperoleh gelar Doktor.

Disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik berkat bimbingan, motivasi dan bantuan semua pihak, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang setulusnya kepada yang terhormat :

1. Prof., Dr. M. Suyanto., M.M (Promotor), Selaku dosen pembimbing disertasi yang telah motivasi, memberi dorongan dan arahan dalam segala hal sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Prof. Dr. M. Irhas Effendi., M.Si (Co-promotor I), Selaku dosen pembimbing disertasi yang telah motivasi, memberi dorongan dan arahan dalam segala hal sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Bapak Drs. Anas Hidayat, MBA., Ph.D (Co-promotor II) Selaku dosen pembimbing disertasi yang telah motivasi, memberi dorongan dan arahan dalam segala hal sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.

4. Bapak Akhsyim Afandi, M.A, Ph.D, Selaku ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan berbagai solusi dan kemudahan dalam penyelesaian studi S3.
5. Bapak Dr. Zainal Mustofa. EQ. M.M Selaku dosen Ketua tim penguji/ Penguji I disertasi yang telah motivasi, memberi dorongan dan arahan dalam segala hal sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Bapak Dr. Drs. Yuni Istanto. M.Si, Selaku dosen penguji II disertasi yang telah motivasi, memberi dorongan dan arahan dalam segala hal sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Bapak Dr. Sutanto. M.S, Selaku dosen penguji III disertasi yang telah motivasi, memberi dorongan dan arahan dalam segala hal sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Bapak/Ibu dosen Universitas Islam Indonesia, yang tulus ikhlas mendampingi dan membimbing tumbuh kembang kami menjadi Doktor yang berkualitas.
9. Seluruh Staf Akademik dan Tata Usaha Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia yang telah membantu selama pendidikan, sehingga memperlancar penulis dalam penyelesaian disertasi sebagai tugas akhir.
10. Ibu Dr. Sunda Ariana., M.Pd., M.M., Selaku Rektor Universitas Binadarma, beserta seluruh Wakil Rektor, Dekan, Dosen, Staf Akademik dan Tata Usaha di lingkungan Universitas Binadarma Palembang yang telah membantu selama pendidikan, sehingga memperlancar penulis dalam penyelesaian disertasi sebagai tugas akhir.

11. Keluarga Besar, terima kasih telah menjadi teman yang memotivasi dan memberikan semangat hingga akhir perjuangan studi ini.

Semoga setiap kebaikan, dukungan, bantuan, bimbingan, dan arahan yang telah diberikan mendapat balasan karunia dan keberkahan dari Allah SWT. Dan dapat dijadikan sebagai pijakan dalam meningkatkan kualitas pengetahuan di masa depan. Semoga disertasi ini memberi manfaat bagi pembaca dan civitas akademik khususnya.

Yogyakarta, 22 Februari 2022



DAFTAR ISI

COVER DISERTASI.....	i
PRASYARAT GELAR DOKTOR.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	Error! Bookmark not defined.
SURAT KETERANGAN HASIL TES KEMIRIPAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA UJIAN TERBUKA.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	14
1.2.1. Aspek Teoritik.....	14
1.2.2. Aspek Empirik.....	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
BAB II	17
KAJIAN TEORITIK DAN PUSTAKA	17
2.1 Pendahuluan	17
2.2 <i>Social Exchange Theory</i>	17
2.3 <i>Internal Marketing</i>	21
2.3.1 Definisi Internal Marketing.....	21
2.3.2 Dimensi Internal Marketing.....	23

2.3.3 Kategori Internal Marketing.....	24
2.4 Job Satisfaction	26
2.4.1 Definisi Job Satisfaction	26
2.4.2 Aspek atau Dimensi Job Satisfaction.....	27
2.4.3 Faktor-Faktor Job Satisfaction	28
2.5 Employee Loyalty	29
2.5.1 Definisi Employee Loyalty	29
2.5.2 Faktor-faktor employee loyalty	31
2.5.3 Dimensi Pengukuran Employee Loyalty	31
2.6 Internal Service Quality	32
2.6.1 Definisi Internal Service Quality	32
2.6.2 Dimensi Internal Service Quality.....	33
2.7 Ikhtisar	35
 BAB III	 38
 MODEL KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	 38
3.1 Pendahuluan	38
3.2 Kerangka Konseptual Penelitian	39
3.3 Hipotesis Penelitian	41
3.3.1. Internal Marketing dan Job Satisfaction	41
3.3.2. Internal Marketing dan Employee Loyalty	44
3.3.3. Internal Marketing dan Internal Service Quality	55
3.3.4. Job Satisfaction dan Employee Loyalty	58
3.3.5. Internal marketing dan Internal Service Quality di antara variabel job satisfaction.....	61
3.3.6. Internal Marketing dan Internal Service Quality di antara variabel Employee Loyalty.....	65
3.3.7. Job Satisfaction dan Employee Loyalty berperan sebagai mediator Internal Marketing terhadap Internal Service Quality	69
3.4 Model Penelitian.....	75
 BAB IV	 77
 METODE PENELITIAN	 77
4.1 Jenis dan Metode Penelitian.....	77
4.2 Populasi dan Sampel.....	78
4.2.1. Populasi	78
4.2.2. Sampel.....	78
4.3 Defenisi Operasional	80
4.4 Skala Pengukuran	84

4.5 Jenis dan Sumber Data	85
4.6 Metode Pengumpulan Data	85
4.7 Uji Instrumen	86
4.7.1 Uji Validitas	86
4.7.2 Uji Reliabilitas	87
4.8 Metode Analisis	88
4.8.1 Analisis Deskriptif	88
4.8.2 Analisis Inferensial.....	88
BAB V.....	97
ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	97
5.1 Pendahuluan	97
5.2 Rekapitulasi Pendistribusian Instrumen	97
5.3 Analisis Deskriptif.....	98
5.3.1. Deskripsi Variabel Internal Marketing.....	99
5.3.2. Deskripsi Variabel Job Satisfaction	100
5.3.3. Deskripsi Variabel Employee Loyalty	102
5.3.4. Deskripsi Variabel Internal Service Quality	103
5.4 Analisis Model Persamaan Struktural.....	105
5.4.1 Pengembangan Model Teoritis	105
5.4.2 Pengembangan Diagram Alur	106
5.4.3 Konversi diagram alur ke dalam persamaan structural	107
5.4.4 Inputting data	110
5.4.5 Evaluasi identifikasi	110
5.4.6 Evaluasi Model.....	110
5.4.7. Modifikasi model dan Interpretasi	113
5.4.8 Uji Model Struktural/Pengujian Hipotesis dan Pembahasan	118
5.4.9 Koefisien Pengaruh Tidak Langsung	122
5.5 Pembahasan Temuan Penelitian.....	123
5.5.1. Pengaruh Internal Marketing Terhadap Job Satisfaction.....	123
5.5.2. Pengaruh Internal Marketing Terhadap Employee Loyalty.....	127
5.5.3. Pengaruh Internal Marketing Terhadap Internal Service Quality.....	132
5.5.4. Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Loyalty.....	134
5.5.5. Pengaruh Job Satisfaction terhadap Internal Service Quality.....	137
5.5.6. Pengaruh Employee Loyalty Terhadap Internal Service Quality.....	140
5.5.7. Job Satisfaction dan Employee Loyalty sebagai mediator antara Internal Marketing dan Internal Service Quality	141
BAB VI.....	144
PENUTUP.....	144

6.1 Kesimpulan.....	144
6.2 Kontribusi Penelitian.....	145
6.2.1. Kontribusi Teoritis	145
6.2.2. Kontribusi Praktis.....	146
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	148
6.4 Rekomendasi Penelitian.....	148
DAFTAR PUSTAKA.....	149
LAMPIRAN.....	167



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Konteks Studi Industri <i>Internal Marketing</i> (1987–2020)	3
Tabel 3. 1 Penelitian tentang Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap Job Satisfaction	42
Tabel 3. 2 Penelitian tentang Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap Employee Loyalty	52
Tabel 3. 3 Penelitian tentang Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Internal Service Quality</i>	56
Tabel 3. 4 Penelitian tentang Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap Employee Loyalty	59
Tabel 3. 5 Penelitian tentang Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Internal Service Quality</i>	62
Tabel 3. 6 Penelitian tentang Pengaruh <i>Employee Loyalty</i> terhadap <i>Internal Service Quality</i>	66
Tabel 3. 7 Penelitian tentang <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Employee Loyalty</i> berperan sebagai mediator <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Internal Service Quality</i>	72
Tabel 3. 8 Hipotesis Penelitian	75
Tabel 4. 1 Variabel, Definisi Operasional dan Dimensi Penelitian	80
Tabel 4. 2 Kategorisasi dan Skoring Untuk Kuesioner	85
Tabel 4. 3 Kriteria kecocokan (Goodness of Fit)	92
Tabel 5. 1 Rincian Pendistribusian Instrumen berdasarkan PTS	98
Tabel 5. 2 Kategorisasi Mean Skor Indikator Konstruk	99
Tabel 5. 3 Pendapat Responden Mengenai <i>Internal Marketing</i> Pada Institusi Dimana Mereka Bekerja	99
Tabel 5. 4 Pendapat Responden mengenai <i>Job Satisfaction</i>	101
Tabel 5. 5 Pendapat Responden Mengenai <i>Employee Loyalty</i>	102
Tabel 5. 6 Pendapat Responden Mengenai <i>Internal Service Quality</i>	104
Tabel 5. 7 Hasil Uji Kecocokan Model SEM Lengkap	112
Tabel 5. 8 Hasil Uji Kecocokan Model SEM Lengkap Yang Telah Dimodifikasi	113

Tabel 5. 9 Hasil Uji Validitas Angket Tahap 2	116
Tabel 5. 10 Hasil Uji Reliabilitas Setiap Konstruk	117
Tabel 5. 11 Hasil Uji Hipotesis Penelitian Untuk Pengaruh Langsung Pada Model SEM yang Fit	118
Tabel 5. 12 Koefisien Pengaruh Tidak Langsung dan Koefisien Pengaruh Total Pada Model SEM yang Fit	122



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Teori Fundamental Penelitian	21
Gambar 3. 1 Model <i>Internal Marketing</i> dan <i>Internal Service Quality</i> (Elsamen. A.A & Alshurideh. M, 2012)	39
Gambar 3. 2 Model Konseptual <i>Internal Marketing</i> (Bansal, dkk,2001)	40
Gambar 3. 3 Model Penelitian	76
Gambar 4. 1 Kerangka Kerja Analisis Data SEM	89
Gambar 5. 1 Diagram Alur	106
Gambar 5. 2 Model SEM Lengkap	109
Gambar 5. 3 Hasil Pengujian Model SEM Lengkap.....	111
Gambar 5. 4 Hasil Modifikasi Model SEM yang Sudah Fit.....	114
Gambar 5. 5 Model SEM Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung.....	122



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian	167
Lampiran 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	170
Lampiran 3. Data Penelitian.....	175
Lampiran 4. Hasil Uji Kecocokan Model	186
Lampiran 5. Deskripsi Data Penelitian	188
Lampiran 6. Hasil Uji Model Struktural	193
Lampiran 7. Uji Asumsi	195



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Internal marketing dikenalkan pertama kali pada 1970-an, yang merupakan satu dari beberapa usaha untuk meningkatkan konsistensi *internal service quality* (Ahmed & Rafiq, 2004). Premis yang mendasarinya ialah bahwa memuaskan pelanggan eksternal menjadi tujuan, akan tetapi memiliki pelanggan internal (karyawan) yang puas menjadi sebuah hal yang tidak dapat diabaikan (Sersan, 1999).

Pada 1980-an, konsep *internal marketing* mulai muncul dalam literatur *internal service quality* (Gronroos, 1978; 1981; 1985; Berry, 1981; Lings & Greenley, 2005). Kemudian *internal marketing* muncul dalam literatur manajemen layanan (Carlson, 1987; Normann, 1984) dan dalam literatur pemasaran industri (Gronroos, 1985; Gummesson, 1987). Heskett (1987) mencatat bahwa tampaknya ada pergeseran menuju *internal marketing* karena perusahaan dengan kinerja tinggi telah memperoleh status mereka dalam ukuran besar dengan memutar visi layanan strategis ke dalam.

Literatur pemasaran juga menyiratkan bahwa *internal marketing* mampu meningkatkan *job satisfaction*, yang pada gilirannya, merupakan komponen penting dalam mengembangkan dan mempertahankan kepuasan pelanggan. Proses *internal marketing* terjadi melalui karyawan, organisasi, kepuasan pelanggan eksternal, dan unit lintas fungsional, yang semuanya membutuhkan komunikasi

untuk sukses (Ahmed et al., 2002; Ballantyne, 2003; Berry, 1981; Cahill, 1995; Lings & Brooks, 1998; Mudie, 2003; Prasad & Steffes, 2002). Organisasi harus berkomunikasi dengan karyawan untuk memastikan keinginan dan kebutuhannya terpenuhi. Karyawan sebagai representasi dari perusahaan harus membangun komunikasi dua arah dengan pelanggan untuk memastikan produk yang diakses menjawab kebutuhan dan memuaskan. Pengembangan unit lintas fungsional dilakukan secara serentak oleh organisasi dan karyawan secara kontinyu dan konsisten agar hambatan dalam mempromosikan produk dapat diatasi. Dimasukkannya komunikasi dari semua anggota organisasi menciptakan keterlibatan dan rasa tanggung jawab (Varey & Lewis, 1999). Komunikasi organisasi mengembangkan persepsi tentang pelanggan yang sadar akan layanan secara internal dan eksternal. Ballantyne (2003) menyarankan *internal marketing* dimulai dari eksekutif puncak kemudian melalui rantai hirarki untuk semua karyawan. Meskipun hingga saat ini, penelitian tentang *internal marketing* gagal untuk memeriksa perbedaan dalam persepsi antara karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Relevansi *internal marketing* dengan operasi layanan penekanannya terletak pada peningkatan *internal service quality* perusahaan yang berorientasi pada pelanggan. Pelanggan tidak lagi cukup dengan hanya membeli produk, tetapi mereka juga ditempatkan sebagai rujukan dan pertimbangan dalam proses menciptakan produk dan jasa (Prahalad & Ramaswamy, 2000). Gagasan *internal marketing* memandang anggota organisasi sebagai karyawan sekaligus merupakan pelanggan organisasi.

Studi menunjukkan mulai tahun 1987-2020 hanya sedikit kajian yang membahas *internal marketing* (Qaisar & Muhamad, 2021), seperti yang tampak pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1 Konteks Studi Industri Internal Marketing (1987–2020)

Sektor	Industri	Frekuensi	Persentase (%)
Service	Finance	18	30.00
	Hospitality	10	16.67
	Healthcare	5	8.33
	Retail	5	8.33
	Travel	4	6.67
	Insurance	3	5.00
	Inter-sectoral	3	5.00
	Professional Services	1	1.67
	Education	1	1.67
	Sports	1	1.67
	Logistics	1	1.67
	Call Centre	1	1.67
	NPO	1	1.67
Service – Total		53	90.00
Manufacturing	Telecom	1	1.67
	Iron foundry	1	1.67
Manufacturing – Total		2	3.33
Cross-sectoral	Services & Manufacturing	4	6.67
Total		60	100

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari tabel diatas bahwa studi dalam *internal marketing* masih sedikit diberbagai sektor baik dari sektor pelayanan maupun sektor manufaktur.

Metode untuk memotivasi dan memuaskan karyawan yang dikembangkan melalui orientasi pelanggan adalah metode penting untuk pengakuan dan implementasi perubahan organisasi (Rafiq & Ahmed, 2000). Hal ini diperkuat dengan hasil analisis pasar eksternal yang relevan (Ballantyne, 2003). Produk harus dijual dari satu level ke level berikutnya melalui teknik pemasaran

eksternal. Ini membutuhkan pemahaman fungsional, teknis dan citra perusahaan dari semua pelanggan, ditambah mereka harus memahami cara menjual produk, maka mereka harus menerima umpan balik dan memanfaatkannya sebagai informasi untuk meningkatkan produk dan layanan yang ditawarkan oleh organisasi untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus. Jumlah umpan balik dan kemampuan untuk membuat perubahan tergantung pada pola pertukaran informasi tersebut (Ballantyne, 2003).

Organisasi pemasaran yang semata-mata bertanggung jawab atas kebutuhan pelanggan yang tidak memiliki kemampuan untuk mengatasi masalah akan menciptakan situasi di mana perusahaan menjadi *status quo* dan gagal menciptakan lingkungan di mana setiap orang adalah pemasar produk (Gronroos, 2002). Dalam industri jasa, persepsi juga dikembangkan melalui produksi bersama. Umpan balik dari semua anggota harus didorong dengan fokus pada produk dan layanan. Berfokus pada proses, bukan hasil dan yang paling penting menemukan apa yang diharapkan pelanggan.

Umpan balik pelanggan sangat penting sebagai informasi yang tepat bagi organisasi dalam proses perbaikan dan inovasi produk. (Shank, 1999) menyatakan umpan balik memungkinkan organisasi untuk secara tepat mengatasi masalah yang dirasakan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Kegagalan untuk mencari informasi ini membatasi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan dan dapat membatasi kemampuan mereka untuk mengamankan sumber daya (Chelladurai, 2001). Hasilnya menunjukkan pentingnya fokus menyeimbangkan internal dan eksternal (Ahmed & Rafiq 2003).

Manajemen eksekutif yang visioner menempatkan karyawan sebagai pelanggan internal yang penting. Prioritas ini harus dikomunikasikan secara efektif hingga dipahami oleh semua lini mulai atas hingga terbawah. Siklus manajemen ini berdampak positif terhadap responsibilitas dan *job satisfaction* karyawan (Altarifi, 2014).

Job satisfaction didefinisikan sebagai refleksi sikap tentang bagaimana orang menyukai atau tidak menyukai karyawan mereka (Spector, 1997). Dari perspektif pemasaran, disarankan agar karyawan diperlakukan berdasarkan nilai yang dicapai karyawan atau disebut kepuasan “berbasis pelanggan” (MacStravic, 2008). Terkait dengan hal tersebut, diperlukan suatu perubahan paradigma yang mengadvokasi bahwa institusi perguruan tinggi perlu memperlakukan karyawan mereka sebagai sebagai “kelompok pelanggan” dan aset organisasi yang sangat penting (Gombeski, Day, Fay & Lowery, 2004; Scovotti & Peltier 2005). Relasi positif antara atasan dan unit di bawahnya diperoleh melalui *internal marketing* yang berkualitas (Gounaris, 2006). Secara otomatis, karyawan juga akan bersikap loyal terhadap visi perusahaan (Lings, 2004).

Beberapa diantaranya faktor yang menjadi penopang *internal service quality* antara lain jenis pengelolaan, hubungan koordinasi antar lini, penghargaan, pelatihan, tugas yang transparan dan pelaporan yang benar, semuanya memberi dampak terhadap *employee loyalty* sehingga capaian perusahaan meningkat. *Internal service quality* memberi *impact* yang signifikan terhadap baik buruknya keberlangsungan perusahaan (Siehoyono, 2004).

Job staticfaction terhadap *service* di lingkup perusahaan mendukung peningkatan daya retensi karyawan. Hal ini berdampak pada kualitas karyawan dalam melayani pelanggan eksternal hingga mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi (Fornell, 1992; Siehoyono, 2004). Implementasi siklus ini telah terbukti pada Sears Roebuck Co. (Rucci, Kim & Quinn, 1998), yang telah mengunduh benefit untuk perusahaannya.

Internal service quality telah menjadi perhatian khususnya dibidang jasa, karena sangat berkontribusi terhadap keberhasilan kinerja organisasi, namun muncul permasalahan yang sering kali di alami oleh organisasi dalam memberikan *internal service quality* yang baik yaitu masih kurangnya pemahaman terhadap berbagai faktor penentu yang menumbuhkan *internal service quality* misal seperti perspektif budaya (Osman, dkk, 2021).

Beberapa aspek yang terdapat dalam *internal service quality*, antara lain jenis manajerial, hubungan koordinasi antar lini, *reward*, *training*, tugas yang transparan dan pelaporan yang benar, semuanya berimbas terhadap keberlangsungan perusahaan. Secara meyakinkan, *internal service quality* secara signifikan memberi dampak terhadap *employee loyalty* (Siehoyono, 2006).

Vroom (1964) juga mengemukakan produktivitas seorang karyawan sangat ditentukan oleh bagaimana perusahaan melayani karyawan itu sendiri. O'Connor (2001) memberikan pernyataan yang serupa bahwa pegawai akan menunjukkan totalitasnya berdasarkan instrumen pengukuran kinerja yang diketahuinya, dan juga menunjukkan sikap sesuai penghargaan yang diterimanya. Vroom (1964)

juga mengemukakan bahwasanya tiap manusia melakukan sesuatu untuk mendapatkan apa yang diharapkannya, tapi sekuat apa ia berjuang disesuaikan dengan besar kecilnya apa yang telah ia dapatkan.

Keberlangsungan hidup dan kemajuan perusahaan jasa sangat ditentukan oleh pelanggan. Situasi ini mengharuskan perusahaan jasa lebih memberi perhatian terhadap faktor-faktor pengaruh dari luar dengan cara menyajikan *service* yang berkualitas tinggi kepada pelanggan. Konsumen yang puas akan memberi pengaruh kepada konsumen lainnya untuk memilih produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, artinya konsumen yang puas akan dapat melipatgandakan jumlah konsumen. Ini yang terkadang tidak disadari oleh banyak pemasar atau perusahaan yang umumnya masih abai terhadap hal urgen dalam memelihara konsumen atau pelanggan. *Repeat order* dari konsumen setia adalah aspek dominan penentu jumlah keuntungan perusahaan, sedangkan faktor utama konsumen setia ialah *internal service quality* perusahaan.

Konteks pelayanan yang bermuara pada kepuasan atau ketidakpuasan konsumen mendapatkan perhatian yang sangat serius dari perusahaan, apalagi hal yang terkait dengan pelayanan perusahaan yang berhubungan langsung dengan konsumen (Lewis & Entwistle, 1990). Fakta mengungkapkan bahwa kualitas ketersediaan pelayanan yang diyakini atau diasumsikan oleh pelanggan ialah adanya perbandingan perbedaan antara harapan dan persepsi konsumen (Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Taylor & Baker, 1994). Oleh sebab itu, kepuasan konsumen eksternal tidak dapat diperoleh tanpa kontribusi yang mendasar dari interaksi antara karyawan yang

menyajikan *internal service quality* kepada konsumen. Dalam konteks perguruan tinggi, ada banyak lapisan yang berinteraksi langsung dengan konsumen yang ditentukan oleh tugas dan fungsi keseharian masing-masing. Karena pentingnya kepuasan konsumen, pihak yang terkait langsung dengan konsumen harus dipastikan sudah terpenuhi kepuasannya. Kebutuhan kepuasan internal para karyawan sangat terkait dengan kemampuan komunikasi, perasaan nyaman bekerja, dan penguasaan keahlian serta kebutuhan internal lainnya yang terpenuhi menjadi faktor dasar yang menentukan bagaimana sikap karyawan kepada konsumen yang dilayaninya (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001).

Internal service quality menjadi tuntutan pelayanan semua type perusahaan, mulai dari usaha jenis produksi maupun jasa. Banyak teori yang menerangkan faktor penentu dari *internal service quality* sebuah institusi. Syahban (2016) misalnya menyebutkan bahwa faktor kesadaran karyawan menjadi faktor yang penting dalam meningkatkan kualitas layanan. Faktor kesadaran yang dimaksud disini sebagai faktor penentu ialah kepuasan dan loyalitas.

Carlos & Rodrigues (2012) menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang efektif antara komitmen sebuah organisasi dalam menciptakan nilai atau nilai bagi pekerja melalui manajemen hubungan antar karyawan, supervisor, dan manajemen terhadap kepuasan, komitmen, OCB, dan kinerja pekerja. Khususnya pada orientasi pasar internal (IMO) yang berdampak secara langsung pada kepuasan organisasi.

Kesadaran menjadi sebuah permasalahan tersendiri bagi karyawan jika pengetahuan karyawan terhadap berbagai produk layanan internal tidak begitu

maksimal. Oleh sebab itu *internal marketing* menjadi faktor penentu utama dalam proses membangun kesadaran kolektif karyawan dalam menjalankan fungsi dan roda organisasi (Kotler, 2009). Altarifi (2014) menemukan bahwa perguruan tinggi mengimplementasikan konstruksi *internal marketing* untuk menciptakan dan mengembangkan staf yang lebih berkomitmen guna meningkatkan kualitas layanan. Faktor-faktor seperti pengembangan sumber daya manusia, komunikasi dan insentif menjadi komponen utama untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen akademisi.

Perguruan tinggi sebagai bagian dari pelayanan jasa lebih membutuhkan manajemen pemasaran yang optimal dibandingkan perusahaan manufaktur atau berbasis produk (Ribhan, 2011). Sasaran utama dalam pelayanan jasa adalah kepuasan pelanggan, jika sebuah perusahaan ingin memperoleh kepuasan para konsumennya maka yang paling pertama harus dipuaskan ialah karyawannya (Kotler, 2009). Lebih lanjut Kotler menjelaskan bahwa karyawan yang sangat puas terhadap perusahaannya berdampak terhadap kualitas hubungan baiknya dengan pelanggan.

Institusi pendidikan pemerintah baik yang sifatnya institusi pendidikan umum (PTU) atau keagamaan negeri selalu menjadi pilihan utama para calon mahasiswa. PTN sebagai prioritas utama pilihan disebabkan dua faktor utama yakni *internal service quality* akademik dan biaya pendidikan. Disamping itu kebanggaan, pertemanan yang luas, serta jaminan pekerjaan seringkali menjadi dasar calon mahasiswa memperebutkan bangku kuliah di perguruan tinggi negeri. Namun selaras dengan kemajuan dunia pendidikan, perguruan tinggi swasta

sudah bergeser sebagai pilihan utama bagi masyarakat. Hal tersebut dihubungkan dengan kualitas mutu pendidikan dan pelayanannya. Terdapat 21 perguruan tinggi swasta di Yogyakarta, dimana enam diantaranya telah terakreditasi A BAN PT yakni, UII, UAD, UMY Universitas Atma Jaya, Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta, dan Universitas Sanata Dharma.

Mengamati institusi pendidikan non pemerintah membutuhkan *effort* untuk menganalisis lebih besar, terutama terhadap permasalahan umum yang dialami. Yasin (2017) menguraikan beberapa kondisi umum yang dialami institusi pendidikan swasta, antara lain sebagai berikut:

- 1) Rendahnya jumlah dosen tetap tiap program studi.
- 2) Rendahnya jumlah mahasiswa tiap program studi.
- 3) Ketidakesesuaian antara ekspektasi dengan kenyataan realisasi program.
- 4) Minimnya *reward* untuk mahasiswa dan dosen serta tendik dari *stakeholder*.
- 5) Masih rendahnya mutu sarana prasarana proses pembelajaran.

Lebih lanjut, Yasin (2017) menjelaskan bahwa kompetisi antara institusi pendidikan swasta dan negeri semakin memperberat level permasalahan institusi swasta, terutama dalam hal perolehan jumlah mahasiswa. Topik ini bukan saja sebatas pada metode promosi yang masiv, melainkan juga pada aspek lainnya. Tidak proporsionalnya rasio dosen terhadap mahasiswa juga masih ditemukan di institusi pendidikan swasta, yang menyisakan sebuah tugas berat bagi pihak manajemen.

Gronroos (1990) menggagas sebuah model *marketing service* dalam bentuk segitiga servis” yang di dalamnya memuat prinsip-prinsip dari pemasaran

internal dan eksternal. Intinya Gronroos (1990) menjelaskan bahwa dalam mengembangkan perusahaan jasa pemasaran konvensional, selain menawarkan keunikan layanan jasa untuk merebut hati pelanggan, empati juga harus diberikan kepada pegawai, salah satunya dengan memberi motivasi kepada mereka. Lebih tegas Greene, Walls, & Schrest (1994) menyimpulkan bahwa *internal marketing* adalah kunci kesuksesan pemasaran eksternal.

Shima & George (2014) menjelaskan bahwa sarana motivasi memainkan peran penting dalam mengembangkan *internal marketing* di lembaga pendidikan tinggi. Dari berbagai alat motivasi seperti upah yang terstruktur, tunjangan, *work-life balance*, peluang pengembangan dan karir, penghargaan kinerja; terdapat pula pilihan kebijakan pemberian motivasi lain berupa partisipasi staf akademik dalam bidang ilmiah seperti seminar. Hasil penelitian ini menyarankan bagi universitas-universitas untuk lebih banyak lagi memberikan motivasi berupa insentif dan sarana non-finansial.

Salah satu aspek yang menentukan kualitas operasional perusahaan adalah OCB (*organizational citizenship behavior*). Penelitian ini menyatakan, faktor yang mempengaruhi OCB adalah keadilan dalam organisasi (*organizational justice*) dan *job satisfaction*. Leonnard (2018) dalam penelitiannya menunjukkan menyebutkan bahwa aspek utama yang menentukan kepuasan mahasiswa di institusi pendidikan on pemerintah adalah (1) ruang belajar yang nyaman, (2) *library service* yang baik, (3) *staff performance* yang baik, (4) keadilan dalam mendapatkan akses layanan, (5) kredibilitas staf dan dosen dalam menjalankan tugasnya, (6) *academic service* yang menjawab semua kebutuhan dan kemudahan

akses. Penelitian ini menyatakan bahwa pengukuran pengaruh *internal service quality* dalam layanan pendidikan dengan model pengukuran SERVQUAL. Konteks *Higher Education* (HE) di negara berkembang UEA, istilah *Internal marketing* perlu diaplikasikan dengan lebih longgar atau tidak mengikat. Peneliti mengedepankan kerangka dimensi baru dari *Corporate Fusion* yaitu kepemimpinan (*leadership*).

Haaranen & Saarti (2020) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa antusiasme dan pemahaman akan pedagogis dari staf akademik dan layanan pendukung adalah faktor kunci yang mendukung perubahan dalam integrasi *e-learning* dan layanan perpustakaan modern dalam praktik sehari-hari di lembaga pendidikan tinggi ini. Penyediaan pelatihan yang sesuai dan keterampilan pedagogik untuk staf akademisi dan layanan pendukung, memungkinkan konsep-konsep ini cocok dengan lembaga asal mereka, serta memberikan mereka bahasa dan nilai dasar yang mendukung pembelajaran siswa.

Penelitian *internal marketing* di perguruan tinggi sudah ada yang bisa disimak dalam berbagai hasil penelitian, akan tetapi yang menghubungkan *internal marketing* dengan *job satisfaction*, *employee loyalty*, dan *internal service quality* dalam *setting* perguruan tinggi belum ditemukan (Qaisar & Muhamad 2021). *Job satisfaction* karyawan juga kepercayaan karyawan terhadap organisasi (*trust*) menjadi target penting dari konsep *internal marketing*. Longbottom, Osseo-Asare, Chourides, & Murphy (2006) menegaskan bahwa karyawan adalah pihak yang harus dihargai dan ditempatkan sebagai *internal customer*.

Dengan demikian persoalan-persoalan *internal service quality* terutama

organisasi yang bidang usahanya adalah jasa termasuk perguruan tinggi, akan sangat ditentukan oleh *Job satisfaction* dan *employee loyalty* serta kepercayaannya terhadap manajemen organisasi (Parasuraman et al., 1985; Reichheld & Sasser, 1990; Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, 1996). Sedangkan *job satisfaction* dan *employee loyalty* terhadap manajemen organisasi itu sendiri secara teoritik ditentukan oleh bagaimana organisasi menempatkan karyawan sebagai pelanggan internal melalui pendekatan *internal marketing*.

Dari berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa penelitian tentang apakah ada hubungan antara *internal marketing* terhadap peningkatan *job satisfaction* dan *employee loyalty* terhadap manajemen organisasi dalam meningkatkan *internal service quality* jasa khususnya di perguruan tinggi belum pernah diteliti sebelumnya, ditambah lagi jika dikhususkan kepada perguruan tinggi yang terakreditasi A.

Penelitian ini sesuai dengan Grand Teori yakni *social exchange theory* yang dibangun oleh George C. Homans (1974) sebagai respon untuk paradigma fakta sosial dari Durkheim. Siklus interaksi sosial bisa mengakibatkan suatu kondisi yang disebabkan dari proses itu. Komponen *exchange theory* yang berhubungan dengan aksi sosial yang saling imbal balik terhadap sesuatu yang memiliki makna adalah bukan benda riil melainkan hal yang abstrak.

Social exchange theory menjelaskan relasi antara stimulus dan respon, yakni bahwa semua hal yang dialami individu atau sebuah kelompok merupakan pengaruh dari sebuah konstruksi yang eksis di luar dirinya. Konsep ini juga sangat dekat dengan teori behaviorisme yakni entitas diluar diri menjadi penentu perilaku

seseorang (Hall, Lindzey, & Campbell, 1998). Oleh sebab itu penelitian ini akan menguji secara empiris asumsi teoritik yang telah dipaparkan sebelumnya. Yakni apakah ada hubungan antara *internal marketing* terhadap kualitas layanan, peningkatan *Job satisfaction* dan *employee loyalty* terhadap manajemen organisasi di perguruan tinggi, dengan menggunakan pengukuran *internal service quality* pada karyawan, serta apakah *job satisfaction* dan *employee loyalty* dapat menjadi variabel yang menjembatani pengaruh *internal marketing* terhadap *internal service quality*.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan dua permasalahan, yang pertama masalah dari aspek teoritik dan masalah kedua dari aspek empirik.

1.2.1. Aspek Teoritik

Masalah dalam aspek teoritik yaitu peneliti mengacu pada rekomendasi penelitian sebelumnya terkait penelitian ke depan yang merekomendasikan bahwa masih ada kesempatan untuk pengembangan teori *internal marketing*. Literatur tentang topik ini masih terbatas pada beberapa industri tertentu, wilayah geografis, dan metodologi untuk pengembangan teori lebih lanjut (Qaisar & Muhamad, 2021)

Khususnya dalam bidang jasa yang konsepnya *non profit oriented*. Pengertian lembaga “bisnis” ini bukan semata-mata mencari keuntungan, tetapi karena lembaga ini berhubungan dengan pihak konsumen (pengguna). Hal tersebut menjadi penting dikarenakan berkaitan dengan hal utama yang menjadi penentu keberhasilan lembaga atau perusahaan yang termasuk dalam bidang atau

sektor pelayanan jasa, ialah kualitas layanan. *Internal service quality* yang diberikan perusahaan jasa tidak muncul begitu saja, namun disebabkan oleh berbagai faktor yang menentukan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal perusahaan itu sendiri. Penelitian yang mengacu pada teori *internal service quality* sudah banyak dilakukan, namun pada umumnya merupakan *eksternal marketing*.

Oleh karena itu peneliti mengembangkan teori *marketing* yang fokusnya membangun strategi untuk memberikan *internal service quality*, dalam penelitian ini lebih pada *internal marketing*, yakni bagaimana organisasi memberikan layanan kepada anggota dalam organisasi tersebut agar nantinya mereka dapat melayani dengan baik.

1.2.2. Aspek Empirik

Masalah dari aspek empirik, bahwa berdasarkan pengamatan dan data pendukung, masih banyak perguruan tinggi yang proses pelayanannya masih kurang berkualitas. Sehingga, peneliti berharap dengan adanya penelitian mengenai *internal service quality* di perguruan tinggi ini bisa menjadi acuan dalam mengaplikasikan proses pelayanan yang lebih baik.

Berdasarkan kedua aspek permasalahan tersebut, dapat diangkat pertanyaan penelitian yang perlu dicari jawabannya, yaitu:

1. Apakah terdapat pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction*?
2. Apakah terdapat pengaruh *internal marketing* terhadap *employee loyalty*?
3. Apakah terdapat pengaruh *internal marketing* terhadap *internal service quality*?
4. Apakah terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee loyalty*?

5. Apakah terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *internal service quality*?
6. Apakah terdapat pengaruh *employee loyalty* terhadap *internal service quality*?
7. Apakah terdapat pengaruh *job satisfaction* dan *employee loyalty* berperan sebagai mediator *internal marketing* terhadap *internal service quality*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh *internal marketing* dan *internal service quality* dimediasi oleh *job satisfaction* dan *employee loyalty*. Secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction*
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *internal marketing* terhadap *employee loyalty*
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *internal marketing* terhadap *internal service quality*
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee loyalty*
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *internal service quality*
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee loyalty* terhadap *internal service quality*
7. Untuk menguji dan menganalisis peran *job satisfaction* dan *employee loyalty* sebagai mediator antara *internal marketing* terhadap *internal service quality*.

BAB II

KAJIAN TEORITIK DAN PUSTAKA

2.1. Pendahuluan

Persoalan-persoalan *internal service quality* terutama bagi *company* yang menjual produk jasa termasuk perguruan tinggi, akan sangat ditentukan oleh *Job satisfaction* dan *employee loyalty* terhadap manajemen organisasi. Hal ini berkaitan dengan bagaimana organisasi menempatkan karyawan sebagai pelanggan internal dengan pendekatan *internal marketing* sehingga karyawan akan mendapatkan kepuasan. Tercapainya *Job satisfaction* tersebut akan menimbulkan *employee loyalty* terhadap organisasi tersebut.

2.2 *Social Exchange Theory*

Teori Pertukaran Sosial dimana Homans (1974) mendefinisikan pertukaran social sebagai pertukaran aktivitas, berwujud atau tidak berwujud. Menggambarkan siklus baku atas perilaku sosial, dimana Homans (1974) menyatakan bahwa pertukaran sosial merupakan pertukaran kegiatan, baik yang nyata maupun tidak. Siklus ini menghasilkan sebuah perubahan dari satu individu yang diperkuat oleh individu lainnya secara timbal balik.

Social Exchange Theory menjabarkan hubungan antara stimulus dan respon, yaitu semua hal yang dialami individu atau sebuah kelompok merupakan pengaruh dari sebuah konstruksi yang eksis di luar dirinya. Konsep ini juga sangat dekat dengan teori *behaviorisme* yakni entitas di luar diri menjadi penentu perilaku seseorang (Hall, Lindzey, & Campbell, 1998). Relasi ini adalah fondasi

dari *operant condition*, dimana perilaku operan adalah sesuatu yang diciptakan, dicermati, dan dapat dikontrol, sehingga bersifat tidak statis melalui siklus belajar (Mighfar, 2015).

Tujuan utama Homans (1974) melalui teori ini bermaksud menggambarkan siklus fundamental dari tindakan sosial yaitu dominasi, konformitas, predikat sosial, *leadership and justice*, dengan arah *bottom to up*. Homans (1974) meyakini semua hal yang berkaitan dengan kelompok sosial bisa dijelaskan berdasarkan tawaran tentang manusia sebagai individu (*individual as individual*), bersama dengan kondisi yang diberikan yang membuat mereka berinteraksi (Cook & Rice, 2003.) Menurut Stafford, *social exchange* menjadikan relasi dengan individu lainnya, memasukkan *trust* ke dalam bentuk yang lebih luwes, dan jarang memasukkan proses *bargaining* secara vulgar (Waluyo & Revianti, 2019).

Dalam relasi tersebut ditemukan aspek penghargaan, kerugian dan benefit. Upah adalah semua hal yang didapatkan dari berkorban, sementara berkorban adalah sebuah yang di jauhi, dan benefit merupakan upah dikurangi besaran *effort* berkorban. Dengan demikian perilaku sosial memuat pertukaran minimal dari dua individu mengacu pada kalkulasi untung-rugi. Permisalan tindakan sosial ini ditemukan pada individu yang sedang berada di tempat kerja, hubungan cinta dua manusia, pernikahan, dan pertemanan, yang akan abadi saat semua pihak tidak dirugikan. Tindakan individu ditunjukkan sesuai pertimbangannya jika sesuatu tidak merugikannya, dan sebaliknya, jika menguntungkan, maka tindakan tersebut akan ia tunjukkan (Mighfar, 2015).

Bagi Homans (1974), Fondasi baku *social exchange* adalah "*distributive*

justice" yang merupakan tatanan yang mengatur bahwa suatu upah idealnya setara dengan modal. Homans (1974) sendiri dalam membentuk teori ini menyetengahkan beberapa hipotesa tentang karakter baku dari sebuah relasi (Mighfar, 2015).

1. Relasi mempunyai karakter bergantung sama salin. Dalam sebuah relasi, saat seorang individu memutuskan bertindak, maka individu tersebut maupun relasi yang terjalin akan terdampaknya.
2. Aktivitas manusia melakukan relasi merupakan sebuah proses. Durasi dan dampak relasi antar manusia adalah hal yang sangat penting. Durasi relasi sangat berdampak terhadap pertukaran karena rekam jejak di masa lampau membimbing individu menimbang tentang *reward* dan usaha untuk berkorban. Pertimbangan ini akan berefek terhadap pertukaran-pertukaran berikutnya.

Selain asumsi-asumsi mengenai sifat dasar dari suatu hubungan hipotesa tentang karakter baku sebuah relasi, Homans (1974) juga mencetuskan proposisi-proposisi terkait pertukaran sosial ini, antara lain (Ritzer & Goodman, 2004; Cook & Rice, 2003):

1. *The Success Proposition* (Proposisi Sukses), tawaran pertama ini menyatakan bahwa setiap perilaku dari individu yang semakin sering mendapat penghargaan, maka makin besar peluang individu tersebut mengulang perilakunya.

Tindakan yang sesuai dengan proposisi kesuksesan ini terdiri dari tiga tahap:

- (1) tindakan individu, (2) penghargaan (manfaat) yang diperoleh, (3)

perulangan perilaku asli atau minimal perilaku yang sama dalam hal tertentu

2. *The Stimulus Proposition* (Proposisi Pendorong), proposisi ini menyatakan jika di masa lampau satu atau beberapa stimulus sudah mengakibatkan individu mendapat penghargaan, maka makin mirip stimulus yang diperoleh saat ini atau di masa lalu tersebut dan semakin besar peluang individu melakukan perilaku yang sama.
3. *The Value Proposition* (Proposisi Nilai), proposisi ini menegaskan bahwa semakin bermakna hasil perilaku individu, besar peluangnya ia melakukan perilaku itu di masa yang akan datang.
4. *The Deprivation-Satiation Proposition* (Proposisi Deprivasi-Kejenuhan), Semakin sering mendapat reward dimasa lalu, maka semakin kurang bernilai peningkatan reward berikutnya. Artinya nilai reward pertama dan selanjutnya memiliki nilai yang berbeda.
5. *The Aggression-Approval Proposition* (Proposisi Persetujuan-Agresi), proposisi ini mendeskripsikan bahwa jika perilaku individu tidak memperoleh penghargaan sesuai keinginan atau mendapat *punishment*, ia akan marah; peluang untuk bertindak agresif semakin besar, yang berakibat muncul persepsi bahwa perilaku tersebut sangat bermakna untuknya.
6. *The Rationality Proposition* (Proposisi Rasionalitas), proposisi ini menegaskan bahwa dalam proses memutuskan sebuah tindakan di antara beberapa pilihan, individu akan menimbang satu diantaranya, yang baginya pilihannya itu memiliki makna (V) sebagai hasil, dikalikan dengan peluang (p) untuk memperoleh hasil yang lebih menguntungkan.

Dalam teori ini, motif berperilaku seseorang diandaikan berdasarkan kemungkinan bahwa tiap individu memiliki keinginan atau kehendak tersendiri. Setiap orang membutuhkan sesuatu, tapi sesuatu tersebut tidak mesti merupakan tujuan yang umum (Agustianto, Saiban & Jatmikowati, 2020). Selain itu, teori ini, meski tidak dimulai dengan pertanyaan, intuisi, ataupun opini umum, tetap akan sesuai jika dibawa ke ranah institusi, grup dan hal-hal terkait lainnya. *Social Exchange Theory* ini tidak terbatas pada ruang lingkup seseorang saja, tetapi mampu menjelaskan perilaku di dalam sebuah grup beserta perubahannya (Cook, Cheshire, Rice & Nakagawa, 2013).

Maka, berdasarkan penjelasan di atas, peneliti menemukan kesesuaian bahwa teori ini mampu menjadi landasan dalam menjabarkan dampak *internal marketing* terhadap *internal service quality* yang diantarai oleh *job satisfaction* dan *employee loyalty*. Untuk menjabarkan terkait tinjauan pustaka dari variabel-variabel tersebut, berikut beberapa tinjauan pustaka yang akan menjadi landasan teori bagi penelitian ini.

Kerangka kerja teoritis sebagai acuan teoritis penelitian seperti yang terlihat dalam gambar 2.1.

$$\text{Profit} = \text{Cost} - \text{Reward}$$

Gambar 2. 1 Teori Fundamental Penelitian

2.3 Internal Marketing

2.3.1 Definisi Internal Marketing

Diskursus mengenai *internal marketing* telah dimulai oleh beberapa

akademisi AS seperti Berry, Hensel & Burke pada tahun 1976, George pada tahun 1977 dan Gronroos pada tahun 1981 (Fuciu & Dumittrescus, 2018). Kemudian beberapa definisi ikut mewarnai pertarungan gagasan mengenai konsep *internal marketing* tersebut, diantaranya Berry dan Parasuraman (1991) yang mendefinisikan *internal marketing* adalah menempatkan pegawai adalah pelanggan internal; memahami bahwa tugas adalah produk internal yang memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen internal ini sembari bersikap positif terhadap visi *company*. Sedangkan Gronroos pertama kali mendefinisikan konsep pemasaran pada tahun 1981 dan kemudian ia memperluas definisi itu pada tahun 1985, ketika ia mengusulkan bahwa *internal marketing* merupakan alat penting untuk memotivasi staf. Gronroos (1985) berpendapat bahwa *internal marketing* adalah upaya organisasi secara efektif memenuhi kepuasan karyawan sama seperti upaya perusahaan memenuhi kepuasan konsumen, orientasi pasar dan orientasi penjualan dengan pendekatan pemasaran eksternal. Sehingga, jika definisi beberapa tokoh tersebut disimpulkan, maka *internal marketing* merupakan gagasan dan cara untuk memenuhi kebutuhan karyawan. *Internal marketing* adalah usaha terstruktur melalui pendekatan *marketing* yang ditujukan untuk memajukan pegawai, agar mengimplementasikan dan menyinkronkan strategi perusahaan yang berorientasi kepada konsumen..

Tujuan *internal marketing* adalah untuk memotivasi karyawan agar pelanggan diperlakukan dengan baik. Pembentukan *internal marketing* menyiratkan bahwa bisnis harus memiliki hubungan positif dengan

karyawannya. Jika kebutuhan karyawan dipelajari dan dipuaskan oleh organisasi, karyawan akan berusaha untuk memuaskan pelanggan (Lombard, 2010). Konsep *internal marketing* menekankan pada kerja tim di antara karyawan. Hal tersebut merupakan faktor kunci dalam pengembangan dan retensi strategi bisnis yang sukses. Menurut Rodrigues & Pinho (2010) *internal marketing* ditinjau sebagai elemen kunci untuk mendapatkan kualitas layanan.

Terdapat lima bidang utama untuk ditangani ketika mempertimbangkan program *internal marketing*. Kelima bidang itu yakni *membership segmentasi* keanggotaan, pengembangan hubungan, strategi komunikasi, penawaran produk/layanan dan analisis biaya/manfaat pengembangan hubungan. Kedekatan dengan anggota merupakan syarat yang dibutuhkan untuk meningkatkan hubungan. Survei anggota internal dapat berfungsi sebagai kesempatan bagi semua anggota untuk memberikan *feedback* kepada organisasi tentang pendapat, harapan, gagasan, dan tingkat kepuasan mereka.

2.3.2 Dimensi Internal Marketing

Gronroos (1981) membedakan dimensi *internal marketing* menjadi dua yaitu dimensi strategis dan taktis. Di bawah ini merupakan dimensi strategis *internal marketing*:

- 1) Adopsi gaya manajemen yang mendukung *internal marketing*. Budaya keterbukaan, kejujuran, dan integritas akan mendorong peningkatan layanan internal dan eksternal;
- 2) Penetapan standar pelayanan internal dan prosedur untuk memantau

kinerja;

- 3) Prosedur untuk tindakan korektif dan menilai kembali persyaratan internal;
- 4) Rencana pelatihan *internal service quality* yang sedang berjalan.

Kemudian dimensi taktis *internal marketing* terdiri dari:

- 1) *Training*;
- 2) Mendorong komunikasi informal, interaktif, dan bernilai;
- 3) Komunikasi formal yang mendukung kegiatan *internal marketing*;
- 4) *Internal marketing research*: Identifikasi masalah, ide, lingkungan yang berubah dan feedback dari sumber internal;
- 5) *Cross-disciplinary teams*;
- 6) *Staff secondments*, mendorong pemahaman tentang bagian lain dari organisasi serta menyebarkan dan mengembangkan keterampilan individu dan tim;
- 7) *Improvement teams dan encouragement of innovative improvements*.

2.3.3 Kategori Internal Marketing

Menurut beberapa peneliti terdapat empat kategori *internal marketing*:

- 1) Karyawan merupakan konsumen *internal*, Greene *et al*, (1994) meyakini bahwa *internal marketing* memandang pekerjaan sebagai produk dan memandang karyawan sebagai pelanggan;
- 2) Tindakan yang berpusat pada pengembangan pegawai sebagai konsumen.
Organisasi harus mengadaptasi kerangka yang mirip dengan *external marketing* dan mengembangkan model *marketing* yang menysasar kepada

market nasional. Ini dilakukan agar kesadaran *service* dan konsumen dapat dijadikan sebagai dasar dalam melakukan tindakan (Piercy & Morgan, 1991);

- 3) *Internal marketing* harus berorientasi pada HRM, menurut Cooper Cronin, *internal marketing* merupakan upaya perusahaan yang bertujuan untuk memberi stimulus pegawai agar menyajikan *service* yang berkualitas (Ribhan, 2011);
- 4) *Internal change*, sebuah proses efisien yang berasal dari sebuah relasi pertukaran antara perusahaan dan pegawai adalah gerakan awal menuju pada visi organisasi dalam ruang lingkup *external market* (Pit, Bruwer, Neil & Bertjod, 1999).

Internal marketing sendiri memiliki hambatan diantaranya hambatan implementasi biasanya berdasarkan budaya, sikap atau sumber daya. Hambatan untuk setiap manajemen perubahan dapat diatasi dengan jumlah dukungan manajemen senior yang ditentukan, tekad, komunikasi dan penataan ulang praktik kerja. Hambatan dapat diidentifikasi dengan memeriksa setiap segmen karyawan dan mengambil tindakan yang sesuai (Ahmed & Rafiq, 2003).

Hambatan implementasi dapat digolongkan ke dalam aspek: *conceptual, people dan tactical*. Hambatan dalam aspek *conceptual*, biasanya disebabkan karena konsep *internal marketing* yang dipilih tidak didukung oleh karyawan dan manajemen; *people* - kesesuaian antara tujuan belum tercapai; hambatan *tactical* berupa mekanisme perubahan, analisis biaya /

manfaat, keterampilan, kesadaran, lingkungan lokal.

Adapun aspek *internal marketing* terdiri dari 5 (lima) aspek:

- 1) *Educating and market training.*
- 2) *Management support.*
- 3) *Internal communication.*
- 4) *Personalia management.*
- 5) *Employee contribution in external communication.*

Dengan demikian, dikarenakan teori *internal marketing* memiliki aspek *observable* yang dapat diukur langsung, maka pengukurannya dapat menggunakan *first order model* atau mode pengukuran satu tahap.

2.4 Job Satisfaction

2.4.1 Definisi Job Satisfaction

Kinerja berawal dari definisi *performance*. Ada juga yang mendefinisikan *performance* berupa produk pekerjaan atau capaian aktivitas sebuah tugas. Sebetulnya, kinerja memiliki arti yang lebih kompleks, tidak saja terbatas pada capaian aktivitas tugas, tetapi juga seperti apa proses pelaksanaan tugas berjalan (Syahrudin, 2016). Menurut Wexley & Yukl (2003), *job satisfaction* adalah cara karyawan merasakan pekerjaannya. *Job satisfaction* dicapai oleh seseorang yang telah menyelesaikan tugasnya. Ia melakukan justifikasi terhadap capaian akhir tugas dan darinya ia memiliki pengalaman positif dan puas terhadap apa yang diraihinya. Fujiasih (2017) menjelaskan gagasan Robbins dan Judge tentang *job satisfaction* yaitu sebuah rasa puas tentang capaian pelaksanaan tugas individu sebagai hasil penilaian pribadi terhadap apa yang sudah ia kerjakan.

Individu yang memiliki *job satisfaction* yang tinggi mempunyai perasaan positif terhadap tugasnya. Begitu juga pada individu yang tidak puas terhadap dirinya akan mengalami suasana hati negatif terhadap tugasnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan situasi emosional yang membahagiakan yang diperoleh dari evaluasi diri individu terhadap capaian pelaksanaan tugasnya.

2.4.2 Aspek atau Dimensi Job Satisfaction

Wexley & Yukl (2003) mengembangkan alat ukur *job satisfaction* yang mencakup faktor-faktor *job satisfaction*, yaitu: kompensasi, supervisi, aktivitas dari tugasnya, *partner* dalam bertugas, rasa aman saat bertugas, dan peluang mendapatkan peningkatan jenjang karir..

Menurut Luthan (2011), *job satisfaction* terdiri dari tiga dimensi yaitu:

- 1) *Job satisfaction* adalah sebuah suasana hati sebagai tanggapan untuk kondisi ia dalam menjalankan tugasnya. Kondisi ini tidak dapat diamati secara nyata melainkan hanya bisa dirasakan dan tersirat dalam *gesture* pegawai;
- 2) *Job satisfaction* digambarkan sebagai capaian yang sesuai harapan atau bisa juga melampaui target. Contohnya, individu bertugas semaksimal mungkin dan berharap memperoleh penghargaan yang sebanding dengan yang sudah ia lakukan;
- 3) *Job satisfaction* sebagian besar dideskripsikan dalam sikap, contohnya, semakin menunjukkan komitmen terhadap organisasi, bertugas sebaik mungkin, memiliki integritas terhadap tugas dan organisasinya, selalu taat aturan organisasi, serta hal baik lainnya yang mendukung kepuasannya

terhadap pelaksanaan tugas.

Luthans (2011) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa aspek *job satisfaction* yang bisa dipakai sebagai indikator tugas dan karir, antara lain: Gaji yang diterima, Lingkungan kerja, Peraturan dan kebijakan perusahaan, promosi, Supervisi atau pemimpin, Rekan kerja dan Keamanan kerja. Pekerjaan itu sendiri.

2.4.3 Faktor-Faktor Job Satisfaction

Terdapat beberapa faktor yang dijelaskan oleh pakar tentang aspek-aspek yang berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Diantaranya adalah Fujiasih (2017), yang menyebutkan bahwa aspek-aspek yang berpengaruh terhadap *job satisfaction* antara lain: *salary* aplikasi tugas, *partner* dalam bertugas, jajaran direksi, promosi dan manajemen peningkatan karir, suasana tempat kerja, dan *brand* dan kredibilitas produk perusahaan.

Menurut Robbins (2011), ada lima aspek yang mendukung tumbuhnya *job satisfaction*. Kelima aspek tersebut adalah: tugas yang memiliki tantangan dalam penyelesaiannya, *reward*, suasana tempat kerja, *partner kerja*, dan relevansi tugas dengan kualifikasi individu. Sedangkan menurut pendapat Gilmer (2017) faktor-faktor yang memengaruhi *job satisfaction* antara lain, peluang untuk berkembang, rasa aman saat bekerja, *salary*, tata kelola majajerial, situasi tempat kerja, *monitoring evaluation*, aspek intrinsik dari tugas, koordinasi dan komunikasi, berkaitan dengan hal yang menyangkut sosial dalam bertugas, dan sarana prasarana.

Menurut pendapat Moh. As'ad (2004), aspek yang berpengaruh terhadap

job satisfaction adalah kondisi psikis dan fisik, hal yang berhubungan dengan keuangan, dan aspek sosial. Menurut *Job Descriptive Index* (Nasution, 2012) aspek yang berperan terhadap *job satisfaction* antara lain ketepatan tempat bertugas, penggajian yang sesuai harapan, tata kelola manajerial, ketepatan pengawasan tugas, dan *right man on the right place*.

Peneliti memilih definisi *job satisfaction* yang mengartikan *job satisfaction* ialah hasil akhir individu mengukur capaian pekerjaannya atau suasana batin yang bahagia terhadap aktivitas kerjanya. Dimensi yang digunakan untuk pembuatan instrumen penelitian antara lain :

- 1) Kompensasi
- 2) Supervisi
- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) *Partner kerja*
- 5) Lingkungan kerja
- 6) Peraturan dan kebijakan perusahaan
- 7) Keamanan kerja
- 8) Kesempatan untuk memperoleh perubahan status, yaitu promosi

Dengan demikian, dikarenakan teori *job satisfaction* memiliki aspek *observable* yang dapat diukur langsung, maka pengukurannya dapat menggunakan *first order model* atau mode pengukuran satu tahap.

2.5 Employee Loyalty

2.5.1 Definisi Employee Loyalty

Terdapat beberapa definisi *Employee Loyalty* dari beberapa peneliti,

menurut Graham (1991) loyalitas organisasi sebagai identifikasi dengan dilandasi kesetiaan kepada pemimpin organisasi dan organisasi secara keseluruhan, di atas kepentingan individu, kelompok, dan departemen. Perilaku yang muncul antara lain melindungi organisasi dari ancaman; berkontribusi membuat perusahaan memiliki reputasi yang baik; dan berkoordinasi dengan tim untuk memenuhi kebutuhan bersama. Studi yang dilakukan Niehoff, Moorman, Blakely, & Fuller (2001) menawarkan pandangan lain tentang *Employee Loyalty*. *Employee Loyalty* merupakan tindakan nyata menampilkan kebanggaan dan *support* untuk perusahaan. Melakukan pembelaan terhadap organisasi dari protes, kritik, selalu menonjolkan hal baik dari organisasi, dan mengendalikan diri untuk tidak protes tentang organisasi adalah perwujudan dari tindakan tersebut *employee loyalty* adalah perasaan orientasi positif karyawan ke arah masa depan dan pengembangan perusahaan, yang berdampak pada operasi saat ini. *Employee loyalty* akan lebih tinggi ketika karyawan percaya pada tujuan perusahaan, menerima tujuan perusahaan sebagai bagian dari tujuan mereka, bekerja untuk kesejahteraan bersama, dan ingin tinggal di perusahaan (Antoncic & Antoncic, 2011). Encyclopedia Britannica mengartikan istilah loyalitas sebagai istilah umum yang dapat didefinisikan sebagai persembahan individu atau sebuah batin yang kuat pada suatu hal (Murali, Poddar, & Seema, 2017). Sehingga disimpulkan bahwa *employee loyalty* didefinisikan sebagai tingkat di mana Individu menempatkan diri sebagai komponen dari perusahaan. Karyawan yang mempunyai *employee loyalty* perusahaan yang lebih tinggi bekerja keras, berkomitmen pada organisasi, dan sebagainya (Chen & Lin, 2013).

2.5.2 Faktor-faktor *employee loyalty*

Berikut merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi *employee loyalty* menurut beberapa hasil penelitian antara lain:

- 1) *Leadership*. (Greenberg, 1994).
- 2) *Human Relation*. (McCusker & Wolfman, 1998; Selnow & Gibert, 1997).
- 3) *Personal Development*. (McCusker & Wolfman, 1998; Talley, 1998).
- 4) *Creativity*. (Preko & Adjetey, 2013)
- 5) *Job Content*. (Preko & Adjetey, 2013).

2.5.3 Dimensi Pengukuran *Employee Loyalty*

Dimensi pengukuran *employee loyalty* dalam penelitian (Lee et al., 2015) dibagi menjadi yaitu kepuasan karyawan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Definisi operasional dari dua sub-dimensi ini dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepuasan karyawan: mengacu pada rasa puas pegawai terkait suasana kerja dan tugas yang diberikan untuknya, terdiri dari *internal and external satisfaction*;
- 2) Komitmen pegawai terhadap perusahaan: merujuk kepada kepekaan psikis pegawai untuk perusahaan, dan seperti apa hubungan batin pegawai di waktu lampau berpengaruh terhadap penerimaan pegawai dengan target kerja dari perusahaan dan seberapa besar upaya mereka. Ketika tingkat partisipasi dan identifikasi karyawan tinggi, tingkat komitmen terhadap organisasi juga tinggi.

Komponen *individual loyalty* dinyatakan oleh Siswanto (Trianasari,

2005), yang berorientasi pada realisasi tugas yang dikerjakan oleh pegawai, diantaranya :

- 1) Patuh aturan.
- 2) Bertanggung jawab terhadap perusahaan..
- 3) Inisiatif untuk bekerja dalam tim..
- 4) *Sense of belonging* terhadap perusahaan.
- 5) relasi antar individu,
- 6) Minat terhadap tugas,

Penelitian ini bersumber dari Niehoff et al (2001) yang menyatakan bahwa *employee loyalty* merupakan tindakan nyata yang menampilkan rasa bangga dan *support* untuk perusahaan. Melakukan pembelaan dari komentar, menonjolkan hal yang baik dari organisasi, dan mengendalikan diri untuk tidak melakukan protes. Arah *employee loyalty* terlihat dari makna yang didapatkan individu dari ukuran tersebut. Kalau nilai dari skala *loyalty* tinggi, maka derajat loyalitas individu terhadap organisasi juga tinggi. Hal ini berlaku sebaliknya. . Dengan demikian, dikarenakan teori *loyalitas* memiliki aspek *observable* yang dapat diukur langsung, maka pengukurannya dapat menggunakan *first order model* atau mode pengukuran satu tahap

2.6 Internal Service Quality

2.6.1 Definisi Internal Service Quality

Menurut Parasuraman dkk (1985), "*internal service quality* didefinisikan sebagai seberapa baik pelayanan memenuhi atau melampaui harapan pelanggan secara konsisten" sedangkan menurut Bitner & Hubbert (1994) *internal service*

quality adalah hal menyeluruh yang dirasakan pelanggan tentang inferioritas/superioritas relatif dari sebuah perusahaan dan servis yang ia terima. Bolton & Drew (1991); Oliver (1980) mendefinisikan *internal service quality* pelanggan sebagai perbedaan antara kinerja layanan saat ini dan harapan mereka. Senada dengan definisi tersebut, menurut Parasuraman et al. (1988) mencirikan persepsi *internal service quality* sebagai derajat dan petunjuk selisih antara persepsi dan harapan konsumen.. Lewis (1991) menyatakan bahwa *internal service quality* adalah takaran tentang ukuran kualitas servis sesuai harapan konsumen terhadap produk dan layanan, sehingga dapat disimpulkan *internal service quality* di atas dapat disimpulkan bahwa *internal service quality* merupakan evaluasi konsumen terhadap seberapa bagus servis yang didapatkan menjawab ekspektasi mereka.

2.6.2 Dimensi Internal Service Quality

Parasuraman dkk (1985) mengembangkan kerangka kerja untuk mengukur *internal service quality*. kerangka kerja pengukuran *internal service quality* telah dikembangkan oleh Parasuraman dkk (1985). Menurut para ahli, SERVQUAL merupakan instrumen yang paling sering dipakai untuk menilai *internal service quality* (Parasuraman et al., 1988; 1994; Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2001) dan penerapannya terus bertambah untuk mengelola servis-servis lainnya misalnya bank (Jabnoun & Al-Tamimi, 2003), industri perhotelan (Saleh & Ryan, 1992), sektor kesehatan (Arasli, Ekiz & Katircioglu, 2008), pendidikan (Tan & Kek, 2004) dan perjalanan dan pariwisata (Fick & Ritchie, 1991).

Model *internal service quality* menilai selisih antara ekspektasi dan persepsi, yang sering dikenal sebagai model diskonfirmasi (Oliver, 1980; Bitner, 1990). Adapun sepuluh kategori dari model ini adalah (1)kehandalan, (2)Tingkat respon, (3)Kemampuan, (4)Akses, (5)Kesopanan, (6)Komunikasi, (7)Kredibilitas, (8)Rasa aman, (9)pemahaman/penuh arti, dan (10)*Tangibles*. (Parasuraman et al.,1988). Sepuluh dimensi tersebut berkurang menjadi lima setelah model SERVQUAL ini diperbaiki pada tahun 1988, yaitu: (1)*Tangibles* (sarana, prasarana, dan *individual performance*), (2)Keandalan (kapabilitas memberikan servis sesuai target secara handal dan tepat), (3) *Responsiveness* (kesiapan memberi bantuan konsumen dan servis yang cepat), (4)*Assurance* (pemahaman dan kemampuan pegawai untuk meyakinkan konsumen dengan percaya diri), dan (5)Empati (kepedulian, perhatian personal dari perusahaan untuk para konsumen). Instrumen SERVQUAL sebagai *tool* mengevaluasi *internal service quality* telah mendapatkan beberapa komentar. Beberapa peneliti memberi komentar terkait dimensi yang dijadikan rujukan dalam SERVQUAL (Crompton & MacKay, 1989; Taylor, Sharland, Cronin & Bullard, 1993; Babakus & Boller, 1992), Mereka beropini bahwa dimensi yang telah ditetapkan akan mengalami perubahan seiring dengan berubahnya variasi layanan. Penelitian (Cronin & Taylor, 1992; Teas, 1993) berpendapat bahwa tidak ada bukti nyata untuk mendukung konsep kinerja minus kesenjangan harapan sebagai dasar untuk mengukur kualitas layanan. Terlepas dari kritik, Parasuraman et al. (1991; 1994) berpendapat bahwa skala SERVQUAL yang memakai perhitungan selisih antara harapan dengan capaian kinerja merupakan

metode pendekatan yang memenuhi aspek yang dibutuhkan dalam pengukuran mutu layanan.

Sementara itu, Alamgir & Shamsuddoha (2014) mengidentifikasi sepuluh dimensi *internal service quality*, antara lain: (1) kredibilitas, (2) keamanan, (3) aksesibilitas, (4) komunikasi, (5) pemahaman terhadap konsumen, (6) ketersediaan fasilitas, (7) reliabilitas, (8) responsif, (9) kompetensi, dan (10) kesopanan. Menurut Griffin (1995) dimensi *internal service quality* ada 8 yaitu: *Performance, Feature, Reliability, Durability, Conformance, Service, Aesthetic, dan Perceived quality*. Beberapa faktor yang mendukung *internal service quality* menurut Syahban (2016) yaitu: kesadaran, aturan, organisasi, pendapatan, kompetensi, dan fasilitas..

Dimensi yang menjadi dasar merancang instrumen penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) *Tangible*
- 2) *Reliability*
- 3) *Responsiveness*
- 4) *Assurance*
- 5) *Empathy*

2.7 Ikhtisar

Tujuan *internal marketing* adalah untuk memotivasi karyawan agar pelanggan diperlakukan dengan baik. Pembentukan *internal marketing* menyiratkan bahwa bisnis harus memiliki hubungan positif dengan karyawannya. Jika kebutuhan karyawan dipelajari dan dipuaskan oleh organisasi, karyawan akan

berusaha untuk memuaskan pelanggan (Lombard, 2010). Konsep *internal marketing* menekankan pada kerja tim di antara karyawan. Hal tersebut merupakan faktor kunci dalam pengembangan dan retensi strategi bisnis yang sukses. Menurut Rodrigues & Pinho (2010) *internal marketing* ditinjau sebagai elemen kunci untuk mendapatkan *internal service quality*.

Internal marketing merupakan senjata yang strategis yang membantu mencapai *internal service quality* yang sangat baik sehingga menciptakan kepuasan pelanggan yang lebih baik pula. Dalam *internal marketing*, "produk"nya bukan hanya suatu rencana tertentu yang dibuat oleh manajer kepada para pelanggan internalnya adalah perangkat jitu yang mendukung pencapaian *internal service quality* yang melalui *tool* ini diharapkan tercipta kepuasan konsumen yang tinggi. Dalam konteks *internal marketing*, rencana terstruktur dari manajer bukanlah produknya, melainkan mencakup aspek-aspek lainnya. . Kepuasan konsumen yang menjadi orientasi utama dari sebuah pelayanan tidak terlepas dari kepuasan karyawan itu sendiri. *Job satisfaction* menjadi modal utama dalam mendorong upaya karyawan memberikan pelayanan yang baik kepada pengguna layanan dan juga loyalitas menjadi penentu dalam hal kualitas layanan.

Job satisfaction terhadap organisasi menjadi target penting dari konsep *internal marketing*. Karyawan dalam hal ini harus dilihat sebagai pihak yang harus dihormati dan dihargai oleh perusahaan sebagai ‘pelanggan *internal*’ (Longbottom, Osseo-Asare, Chourides, & Murphy, 2006). Persoalan-persoalan kualitas servis khususnya dalam organisasi type penyedia layanan jasa termasuk perguruan tinggi akan sangat ditentukan oleh *job satisfaction* dan *employee*

loyalty terhadap manajemen organisasi. Sedangkan *job satisfaction* dan *employee loyalty* terhadap manajemen organisasi itu sendiri secara teoritik ditentukan oleh bagaimana organisasi menempatkan karyawan sebagai pelanggan internal dengan mendekatinya melalui pendekatan *internal marketing*.



BAB III

MODEL KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1 Pendahuluan

Penelitian ini sesuai dengan Grand Teori yakni *social exchange theory* atau disebut teori pertukaran sosial yang dibangun oleh George C. Homans dimana teori ini berhubungan dengan perilaku sosial berupa saling menukar dan memberi secara timbal balik tentang objek-objek bernilai sesuai dengan pranata sosial dan objek yang dipertukarkan bukan benda riil, melainkan hal yang bersifat abstrak (Homans, 1974). Teori ini adalah respon kepada paradigma fakta sosial seperti apa yang disampaikan oleh Durkheim. Menurut Homans (1974), proses interaksi sosial bisa menciptakan sebuah fenomena baru sebagai dampak dari proses tersebut..

Kerangka umum dalam penelitian ini berdasar pada *social exchange theory*. Teori ini memiliki keunggulan berupa pendekatan yang komprehensif, dan dapat dipakai untuk menggambarkan dan memprediksi *relation maintenance*. SET mendeskripsikan aspek *when and why* individu tetap bertahan memberlangsungkan suatu hubungan pribadi, tapi di saat lain juga ia mengakhirinya. Teori ini dapat dipakai untuk mengkaji fenomena relasi sosial individu atau kelompok yang mengakhiri pertemanan atau mengganti dengan teman atau kelompok lainnya (Mighfar, 2015).

Karyawan akan mempertimbangkan berbagai hal yang akan menguntungkan dan meningkatkan potensi dirinya di perusahaan/institusi, yang

mana hal tersebut pun dapat dimanfaatkan oleh perusahaan/institusi melalui aplikasi *internal marketing* yang dijalankan untuk mendapatkan keuntungan dari *internal service quality* yang diberikan kepada pihak luar.

3.2 Kerangka Konseptual Penelitian

Teori dasar pada penelitian ini adalah *grand theory* dari *social exchange*, yang memandang perilaku dipengaruhi oleh lingkungan yang akan membuat seseorang mempelajari tindakan tertentu yang akan menguntungkan dirinya, termasuk di dalamnya berbagai *reward* yang juga menjadi salah satu dimensi dalam *internal marketing* dengan memuaskan karyawan agar karyawan loyal, yang semuanya akan berpengaruh terhadap *internal service quality* yang diberikan oleh perusahaan/institusi.

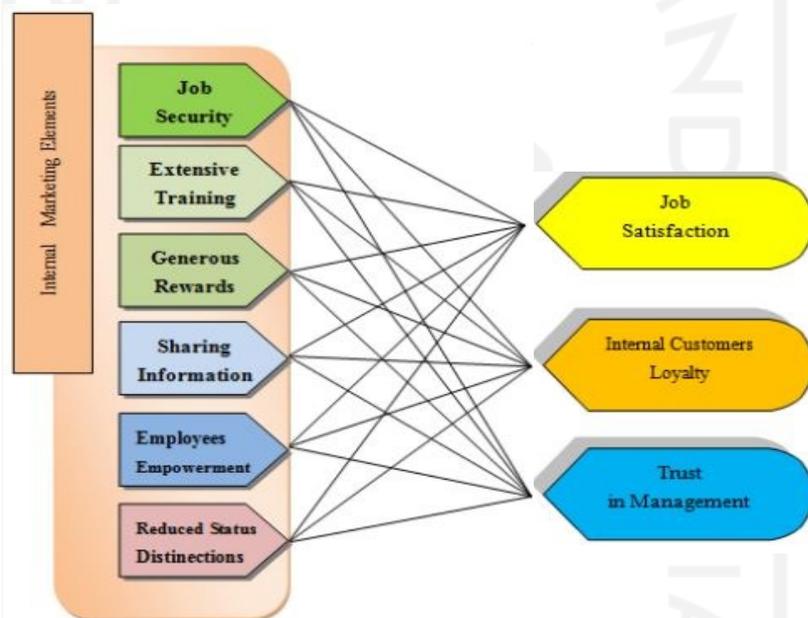
Hasil penelitian dari Elsamen & Alshurideh (2012) memperlihatkan terdapat relasi positif antara dimensi *internal marketing* dengan *internal service quality* yang dirasakan dalam berbagai dimensi. Pemodelan dari temuan penelitian terlihat pada gambar berikut :



Gambar 3. 1 Model Internal Marketing dan Internal Service Quality (Elsamen. A.A & Alshurideh. M, 2012)

Perbaikan pada praktik *internal marketing* adalah aspek yang sangat penting sebagai peran kunci dalam mutu servis, dan kenyataannya, seperti inilah cara perusahaan bersaing untuk meningkatkan *internal service quality*. Sementara itu, penelitian Bansal, dkk, (2001) mendapatkan bahwa faktor-faktor yang

mempengaruhi *internal marketing* diantaranya *job satisfaction*, *employees loyalty*. *Job satisfaction* merupakan konsepsi yang baik tentang kemampuan dan pencapaian suatu pekerjaan yang disebabkan oleh menghargai pekerjaan itu. *Employee loyalty* dapat dilihat pada rasa memiliki dan dianggap penting bagi organisasi. Perasaan ini akan membuat kinerja karyawan menjadi optimal. Pemodelan dari penelitian terlihat dalam gambar 3.2 di bawah ini.



Gambar 3. 2 Model Konseptual Internal Marketing (Bansal, dkk,2001)

Berdasarkan penjelasan di atas, kerangka konseptual penelitian ini berfokus pada pengaruh *internal marketing* terhadap *internal service quality*. Teori ini sesuai dengan arah dan model penelitian ini, karena dalam *internal marketing* yang dikaitkan dengan proses pelayanan berkualitas yang dimediasi oleh *job satisfaction* dan *employees loyalty*. Terdapat interaksi atau hubungan yang saling mempengaruhi, baik dalam skala individu terhadap individu, individu terhadap kelompok, maupun kelompok terhadap kelompok yang ada dalam organisasi,

institusi ataupun perusahaan.

3.3 Hipotesis Penelitian

3.3.1. Internal Marketing dan Job Satisfaction

Hubungan *internal marketing* sudah ditulis oleh banyak peneliti (Azzam, 2016; Braimah, 2016; Kukreja, 2017; Rajyalakshmi & Kameswari, 2009). Apabila sebuah organisasi secara konsisten menerapkan *internal marketing* maka organisasi secara langsung meningkatkan kepuasan karyawannya yang juga secara simultan meningkatkan kinerja organisasi (Ali, 2016; Ahmed, dkk., 2003; Conduit & Mavondo, 2001; Tansuhaj, Randall & McCullough, 1991).

Rajalakshmi & Kameswari (2012) juga menemukan bahwa aktivitas pelatihan dan peningkatan kemampuan, kualitas lingkungan kerja, dukungan dan pengakuan atasan berdampak signifikan terhadap kepuasan karyawan. Di sisi yang lain, Hogg, Carter & Dunne (1998) menyebutkan bahwa komunikasi, *training* staff, penilaian dan feedback yang berujung pengakuan dan reward, pengembangan karir, pemberian kekuasaan mengambil keputusan, dan peluang atau kesempatan berbagi pengalaman dan informasi yang terus menjadi budaya perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan karyawan.

Fujiasih (2017) menjelaskan gagasan Robbins dan Judge tentang *job satisfaction* yaitu sebuah suasana batin positif terkait tugas individu sebagai hasil dari penilaian sesuai indikator. Individu yang punya level *job satisfaction* tinggi akan mengalami suasana batin yang positif berkaitan dengan tugasnya, dan sebaliknya, individu yang tidak puas akan mengalami suasana batin yang negatif.

Untuk menciptakan *job satisfaction* yang menunjang terciptanya *internal service quality* prima, organisasi bisa mengimplementasikan *internal marketing*. Dalam konsep *internal marketing*, karyawan diperlakukan sebagai *customer*. Suasana dan budaya kerja yang menonjolkan kualitas harus dikembangkan dengan serius. Budaya kerja yang positif akan membangun persepsi dan pemahaman pegawai yang baik tentang prosedur, tindakan, dan perilaku sesuai harapan perusahaan. Hasil dari siklus ini adalah terbentuknya *mindset* pegawai bahwa dengan menyajikan servis yang bermutu kepada konsumen, maka perusahaan akan memberi dukungan hingga *reward* atas kontribusi terbaiknya.

Dari perspektif *internal marketing*, *support* untuk pegawai dan tumbuhnya rasa puas pegawai terhadap perusahaan sangat diperlukan untuk meraih *internal service quality* yang maksimal (Bramah, 2016; Chi, Yeh, Liou, 2016; Isik & Altunoglu, 2016; Kanyurhi & Akonkwa, 2016; Lane, Esser, Holte & McCusker, 2010; Vidal, Valle & Aragon, 2007). Berdasarkan paparan tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *job Satisfaction*.

Adapun penelitian yang mendasari hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Penelitian tentang Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Job Satisfaction*

Peneliti	Hasil
Chasanah.. U , Suyanto. M & Istanto. Y, 2021. <i>Internal Marketing in Its Influence on Organizational Commitment: the Mediation of Job Satisfaction and Organizational</i>	Temuan menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan internal marketing tidak memiliki hubungan langsung berpengaruh pada komitmen organisasi. Selanjutnya diketahui juga bahwa

Peneliti	Hasil
<i>Justice.</i>	keadilan organisasi dan <i>job satisfaction</i> terbukti menjadi mediator dalam hubungan antara <i>internal marketing</i> dan komitmen organisasi.
Marcela, nemteanu. S & Dabija. C. 2021, <i>The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic.</i>	Dengan mengaitkan <i>sosial exchange</i> Penelitian kuantitatif ini dilakukan terhadap 850 karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>internal marketing</i> berdampak kuat dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> , sementara kinerja dan perilaku kerja kontraproduktif tidak berpengaruh signifikan berpengaruh terhadap <i>job satisfaction</i> .
Kim. Boine, 2021. <i>The Relationship among Internal Marketing, Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Effect of Economic Performance Change of Business.</i>	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan karyawan menengah antara <i>internal marketing</i> dan Komitmen Organisasi. Namun, kepercayaan adalah satu-satunya anteseden signifikan yang memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Dan kepuasan karyawan meningkatkan komitmen organisasi.
Muramall, V.S. S. R, 2020. <i>Internal marketing of Indian retail banks and the impact on employee job satisfaction.</i>	Hasilnya menunjukkan bahwa faktor <i>Internal marketing</i> seperti komunikasi internal dan penghargaan karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap <i>job satisfaction</i> karyawan sedangkan pengawasan memiliki dampak positif yang tidak signifikan sedangkan komitmen karyawan, pelatihan, dan

Peneliti	Hasil
	umpan balik memiliki pengaruh positif yang signifikan.
Mainades. E.W, Silva. L & Teixeira A, 2019, <i>Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector.</i>	Penelitian ini membuktikan bahwa <i>internal marketing</i> cenderung menjembatani relasi antara imbalan finansial dan <i>job satisfaction</i> dan hubungan antara imbalan psikologis dan <i>job satisfaction</i> . <i>internal marketing</i> menyajikan efek moderasi pada hubungan antara <i>job satisfaction</i> dan keterlibatan kerja, tetapi <i>internal marketing</i> tidak memoderasi hubungan antara <i>job satisfaction</i> dan niat untuk meninggalkan bank.

3.3.2. Internal Marketing dan Employee Loyalty

Beberapa penelitian menjelaskan bahwa untuk menciptakan dan menawarkan nilai kepada pelanggan, praktik *internal marketing* khusus harus dijadikan pusat praktik manajemen (Farrell, Oczkowski & Kharabsheh, 2008; Gonzalez-Benito, Gonzalez-Benito, & Munoz-Gallego, 2009). Tinjauan luas literatur mengungkapkan bahwa beberapa dimensi, seperti komunikasi internal (Ahmed & Rafiq, 2002; Gounaris, 2006), pemberdayaan (Kuo, dkk, 2010), sistem penghargaan (Awwad & Agti 2011), pelatihan (Harris, 2002; Voss, dkk, 2004), budaya organisasi (Mudie, 2003; Iglesias, Sauquet, & Montana, 2011), dan komitmen karyawan (Chang & Chang, 2009) mendukung praktik *internal marketing* dalam organisasi. Pada bagian selanjutnya, kita membahas dimensi

internal marketing ini dan hubungannya dengan *employee loyalty* dan juga merumuskan hipotesis untuk memandu penyelidikan empiris. Adapun dimensi yang dimaksud yaitu:

1. Komunikasi internal

Komunikasi telah sering dirujuk oleh literatur yang masih ada sebagai komponen yang diperlukan *internal marketing* dan beberapa penelitian telah menunjuk peran komunikasi internal sebagai sarana untuk mencapai tujuan organisasi (Ribbers & School, 2002; Finney & Corbett, 2007; Finney, 2011). Menurut Ahmed et al. (2003), komunikasi adalah kegiatan yang sangat diperlukan dalam memfungsikan semua proses dan harus terjadi pada berbagai tingkat fungsional organisasi; yang pada akhirnya harus mempengaruhi pengetahuan, sikap, dan perilaku semua karyawan yang ditargetkan untuk meningkatkan kinerja kerja dan mencapai tujuan organisasi (Mandal & Gunasekaran, 2003). Komunikasi internal dengan karyawan dapat dianggap sama pentingnya dengan komunikasi eksternal dengan pelanggan (Dwairi, Bhuian, & Jurkus, 2007). Menurut Davis (2001), mengingat fakta bahwa perilaku karyawan dibangun secara resmi, *internal marketing* dapat digunakan sebagai strategi pengaruh individu. Manajemen dapat memengaruhi karyawan melalui penciptaan pesan yang menarik bagi emosi mereka, serta umpan balik yang mendorong (Smith & Rupp, 2002). Dalam situasi dimana karyawan perlu sadar pelanggan, mekanisme komunikasi internal dapat digunakan untuk mencapai tujuan ini (Gounaris, 2006). Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi harus mencakup seluruh

organisasi, termasuk personel keamanan di aula perbankan (Yusuf, Gunasekaran, & Abthorpe, 2004) serta pemasok dan pelanggan (Mabert, Sonni, & Venkataramanan, 2003). Bukti lebih lanjut dalam literatur juga menunjukkan bahwa frekuensi, kualitas, dan keakuratan komunikasi ke bawah mengurangi ambiguitas peran karyawan, sehingga meningkatkan capaian pekerjaan karyawan (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1988). Melalui komunikasi internal, manajemen dapat memberi informasi kepada karyawan tentang kebijakan, prosedur, proses, dan juga menyediakan jendela bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam semua kegiatan perusahaan.

2. Pelatihan Karyawan

Dimensi lain dari *internal marketing* terletak pada bidang pelatihan dan pengembangan karyawan. Telah dilaporkan bahwa setiap tahun organisasi menginvestasikan sejumlah besar uang pada pelatihan karyawan (Allen & Hartman, 2005), dan bahwa investasi ini sering memiliki makna strategis (Li, Zhao, & Liu, 2006). Kepentingan strategis diperkuat oleh peningkatan kesadaran bahwa pelatihan adalah faktor penting dalam daya saing organisasi secara keseluruhan dan bisa menjadi sumber utama keunggulan kompetitif (Birdi, Clegg, Patterson, & Robinson, 2008). Beberapa sarjana telah menunjukkan berbagai tujuan yang digunakan untuk pelatihan termasuk pengembangan karyawan, tetapi tidak terbatas pada pengembangan kepemimpinan (Ladyshevsky, 2007), mempelajari sistem teknologi baru (Hasan, 2006), menyosialisasikan karyawan baru ke budaya

organisasi (Akdere & Schmidt, 2007), menyesuaikan karyawan dengan tanggung jawab pekerjaan mereka (Anderson, Dooley, & Rungtusanatham, 1994), dan mendidik karyawan tentang etika bisnis (Weber, 2007). Secara keseluruhan, karyawan menganggap pelatihan sebagai elemen yang sangat relevan dalam lingkungan kerja mereka, yang dapat mengarah pada *job satisfaction* dan selanjutnya, menimbulkan *employee loyalty*.

Selain melengkapi karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang memuaskan, pelatihan juga menjadi penting dalam menciptakan perasaan ingin tahu pada karyawan yang bekerja untuk organisasi mereka (McClenahan, 2003; Waris, 2005). Sebuah studi yang dilakukan oleh Mathieu & Zajac (1990) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa diri mereka terlatih dan kompeten lebih berkomitmen dan loyal dibandingkan dengan karyawan yang menganggap diri mereka kurang kompeten. Studi lain juga menemukan bahwa pelatihan karyawan menghasilkan *employee loyalty* kepada organisasi (Harris, 2002; Voss et al., 2004).

3. Budaya perusahaan

Meskipun sangat sedikit penelitian empiris telah dilakukan pada hubungan antara *internal marketing* dan budaya perusahaan, literatur yang ada pada konsep menunjukkan bahwa untuk berhasil menerapkan orientasi *internal marketing*, pertama-tama perlu untuk mengembangkan budaya perusahaan yang akan mampu untuk mempertahankannya (Mudie, 2003; Iglesias et al., 2011). Budaya perusahaan mengacu pada nilai-nilai inti

organisasi yang merumuskan bentuk dan norma perilaku staf yang sudah ditentukan (Papasolomou & Vrontis, 2006). *Bank* sering mengembangkan budaya unik mereka sendiri, yang dapat membuat staf berkomitmen dan loyal. Budaya ini meliputi cara berpakaian, teknologi yang digunakan, dan suasana yang sering diciptakan di aula perbankan. Seringkali ada budaya orientasi pelanggan yang menempatkan kebutuhan pelanggan di pusat semua kegiatan bank (Papasolomou & Vrontis, 2006). Begitu karyawan merasa cocok dengan lingkungan di mana mereka beroperasi, mereka cenderung lebih loyal.

4. *Rewards Systems*

Salah satu cara mempertahankan karyawan di bank ritel adalah dengan membuat kebijakan tentang gaji yang kompetitif dan sistem bonus yang menarik. Menurut Van Eeden & Koekemoer (2000), beberapa perusahaan jasa sukses memiliki program tunjangan yang paling liberal dan komprehensif, yang bertindak sebagai faktor pendorong bagi karyawan. Awwad & Agti (2011) menegaskan dalam studi perbankan mereka bahwa sistem penghargaan yang adil menciptakan karyawan (loyal) yang lebih terikat secara emosional untuk bank. Selain itu, Acker (2004) menemukan bahwa kepuasan terhadap gaji secara positif terkait dengan *job satisfaction* dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa hampir semua pegawai terus bertahan bersama perusahaan yang selalu memerhatikan kebutuhan mereka dengan baik (Cichy, Cha, & Kim, 2009). Bank sering memberikan serangkaian rencana kompensasi ekstrinsik untuk

staf mereka termasuk gaji yang memadai, skema bonus dan tunjangan tambahan seperti pinjaman dan fasilitas kesejahteraan

5. *Organizational Commitment*

Komitmen organisasi mewakili orientasi karyawan terhadap organisasi dalam hal identifikasi dan keterlibatan mereka dalam organisasi, menghasilkan kesediaan mereka untuk mengerahkan upaya tingkat tinggi untuk organisasi (Robbins & De Cenzo, 1998). Manajer dapat meningkatkan level ini, menurut Voss, Calatone, & Keller (2005), pengalaman dianggap sebagai anggota organisasi yang berharga, diberi tantangan, tugas menarik, dan penghargaan diri tampaknya memperkuat komitmen. Selain itu, komitmen karyawan telah dikaitkan secara positif dengan hasil organisasi, termasuk *job satisfaction* motivasi staf (Breedijk, de Gilder, & Schuyt, 2005).

Ahmed, Lim, & Loh (2002) berpendapat bahwa kurangnya komitmen dari karyawan dapat berbahaya bagi organisasi, menghasilkan kinerja yang buruk. Selanjutnya, Ballantyne (2003) mencatat bahwa stimulus penting untuk konsep *internal marketing* adalah menjamin pegawai merasa bahwa manajer empati tentang mereka dan selalu mengupayakan agar kebutuhan mereka tercukupi. Ahmed et al. (2003) memberi rekomendasi agar manajer memberi perhatian pada peningkatan komitmen pegawai, sementara Y. Tsai & Wu (2006) memberi saran agar *internal marketing* sering dipakai untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan, menstimulus motivasi pegawai mencapai visi perusahaan, dan mengembangkan persepsi positif

karyawan tentang komitmen organisasi. Beberapa sarjana juga telah mengkonfirmasi hubungan yang signifikan antara *internal marketing* dan komitmen karyawan yang mengakibatkan tingginya tingkat *employee loyalty* dan *internal service quality* (Opoku, Nana, Chong, & Russell, 2009) dan kinerja bisnis (Panigyrakis, 2009).

6. *Empowerment*

Ottenbacher & Gnoth (2005) menetapkan pemberdayaan pekerja sebagai salah satu dari beberapa aspek manajemen karyawan yang penting untuk keberhasilan organisasi. Ini mengacu pada situasi di mana manajer menyediakan ruang gerak yang leluasa bagi pegawai untuk membuat keputusan terkait pelaksanaan tugasnya masing-masing (Czaplewski, Ferguson, & Milliman, 2001) dengan kontrol yang kurang. Itu telah disebut sebagai otonomi pekerjaan (Christen, Iyer, & Soberman, 2006). Karyawan yang diberdayakan merasa lebih baik tentang peran mereka, seperti melayani pelanggan, karena mereka memiliki fleksibilitas untuk membuat keputusan di tempat untuk sepenuhnya memenuhi permintaan pelanggan (Babakus, Yavas, Karatepe, & Avci, 2003; Harrington & Williams, 2004). Pemberdayaan juga mengalienasikan kendala-kendala yang biasanya diberikan cetak biru layanan pada karyawan (Seibert, Silver, & Randolph, 2004). Pemberdayaan meningkatkan perasaan efisiensi diri di antara anggota organisasi.

Kuo et al. (2010) mengemukakan bahwa desain pekerjaan dan bagaimana karyawan diberdayakan untuk melakukan itu dapat

menyebabkan *employee loyalty*. Fokus sebagian besar organisasi layanan, seperti bank, telah memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan mereka (Wilson, Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2008). Jika karyawan diberi keleluasaan untuk melayani pelanggan dengan menggunakan prosedur yang disetujui sebelumnya, mereka akan termotivasi untuk mewujudkannya. Christen et al. (2006) menemukan bahwa otonomi sangat berkorelasi dengan *job satisfaction* sementara studi sebelumnya juga mendukung hubungan antara pemberdayaan dan loyalitas staf (Niehoff, Enz, & Grover, 1990; Fulford & Enz, 1995)

Internal marketing adalah sebuah *tool* yang jitu guna meraih *internal service quality* tertinggi agar tercipta rasa puas pelanggan yang optimal. *Internal marketing* adalah sebuah siklus komunikasi dalam rangka membentuk iklim perusahaan yang berorientasi kepada konsumen. Pegawai ditempatkan sebagai kolega organisasi yang bermitra dengan perusahaan menyiapkan dan menyajikan produk servis untuk konsumen eksternal. Semua komponen dalam *internal marketing* menjamin bahwa melalui kajian market internal dan pola layanan serta produk internal yang menjawab kebutuhan, maka konsumen internal mendapatkan potensi kekuatan dan *support* yang dibutuhkan untuk memberikan servis eksternal dalam penampilan terbaik, yang bisa tercipta hanya jika ia memiliki dorongan yang kuat untuk melakukannya..

Sumber utama kesetiaan karyawan terhadap suatu organisasi berasal dari ikatan emosional mereka dengan organisasi. Ada tiga prinsip utama untuk meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yaitu

memungkinkan semua karyawan memiliki rasa pencapaian tujuan bersama, memberikan rasa aman kepada karyawan dan memungkinkan karyawan memiliki rasa keadilan. *Employee loyalty* akan lebih mudah terbangun ketika karyawan merasa diberdayakan oleh organisasi, salah satu diantaranya adalah melalui *internal marketing* yang merupakan upaya perusahaan untuk memberi *skill* dan menstimulus pegawai untuk menyajikan servis jasa terbaik yang diarahkan kepada pengembangan pegawai sebagai konsumen internal. Berdasarkan paparan di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H2: *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Employee Loyalty*.

Adapun penelitian yang mendasari hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. 2 Penelitian tentang Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Employee Loyalty*

Peneliti	Hasil
Rodriguez, Gabriel Cachon, dkk. (2021). <i>Sustainability actions, employee loyalty, and the awareness: The mediating effect of organization legitimacy. Journal Managerial and Decision Economics</i>	Penelitian ini dianalisis pada karyawan Universitas di Spanyol. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi keberadaan efek mediasi yang diusulkan. Kurangnya legitimasi organisasi membuat tindakan keberlanjutan tidak relevan bagi karyawan. Hasil memperluas pemahaman kita tentang efek keberlanjutan di antara karyawan. Selain itu, mereka memberikan bukti baru bagi praktisi untuk fokus pada legitimasi organisasi untuk implementasi keberlanjutan yang lebih baik.

Peneliti	Hasil
<p>Veloso Miranda, dkk. (2021). <i>Boosters of satisfaction, performance and Employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization.</i></p>	<p>Penelitian ini menggunakan model <i>Employee Satisfaction Index</i> (ESI) untuk mengukur tingkat <i>job satisfaction</i> dan mengkaji aspek-aspek yang berpengaruh terhadap, kinerja dan <i>employee loyalty</i> pada organisasi rekrutmen dan <i>outsourcing</i> teknologi informasi di Portugal. Hasilnya menegaskan bahwa karyawan perusahaan puas secara global, dan kepuasan ini memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap penguatan kinerja kontekstual dan loyalitas mereka kepada organisasi tersebut.</p>
<p>Benjamin. R.P, Finaritra. R.M, 2021, <i>The Impact of Internal Marketing on Service Quality, Perceived Value, Consumer Satisfaction and Loyalty in the Service Sector.</i></p>	<p>Penelitian ini mengintegrasikan <i>internal marketing</i>, kualitas yang dirasakan, nilai yang dirasakan, kepuasan dan perilaku niat dalam model yang sama. Penelitian dilakukan dengan 200 staf kesehatan dan 200 pasien. Pertama, hasilnya menunjukkan pengaruh dimensi <i>internal marketing</i> pada kualitas dan kepuasan yang dirasakan. Pada langkah kedua, ternyata yang dirasakan kualitas memengaruhi kepuasan dan nilai yang dirasakan, yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan. Akhirnya, ada hubungan antara, pada satu sisi, kepuasan dan niat perilaku dan, di sisi lain, nilai yang dirasakan dan niat perilaku dari konsumen</p>

Peneliti	Hasil
<p>Muhamad. N, Qaisar. F. S, 2021, <i>Internal marketing: a review and future research agenda.</i></p>	<p><i>Internal marketing</i> adalah metode untuk menumbuhkan kinerja karyawan tingkat tinggi. Namun, konsep tersebut dirusak dengan kebingungan karena definisi yang luas dan tantangan implementasi yang diakibatkannya. Kami meninjau literatur tentang <i>internal marketing</i> yang diterbitkan antara tahun 1980 dan 2020, menggunakan kerangka teori, konteks, dan metode. Penelitian ini menemukan bahwa para sarjana belum memperhatikan pemanfaatan kerangka kerja yang mapan untuk operasionalisasi konstruk.</p>
<p>Fan Xinqiao, dkk. (2021). <i>Can ethical leadership Inspire employee loyalty in hotels in China? -From the perspective of the social exchange theory.</i></p>	<p>Berdasarkan teori pertukaran sosial, penelitian ini memberikan model mediasi-moderasi untuk menguji bagaimana persepsi karyawan tentang kepemimpinan yang etis dapat menginspirasi <i>employee loyalty</i> melalui sumber daya yang terkait secara psikologis. Sebanyak 234 karyawan hotel di China bersedia berperan sebagai responden penelitian. Hasilnya, ditemukan relasi positif dan signifikan antara etika <i>leadership</i> dengan <i>employee loyalty</i>.</p>

3.3.3. *Internal Marketing dan Internal Service Quality*

Internal marketing merupakan sebuah siklus komunikasi dalam rangka mewujudkan iklim perusahaan yang menyasar kepada konsumen. Pegawai ditempatkan sebagai kolega organisasi yang bermitra dengan perusahaan untuk menyajikan produk dan layanan kepada konsumen eksternal. Pegawai atau pelanggan internal yang yakin kepada organisasi akan mengandalkan perusahaan atas kepastian dari *internal service quality* yang tinggi, sebaliknya, pelanggan yang tidak yakin akan membebaskan hidupnya dari keterikatannya dengan perusahaan karena kualitas *internal service quality* yang rendah; ,pelanggan akan memberi rekomendasi kepada pelanggan lainya tentang hal yang kurang baik ini . Perusahaan harus mengalokasikan investasi pelatihan dan pendidikan pegawai dalam rangka meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pegawai terhadap perusahaan.

Mutu akan memicu konsumen untuk menyambung relasi yang kuat dengan perusahaan. Untuk kurun waktu yang panjang, relasi ini memudahkan organisasi mengetahui dengan detil dan rinci apa keinginan dan yang dibutuhkan konsumen (Kotler, 2003). Pada akhirnya, organisasi mampu meraih visi, yaitu *customer loyalty* dan kepercayaan terhadap manajemen secara utuh melalui optimalisasi *performance* organisasi yang relevan dengan ekspektasi konsumen atau bisa diistilahkan loyalitas akan tercipta jika harapan pelanggan terpenuhi.

Dengan tingkat kepercayaan yang tinggi pada pemimpin, melalui pendekatan *internal marketing* yang efektif, pengikut biasanya mengerahkan upaya yang lebih kuat untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka tepat waktu

dan lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku yang membantu organisasi bahkan ketika itu bukan peran khusus mereka untuk terlibat dalam perilaku tersebut (Burke et al., 2007). Berdasarkan paparan tersebut, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Internal Service Quality*

Adapun penelitian yang mendasari hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. 3 Penelitian tentang Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Internal Service Quality*

Peneliti	Hasil
Benjamin. R.P, Finaritra. R.M, 2021, <i>The Impact of Internal Marketing on Service Quality, Perceived Value, Consumer Satisfaction and Loyalty in the Service Sector.</i>	Penelitian ini mengintegrasikan <i>internal marketing</i> , kualitas yang dirasakan, nilai yang dirasakan, kepuasan dan perilaku niat dalam model yang sama. Penelitian dilakukan dengan 200 staf kesehatan dan 200 pasien. Pertama, hasilnya menunjukkan pengaruh dimensi <i>internal marketing</i> pada kualitas dan kepuasan yang dirasakan. Pada langkah kedua, ternyata yang dirasakan kualitas mempengaruhi kepuasan dan nilai yang dirasakan, yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan. Akhirnya, ada hubungan antara, pada satu sisi, kepuasan dan niat perilaku dan, di sisi lain, nilai yang dirasakan dan niat perilaku dari konsumen
Qaisar F. S, Muhamad N (2021), <i>Internal marketing: a review and</i>	Penelitian ini merupakan <i>literature review</i> tentang penelitian <i>internal marketing</i> yang

Peneliti	Hasil
<i>future research agenda.</i>	diterbitkan antara tahun 1980 dan 2020, menggunakan kerangka teori, konteks dan metode. Meski penerapan <i>internal marketing</i> masih terbatas namun <i>internal marketing</i> adalah konstruksi yang kuat untuk meningkatkan kinerja perusahaan baik ditingkat mikro maupun makro.
Colette, S. M., Christian, D. J, Laure F, (2019). <i>The impact of internal marketing on Internal Service Quality (case study: African community credit-West region, Cameroon)</i>	Tiga dimensi yang menjadi pertimbangan dalam <i>Internal Service Quality</i> perusahaan yakni pelatihan layanan, insentif kinerja, dan visi. Dimensi ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Bahkan, memberikan pedoman bermanfaat untuk lebih memahami dimensi kunci dari <i>internal marketing</i> sehingga dapat menawarkan layanan berkualitas kepada pelanggan.
Nart, Sututemiz, Nart, & Karatepe (2017). <i>Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer- oriented behaviors.</i>	Penelitian tentang <i>internal marketing</i> dihubungkan dengan perilaku yang berorientasi konsumen dimediasi oleh emosi bawaan. Dalam penelitian ini, usia kerja dan gender dijadikan sebagai variabel kontrol.
Elsamen. A.A & Alshurideh. M, 2012, <i>The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company</i>	Data membuktikan bahwa terdapat relasi positif antara dimensi <i>internal marketing</i> dan <i>internal service quality</i> . Penelitian juga menemukan bahwa dimensi dominan <i>internal marketing</i> ditemukan Perekrutan dengan dampak yang lebih kuat pada semua layanan internal yang dirasakan.

Peneliti	Hasil
	Penyedia layanan direkomendasikan untuk menerapkan strategi <i>internal marketing</i> dalam rangka meningkatkan <i>internal service quality</i> yang dirasakan mendorong <i>internal service quality</i> eksternal yang lebih baik.
Rodrigues, P. A., Pinho, J. C. M. R. (2010) <i>Market Orientation, Job Satisfaction, Commitment and Organizational Performance: The Specific Case of Local Public Sector.</i>	<i>Internal marketing</i> ditinjau sebagai elemen kunci untuk mendapatkan kualitas layanan

3.3.4. *Job Satisfaction dan Employee Loyalty*

Job satisfaction terhadap pelayanan internal yang bermutu akan memicu munculnya *employee loyalty* dalam organisasi sehingga menstimulus terciptanya nilai pelayanan eksternal yang akhirnya berpengaruh penting terhadap kepuasan konsumen eksternal (Fornell, 1992; Siehoyono, 2004). Begitu pula dengan dosen perguruan tinggi swasta, untuk bersikap loyal terhadap instansi, dosen terlebih dahulu merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya sehingga apapun yang terjadi, para dosen bersedia mengutamakan dan mendahulukan kepentingan instansi, menahan diri dari mengeluh mengenai pekerjaannya, dan mampu mengajar dan menyampaikan ilmu kepada mahasiswa dengan kredibel dan akurat. *Job satisfaction* pun merupakan salah satu dari dimensi pengukuran *employee loyalty* (Lee et al., 2015). Definisi operasional dari sub-dimensi ini mengacu pada *job satisfaction* kepada suasana kerja dan tugas, mencakup kepuasan internal dan

eksternal.

Carlos & Rodrigues (2012) menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang efektif antara komitmen sebuah organisasi dalam menciptakan value atau nilai bagi pekerja melalui manajemen hubungan antar karyawan, supervisor, dan manajemen terhadap kepuasan, komitmen, OCB, dan kinerja pekerja. Khususnya pada orientasi pasar internal (IMO) yang berdampak secara langsung pada kepuasan dan komitmen organisasi.

Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan tinggi terhadap manajerial akan lebih tinggi etos kerjanya dan bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama, sedangkan karyawan yang tidak puas akan kurang produktif dan lebih cenderung untuk tidak bertahan lama dalam organisasi. Dalam ranah perguruan tinggi swasta, jika dosen merasa puas dan bersedia berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan dan manajemen instansi, maka loyalitas para dosen pun tinggi. Berdasarkan paparan tersebut, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee loyalty*

Adapun penelitian yang mendasari hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. 4 Penelitian tentang Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*

Peneliti	Hasil
Ali, Sally. (2016). <i>Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employee's job satisfaction and organizational</i>	Apabila sebuah organisasi secara konsisten menerapkan <i>internal marketing</i> maka organisasi secara langsung dapat meningkatkan kepuasan karyawannya yang

Peneliti	Hasil
<i>commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport.</i>	juga secara simultan dapat meningkatkan kinerja organisasi
Altarifi Shadi (2014). <i>Internal marketing activities in higher education.</i>	Dukungan manajemen akan mengarah pada peningkatan sumber daya yang lebih baik dengan mengintegrasikan pengambilan keputusan dan pelaksanaan operasional yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik serta memberdayakan karyawan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan konstituen yang kemudian melahirkan <i>job satisfaction</i> . Perguruan tinggi mengimplementasikan konstruksi <i>internal marketing</i> untuk menciptakan dan mengembangkan staf yang lebih berkomitmen. Faktor-faktor seperti pengembangan sumber daya, komunikasi dan insentif memainkan peran inti untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen akademisi.
Ribhan. (2011). <i>Internal marketing: Dampak Job Satisfaction, Organizational Commitment, pada customer's satisfaction.</i>	Perguruan tinggi sebagai bagian dari pelayanan jasa lebih membutuhkan manajemen pemasaran yang optimal dibandingkan perusahaan manufaktur atau berbasis produk. <i>Job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> pada <i>customer satisfaction</i> terbukti berpengaruh negatif terhadap <i>internal marketing</i> .
Suzuki, E., Itomine, I., Kanoya, Y., Katsuki, T., Horii, S. and Sato, C. (2006). <i>Factors affecting rapid</i>	Praktik <i>internal marketing</i> dapat menghasilkan pengalaman positif dan bermanfaat yang mempengaruhi <i>job</i>

Peneliti	Hasil
<i>turnover of novice nurses in university hospitals.</i>	<i>satisfaction</i> karyawan.
Scovotti, C. and J. W. Peltier (2005). <i>Participant Satisfaction with the Vocational Rehabilitation Process: A Micro Perspective of Relationship Dimensions.</i>	Sebagai bagian dari perspektif <i>internal marketing</i> , penting bagi pengusaha untuk mempertimbangkan kebutuhan karyawan di semua tahapan siklus hidup karyawan, mulai dari "karyawan baru" hingga "karyawan lama yang sangat berpengalaman"

3.3.5. *Internal marketing dan Internal Service Quality di antara variabel job satisfaction*

Dosen merupakan aset utama perguruan tinggi, berperan sebagai pelanggan internal perusahaan. Dosen berkedudukan sebagai ujung tombak atau representasi layanan perusahaan berupa interaksi secara langsung dengan pelanggan eksternal yaitu mahasiswa. *Transfer of knowledge* kepada mahasiswa, berperan sebagai suri tauladan, dan melakukan aktivitas tridharma dengan sebaik-baiknya merupakan karakter tugas dari perusahaan untuk menghantarkan pelanggan mendapatkan layanan yang berkualitas

Dalam rangka mewujudkan *job satisfaction* yang mendukung tumbuhnya *internal service quality* prima, organisasi bisa mengimplementasikan *internal marketing*. Sesuai kaidah *internal marketing*, pegawai ditempatkan sebagai konsumen. Menurut konsep *internal marketing*, budaya kerja dirancang sedemikian rupa sehingga aspek pelayanan sebagai poros utama aktivitas kerja pegawai. Dampaknya, pemahaman pegawai mengenai prosedur, aktivitas, dan perilaku yang diarahkan oleh organisasi kepada konsumen akan terbentuk dalam

bingkai yang positif. Hasil dari siklus ini adalah terciptanya *mindset* pegawai bahwa jika servis yang ia berikan berkualitas, maka organisasi akan memberikan *support* hingga *reward* atas kontribusi yang telah diberikan. Konsep *internal marketing* menghubungkan antara *support* dan *satisfaction* pegawai terhadap capaian *internal service quality* yang optimal kepada konsumen. Artinya,, baik perusahaan maupun manajer idealnya mengalokasikan *support* yang maksimal kepada pegawai agar dihasilkan *out put* yang selalu meningkat kualitasnya dari waktu ke waktu.

Melalui analisis ini akan didapatkan gambaran efektivitas *internal marketing* dalam dukungannya terhadap *job satisfaction* karyawan yang ujungnya memberi pengaruh positif terhadap *internal service quality* kepada konsumen dan peningkatan *income* organisasi. Berdasarkan paparan tersebut, maka rumusan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Internal Service Quality* dengan di antara variabel *Job Satisfaction*.

Adapun penelitian yang mendasari hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. 5 Penelitian tentang Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Internal Service Quality*

Peneliti	Hasil
Wong A. I, Mo. Z, & Liu M.T, 2021, More than lip service to internal market orientation: a multilevel investigation of the role of <i>internal service quality</i> .	Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>IMO (Internal Market Orientation)</i> mempunyai dampak secara langsung kepada komitmen organisasi afektif dan normatif melalui interaksi job

Peneliti	Hasil
	satisfaction dengan <i>internal service quality</i> , sehingga <i>internal service quality</i> mengkompensasi tingkat job satisfaction yang relatif rendah. Sementara tidak ada pengaruh tidak langsung yang ditemukan pada komitmen organisasi berkelanjutan.
Ling. Q, Wu. X, Wang. Jie, 2021, <i>Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications</i>	Dalam studi 1, melakukan 12 kelompok fokus yang melibatkan 86 karyawan hotel. <i>ISQ (Internal Service Quality)</i> ditentukan oleh tiga kategori utama dari praktik organisasi dan pribadi: sistem manajemen (yaitu, mengelola proses, pelatihan dan kompensasi), sistem sosial (yaitu, budaya kolaboratif, komunikasi antardepartemen dan kepemimpinan yang melayani), dan karakteristik pribadi (yaitu, tekanan peran, kepribadian empati dan hubungan kolejal). Dalam studi 2, melakukan 332 Penentu yang berbeda saling terkait untuk memprediksi orientasi dan kemandirian layanan internal karyawan.
Kuswati. Y. Dkk. 2021. <i>The Influence of Organizational Climate and Career Development on job satisfaction and Service Quality.</i>	Kesimpulan penelitian ini adalah iklim organisasi yang kondusif penting dalam memenuhi kenyamanan pegawai yang terlihat dari pembentukan struktur, penyusunan standar kerja, dan tanggung jawab masing-masing pegawai di Kabupaten Majalengka. Pengembangan

Peneliti	Hasil
	<p>karir yang transparan dan adil, yang terlihat dari perbaikan sistem penilaian berkarir, kepedulian pimpinan terhadap pegawai, kejelasan informasi yang diterima pegawai, dan sistem promosi yang baik. <i>job satisfaction</i> mampu memenuhi harapan karyawan dengan kenyataan.</p>
<p>Lee. H. J, 2021, <i>Relationship between Emotional Labor and Job Satisfaction: Testing Mediating Role of Emotional Intelligence on South Korean Public Service Employees.</i></p>	<p>Penelitian ini menggabungkan kecerdasan emosional sebagai mediator dalam sampel pegawai layanan publik di Korea Selatan. Secara teoritis, mereka yang melakukan kerja emosional meraih tingkat kepuasan yang lebih tinggi dengan pekerjaannya saat mereka mempunyai tingkat <i>skill</i> kecerdasan emosional yang lebih tinggi. Temuan mengungkapkan bahwa <i>deep acting</i> dan <i>job satisfaction</i> yang secara signifikan dan positif terkait dan hanya regulasi emosi diri yang sebagian dimediasi di antara dimensi kecerdasan emosional <i>deep acting</i> dan <i>job satisfaction</i>. Sementara studi ini berfokus pada konteks Korea Selatan, temuan juga meningkatkan kesadaran terhadap konteks budaya barat</p>
<p>Abdullah. M.I, Dkk, 2020, <i>Effects of internal service quality on nurses' job</i></p>	<p>Studi ini meneliti efek <i>internal service quality</i> pada <i>job satisfaction</i> perawat,</p>

Peneliti	Hasil
<p><i>satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being.</i></p>	<p>komitmen karyawan, kesejahteraan dan prestasi kerja di sektor kesehatan Pakistan. Hasil studi mengungkapkan bahwa <i>ISQ (Internal Service Quality)</i> secara langsung mempengaruhi kepuasan karyawan, komitmen, kesejahteraan karyawan keperawatan. Selain itu, kesejahteraan karyawan memiliki hubungan <i>job satisfaction</i> dan kinerja yang dimediasi; namun, kesejahteraan tidak memediasi hubungan antara komitmen dan prestasi kerja.</p>

3.3.6. Internal Marketing dan Internal Service Quality di antara variabel Employee Loyalty.

Perasaan pelanggan tentang *internal service quality* yang diberikan kepada mereka oleh individu yang bekerja di bank dengan siapa mereka menjadi dalam kontrak, dipengaruhi oleh tingkat kinerja pekerja tersebut. Keberhasilan pemasaran eksternal pada dasarnya tergantung pada individu dengan siapa pelanggan berkomunikasi, karena individu yang berkualitas dan memotivasi pada dasarnya tergantung pada individu dengan siapa pelanggan berkomunikasi karena individu yang berkualitas dan memotivasi dengan baik pada dasarnya berpartisipasi dalam menciptakan dan memperbesar output organisasi. *Internal marketing* adalah sebuah model terkini secara relatif yang diadaptasi oleh beberapa organisasi untuk mencapai peningkatan mutu produk dan pelayanan

menuju level kinerja yang lebih tinggi. Organisasi menemukan bahwa kegiatan internal adalah aspek yang urgen, lebih-lebih mengenai persepsi pegawai sebagai aset. *Job satisfaction* dan loyalitas karyawan akan semakin mudah diraih ketika peluang pengembangan kompetensi dan realisasi diri terbuka luas. Pegawai idealnya mendapat kesempatan yang luas untuk menentukan arah pengembangan karirnya.

Pelatihan dan Pendidikan yang merupakan salah satu aspek/strategi *internal marketing* terbukti memiliki efek signifikan pada *job satisfaction* dan *employee loyalty* sehingga para karyawan dapat meningkatkan *internal service quality* yang akan mereka berikan kepada para pelanggan. *Internal service quality* tidak hanya memainkan peran penting dalam loyalitas konsumen tetapi juga dalam pembangunan perusahaan, selain itu *internal service quality* juga dapat menciptakan keuntungan pada perusahaan. Berdasarkan paparan tersebut, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6: *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Internal Service Quality* dengan di antara variabel *Employee Loyalty*

Adapun penelitian yang mendasari hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. 6 Penelitian tentang Pengaruh *Employee Loyalty* terhadap *Internal Service Quality*

Peneliti	Hasil
Ali, B. J. Dkk. (2021). <i>Impact of Service Quality on the Customer</i>	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dampak <i>internal service quality</i> teknis dan

Peneliti	Hasil
<p><i>Satisfaction: Case Study at Online Meeting Platforms.</i></p>	<p>fungsional terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan hasil penelitian ini adalah diketahuinya pengaruh <i>internal service quality</i> teknis dan fungsional terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Partisipan dalam survey penelitian ini antara lain: Kurdi, Turki, Arab, Turkmenistan, India, Pakistan, Uzbek, Nigeria dan Inggris, dengan posisi yang berbeda seperti fakultas, tenaga pengajar, staf akademik, kepala departemen dan lain-lainnya, Metode yang digunakan (analisis kovarians, korelasi, dan regresi). Hasil penelitian menunjukkan masalah privasi mempengaruhi kepuasan dan loyalitas pelanggan.</p>
<p>Hu. R. Dkk, 2021, <i>The effects of service climate and internal service quality on frontline hotel employees' service-oriented behaviors.</i></p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa komitmen manajer terhadap Service quality mempengaruhi iklim layanan melalui pemberdayaan kepemimpinan, hubungan iklim layanan yang memberdayakan kepemimpinan dan perilaku berorientasi</p>

Peneliti	Hasil
	<p>layanan karyawan, dan <i>internal service quality</i> departemen eksternal memperkuat efek positif iklim layanan pada perilaku berorientasi layanan. Penelitian ini mengembangkan literatur dengan mengintegrasikan iklim layanan dan <i>internal service quality</i> ke dalam rantai keuntungan layanan, membantu staf perhotelan.</p>
<p>Sadiq M.W, Dkk, 2021, <i>Service Innovation in Human Resource Management During COVID-19: A Study to Enhance Employee Loyalty Using Intrinsic Rewards.</i></p>	<p>Penelitian dilakukan pada 250 Perawat dari berbagai rumah sakit swasta di propinsi Punjab dengan menggunakan teknik <i>proportional stratified sampling</i>. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Perawat tetap setia pada organisasi mereka meskipun memiliki tuntutan kerja tanpa kompromi dan menghadapi konflik pekerjaan dan keluarga ketika mereka diberikan penghargaan sosial dan psikologis pada pekerjaan mereka oleh organisasi mereka.</p>
<p>Riaz. A, Dkk, 2020, <i>Effects of internal</i></p>	<p>Hasil studi mengungkapkan bahwa <i>ISQ</i></p>

Peneliti	Hasil
<i>service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being.</i>	<i>(InternalService Quality)</i> secara langsung mempengaruhi kepuasan karyawan, komitmen, kesejahteraan karyawan keperawatan. Selain itu, kesejahteraan karyawan telah memediasi <i>job satisfaction</i> dan hubungan kinerja; Namun, kesejahteraan tidak memediasi hubungan antara komitmen dan kinerja.

3.3.7. *Job Satisfaction dan Employee Loyalty berperan sebagai mediator Internal Marketing terhadap Internal Service Quality*

Hipotesis ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Fornell (1992) dan Siehoyono (2004) yang menyatakan bahwa *employee loyalty* tumbuh dari rasa puas pegawai terhadap pelayanan internal perusahaan terhadap dirinya. Secara otomatis, siklus ini juga berdampak kepada pelanggan yang puas atas layanan pegawai yang loyal.

Minat dalam *internal marketing* meningkat sebagai salah satu alasan yang mendukung peran besar organisasi jasa dalam mencapai kepuasan karyawan dan pelanggan. Segitiga pemasaran layanan merupakan model yang dikembangkan oleh Kolter & Armstrong (2006), yang di dalamnya mendeskripsikan bagaimana relasi perusahaan dan pegawai serta konsumennya. Tiga formula promosi diajukan dalam model ini, yang tiap formula ditempatkan sebagai faktor penentu

utama prestasi perusahaan.

Jenis Pertama: Promosi eksternal yang merupakan representasi dari relasi perusahaan dengan konsumen, dan peka kepada aktivitas konvensional, antara lain: produk, tarif, distribusi, dan pemasaran.. Jenis Kedua: Promosi melalui komunikasi dua arah dengan konsumen sebagai perwakilan dari relasi antara *provider* dan konsumen. Promosi melalui komunikasi dua arah ini bermakna bahwa penentuan *internal service quality* ditentukan di awal dan didominasi oleh interaksi standar mutu ditinjau dari perspektif *provider* dan pengakses layanan (Gronross, 1994). Jenis Ketiga: *internal marketing* yang tertarik dalam hubungan antara organisasi dan *Internal marketing* yang terrekut dalam relasi antara perusahaan dengan karyawannya. Hal ini bermakna bahwa perusahaan penyedia produk jasa akan memberikan *training* kepada pegawainya dan mengobarkan semangat terutama kepada yang dalam tugasnya berinteraksi langsung dengan konsumen.

Perolehan jumlah konsumen yang puas terhadap layanan diraih melalui upaya peningkatan mutu di semua aspek relasi, baik antara organisasi maupun dengan konsumen. Sebagai contoh di dunia perbankan, manfaat pertama yang dicapai bank dari penerapan program *internal marketing* adalah peningkatan kebaikan layanan melalui fokus individu bank dalam memberikan layanan yang berbeda kepada rekan-rekannya yang mengarah pada menemukan layanan yang berbeda yang diterima oleh pelanggan (Al-Ofaishat, 2001).

Menurut Lings (2000) fondasi dasar dan langkah awal untuk dapat meraih kepuasan konsumen adalah tingkat kepuasan pegawai. Penting diperhatikan juga

bahwa mutu relasi antar komponen berbanding lurus dengan mutu individu yang menyajikan layanan, oleh karena itu untuk mencapai *internal service quality* dan kepuasan konsumen desain dibutuhkan *internal marketing* yang memenuhi kebutuhan dan sesuai dengan aspirasi individu yang bekerja (Lings, 2000).

Di dunia perbankan, perasaan pelanggan tentang *internal service quality* kepada mereka yang diberikan oleh pegawai bank dipengaruhi oleh tingkat kinerja pekerja tersebut. Keberhasilan pemasaran eksternal pada dasarnya tergantung pada individu yang berkomunikasi langsung dengan pelanggan karena individu yang berkualitas dan memotivasi dengan baik pada dasarnya berpartisipasi dalam menciptakan dan memperbesar *output* organisasi.

Internal marketing adalah model relatif terkini yang diadaptasi perusahaan untuk mencapai mutu produk dan layanan yang tinggi. Organisasi mengamati aktivitas kegiatan internal merupakan aspek yang urgen, terutama terkait *mindset* pegawai. *Job satisfaction* dan *employee loyalty* diraih melalui pemberian kesempatan yang luas bagi pegawai untuk mengembangkan dirinya. Pegawai idealnya mendapat kesempatan untuk menentukan keputusan berkaitan dengan pengembangan karirnya. Berdasarkan paparan tersebut, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7: Job Satisfaction dan Loyalty berperan sebagai mediator pengaruh Internal Marketing terhadap Internal Service Quality.

Adapun penelitian yang mendasari hipotesis penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. 7 Penelitian tentang *Job Satisfaction* dan *Employee Loyalty* berperan sebagai mediator *Internal Marketing* terhadap *Internal Service Quality*

Peneliti	Hasil
<p>Benjamin. R.P, Finaritra. R.M, 2021, <i>The Impact of Internal Marketing on Service Quality, Perceived Value, Consumer Satisfaction and Loyalty in the Service Sector.</i></p>	<p>Penelitian ini mengintegrasikan <i>internal marketing</i>, kualitas yang dirasakan, nilai yang dirasakan, kepuasan dan perilaku niat dalam model yang sama. Penelitian dilakukan dengan 200 staf kesehatan dan 200 pasien. Pertama, hasilnya menunjukkan pengaruh dimensi <i>internal marketing</i> pada kualitas dan kepuasan yang dirasakan. Pada langkah kedua, ternyata yang dirasakan kualitas mempengaruhi kepuasan dan nilai yang dirasakan, yang pada gilirannya berdampak pada kepuasan. Akhirnya, ada hubungan antara, pada satu sisi, kepuasan dan niat perilaku dan, di sisi lain, nilai yang dirasakan dan niat perilaku dari konsumen</p>
<p>Andi. A, Rumengan. J, Suhardis. A, 2021, <i>Effect Of Work Discipline,</i></p>	<p>Dari penelitian ini didapat pemahaman <i>job satisfaction</i> merupakan sesuatu yang</p>

Peneliti	Hasil
<p><i>Ethics, Communication, Job Satisfaction On Employee Loyalty (Case Study Of The Public Relations Protocol Bureau Of The Regional Secretariat Of The Riau Islands Province).</i></p>	<p>penting untuk dimiliki oleh seorang karyawan, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerja sehingga dapat bekerja dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya sesuai visi perusahaan atau organisasi dengan loyalty. loyalty non fisik seperti pikiran dan perhatian, dengan loyalty karyawan dapat menimbulkan rasa tanggung jawab dan rasa memiliki akan tumbuh.</p>
<p>Kim. G. J, Son. J. H, Kim. J. H, 2021, Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model.</p>	<p>Identifikasi organisasi dan <i>job satisfaction</i> ditemukan berkorelasi positif satu sama lain. Selain itu, <i>job satisfaction</i> berkorelasi dengan nilai yang dirasakan pelanggan, yang, pada gilirannya, berkorelasi dengan kepuasan pelanggan. Temuan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan pelatihan terkait layanan dapat menciptakan iklim layanan yang positif bagi karyawan, yang selanjutnya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Studi ini unik</p>

Peneliti	Hasil
	dalam penerapan model rantai laba layanan pada industri kedai kopi di Korea.
Lee. S. M. A, 2021, Study on the Impact of Coffee Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty.	Hasilnya hipotesis: (H1-1) interaksi pengaruh emosi positif diterima; (H1-2) lingkungan fisik pengaruh emosi positif ditolak; (H1-3) kualitas hasil pengaruh emosi positif diterima; (H1-4) keterwakilan mempengaruhi emosi positif diterima; (H1-5) keragaman pengaruh emosi positif diterima, dan; (H2) pengaruh emosi positif terhadap loyalitas diterima.
Salloum. S.A, Dkk, 2020, Factors Influencing Electronic Service Quality on Electronic Loyalty in Online Shopping Context: Data Analysis Approach.	Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan sistematis untuk meninjau dan mensintesis literatur <i>service quality</i> elektronik dan pengaruhnya terhadap kepuasan elektronik, kepercayaan elektronik, belanja elektronik, dan kesetiaan elektronik, dan menggambarkan apa yang diketahui tentang topik, serta memberikan

Peneliti	Hasil
	seperangkat rekomendasi dan jalan penelitian masa depan. Selain itu, diskusi tentang bagaimana teknologi kecerdasan buatan memandu layanan elektronik di antara situs <i>web</i> belanja <i>online</i> .

Berikut daftar hipotesis dalam bentuk tabel untuk meringkas uraian di atas.

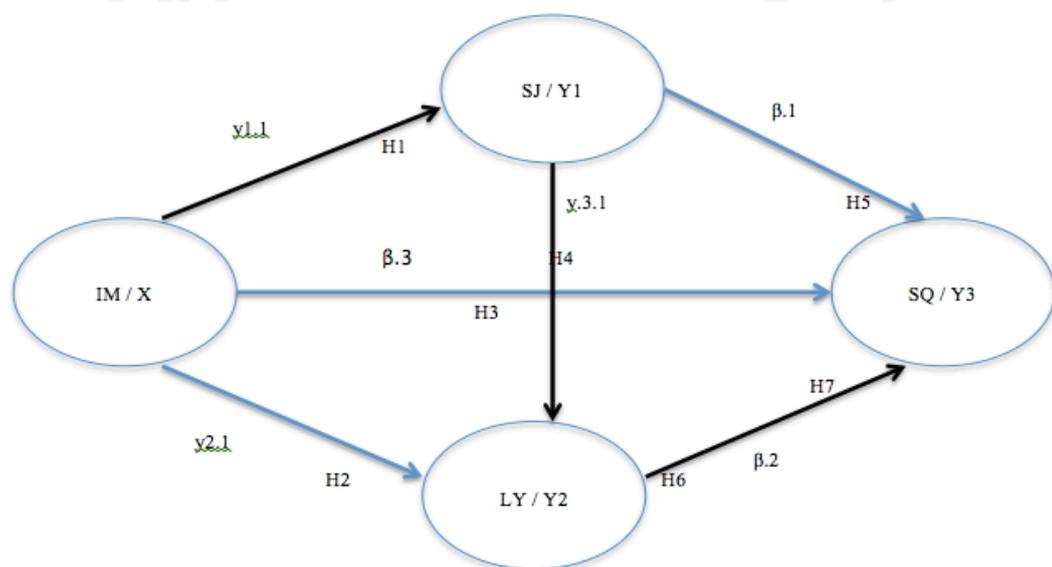
Tabel 3. 8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Keterangan
H1	<i>Internal marketing</i> berpengaruh positif terhadap <i>Job Satisfaction</i>
H2	<i>Internal marketing</i> berpengaruh positif terhadap <i>Loyalty</i>
H3	<i>Internal marketing</i> berpengaruh positif terhadap <i>Internal Service Quality</i>
H4	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Loyalty</i> .
H5	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Internal Service Quality</i>
H6	<i>Loyalty</i> berpengaruh positif terhadap <i>Internal Service Quality</i>
H7	<i>Job Satisfaction</i> dan <i>Loyalty</i> berperan sebagai mediator pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Internal Service Quality</i>

3.4 Model Penelitian

Penelitian ini menggabungkan dua model, yaitu model *internal marketing* dan *internal service quality* yang diusulkan oleh Elsamen & Alshurideh (2012)

dan model *internal marketing* yang diusulkan oleh Bansal, dkk (2001). Model penelitian yang dikembangkan ini dapat memperkuat dan melengkapi konsep teoritis dan dukungan empiris terkait pengaruh *internal marketing* terhadap *internal service quality* dengan mempertimbangkan variabel *job satisfaction* dan *employee loyalty* sebagai variabel yang mengantari keduanya. Model penelitian yang diusulkan dijelaskan pada gambar 3.3. berikut ini.



Gambar 3. 3 Model Penelitian

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis dan Metode Penelitian

Sebuah penelitian akan dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan perancangan desain yang terstruktur, runtut, jelas, dan rinci tentang bagaimana penelitian itu akan dilakukan. Langkah ini diawali dengan melakukan konstruksi rencana kerja agar langkah-langkah yang ditempuh menjadi jelas dengan harapan agar setiap pertanyaan yang diajukan dalam penelitian dapat ditemukan jawabannya. Dari mana penelitian ini akan dimulai, sudah sangat jelas dari urutan susunan disertasi ini, bahwa peneliti memulai dari mempelajari, melakukan *systematic review* hingga menemukan isu teoritik yang menarik untuk dibahas. Penelitian ini dimulai dengan melakukan kajian mendalam adanya isu teoritik hingga ditemukannya masalah yang perlu mendapat perhatian secara ilmiah. Jadi secara metodologik penelitian ini bersandar pada paradigma positivistik (kuantitatif). Dari aspek modelnya, penelitian ini merupakan eksplanasi yang menjelaskan bagaimana suatu variabel berpengaruh terhadap variabel yang, termasuk seberapa kuat pengaruhnya terhadap variabel lainnya.

Kondisi yang demikian ini juga sering disebut dengan kausalitas, meskipun tidak selalu bentuk pengaruh tersebut sebagai gejala sebab-akibat. Pendekatan yang digunakan adalah *cross sectional*, dan data dikumpulkan melalui survey, yang artinya bahwa data yang direkam merupakan data sesaat, oleh karena itu peneliti akan berhati-hati dalam melakukan perekaman (pengumpulan data), agar

hasil penelitian ini mempunyai stabilitas yang tinggi.

4.2 Populasi dan Sampel

4.2.1. Populasi

Populasi secara umum diartikan dengan sekelompok (himpunan) orang-orang atau benda-benda atau apapun yang menjadi target penelitian yang nantinya akan digunakan untuk generalisasi. Sebagai tempat untuk generalisasi, maka karakteristik atau ciri-ciri dari populasi tersebut (*population frame*) harus jelas. Berdasarkan rumusan masalah, populasi target yang paling tepat adalah para Dosen, dengan ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1. Dosen yang mengajar di Perguruan Tinggi non-pemerintah di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta yang mempunyai Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi A (Unggul)
2. Sebagai Dosen tetap, baik yang berstatus sebagai Dosen Negeri yang Dipekerjakan (DPK) maupun Dosen Tetap Yayasan.
3. Dosen yang Mempunyai NIDN.

Subjek penelitian yang dipakai riset ini adalah perseorangan atau individu. Berdasarkan studi situasi, diketahui bahwa jumlah dosen atau ukuran populasi sebanyak 3.001 orang. Jumlah ini masuk dalam kategori ukuran populasi yang besar, sehingga untuk kepentingan analisis data maka penelitian ini hanya menggunakan *sampling* (bukan sensus).

4.2.2. Sampel

Sampel merupakan perwakilan dari suatu kumpulan orang sebagai unit analisis untuk kepentingan menjawab berbagai pertanyaan dan masalah dalam

penelitian. Perwakilan dari kumpulan orang atau warga ini harus dipilih dengan cermat dan hati-hati sehingga keberadaannya benar-benar mewakili karakteristik populasi. Keterwakilansampel dapat dipenuhi melalui dua aspek, yaitu jumlah yang memadai (*sample size*) dan metode sampling (*sampling design*) yang tepat.

Dasar yang akan digunakan oleh peneliti dalam menentukan ukuran sampel adalah rujukan secara teoritik dan pertimbangan alat analisis yang akan digunakan. Data dianalisis menggunakan Model Persamaan Terstruktur (*SEM*). Hair (2017) menjelaskan bahwa untuk kepentingan alat analisis data dengan SEM, peneliti dapat menggunakan sampel antara 100 orang hingga 400 orang, atau dengan mempertimbangkan banyaknya indikator yang digunakan dalam penelitian. Ketentuan banyaknya sampel berdasarkan indikator juga telah banyak ditulis oleh beberapa ahli yang menyatakan bahwa sampel penelitian dapat ditetapkan sebanyak 5 sampai 10 kali indikator.

Penelitian ini melibatkan 4 (empat) variabel atau konstruk yang secara keseluruhan terdapat 22 (dua puluh dua) indikator. Dengan demikian sampel yang terpilih berjumlah 220 orang (yaitu 22×10). Rasio antara populasi dengan sampel setara dengan 7,33% ($= (220/3001) \times 100\%$).

Setelah jumlah sampel ditentukan, selanjutnya menentukan bagaimana sampel tersebut diambil dari populasinya. Adanya kendala untuk mengambil sampel secara *random* (besarnya ukuran populasi), maka pengambilan sampel dilakukan secara *non probability*, yaitu dengan *Convenience Sampling*. Metode *Convenience Sampling* menjadi pilihan karena kemudahan dan kesederhanannya, terlepas dari berbagai kelemahan dan kelebihannya.

Agar sampel yang akan diambil berasal dari beberapa Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang setiap PTS tersebut mempunyai jumlah dosen yang berbeda, maka penentuan jumlah sampel untuk setiap PTS dilakukan secara proporsional. Dengan demikian maka secara keseluruhan, metode pengambilan sampelnya menggunakan teknik *Proportional Convenience Sampling*.

4.3 Defenisi Operasional

Berdasarkan kerangka konseptual, maka dalam penelitian ini terdapat 4 (empat) variabel (konstruk) yakni: *Internal marketing*, *job satisfaction*, *employee loyalty* dan *Internal service quality*. Masing-masing variabel tersebut merupakan konstruk yang belum dapat diukur secara pasti, oleh karena itulah dilakukan pembatasan dengan cara mendefinisikan operasional untuk setiap konstruk tersebut.

Dengan demikian, dikarenakan teori *internal service quality* memiliki aspek *observable* yang dapat diukur langsung, maka pengukurannya dapat menggunakan first order model atau mode pengukuran satu tahap. Berdasarkan uraian mulai dari *internal marketing*, *job satisfaction*, *employee loyalty* dan *internal service quality*, berikut adalah ringkasan berbentuk tabel yang memuat definisi yang akan menjadi definisi operasional beserta dimensi atau indikatornya.

Tabel 4. 1 Variabel, Definisi Operasional dan Dimensi Penelitian

Variabel dan Definisi Operasional	Indikator
<p><i>Internal marketing:</i> <i>Internal marketing</i> adalah memandang karyawan sebagai pelanggan internal; memandang pekerjaan sebagai produk internal yang memuaskan kebutuhan dan</p>	<p>a. Komunikasi internal b. Pemberdayaan c. Sistem penghargaan</p>

Variabel dan Definisi Operasional	Indikator
<p>keinginan pelanggan internal ini sambil menyikapi tujuan perusahaan. Suatu perspektif manajemen yang menempatkan pegawai di posisi konsumen internal. Pelaksanaan tugas pegawai selain diartikan sebagai produk internal yang dapat memenuhi harapan dan kebutuhan mereka, juga sebagai bagian dari langkah besar pencapaian visi perusahaan (Berry and Parasuraman, 1991).</p> <p>terlihat dari capaian skor indikator. Semakin tinggi skor indikator menunjukkan kualitas <i>internal marketing</i> perusahaan, dan sebaliknya, jika skor indikator rendah, menggambarkan belum optimalnya <i>internal marketing</i> di perusahaan tersebut.</p>	<p>d. Pelatihan</p> <p>e. Budaya organisasi</p>
<p>Job Satisfaction:</p> <p><i>Job satisfaction</i> ialah cara karyawan merasakan pekerjaannya. <i>Job satisfaction</i> merupakan justifikasi seseorang mengenai pengalaman menyenangkan dan positif tentang pekerjaan atau tugasnya (Wexley dan Yukl 2003)</p> <p>Arah <i>job satisfaction</i> dapat dilihat dari nilai yang diperoleh individu dari skala tersebut. Jika nilai dari skala <i>job satisfaction</i> tinggi, maka tingkat <i>job satisfaction</i> subjek pada perusahaan</p>	<p>a. Pekerjaan itu sendiri</p> <p>b. Pengawasan kerja</p> <p>c. Lingkungan kerja</p> <p>d. Pengembangan karir</p> <p>e. Pimpinan</p> <p>f. Rekan kerja</p>

Variabel dan Definisi Operasional	Indikator
<p>tinggi. Demikian sebaliknya, jika nilai skala <i>job satisfaction</i> rendah, maka tingkat <i>job satisfaction</i> yang dimiliki individu tersebut rendah.</p> <p>Level atau derajat <i>job satisfaction</i> terlihat dari skor indikator. Semakin tinggi skor menggambarkan kepuasan individu terhadap pekerjaannya tinggi. Sebaliknya, semakin rendah skor, menunjukkan bahwa pengalaman bekerjanya dalam suasana batin yang dominan negatif.</p>	
<p><i>Employee loyalty :</i></p> <p><i>Employee loyalty</i> merupakan tindakan nyata yang menggambarkan rasa bangga dan <i>support</i> pegawai untuk perusahaan. Membela organisasi dari kritik, menekankan aspek positif dari organisasi, dan menahan diri untuk tidak mengeluh. Melindungi perusahaan dari komentar negatif, menonjolkan keunggulan perusahaan, dan mengendalikan diri dari keinginan mengajukan protes kepada perusahaan. Arah <i>employee loyalty</i> dapat dilihat dari nilai yang diperoleh individu dari skala tersebut. Jika nilai dari skala loyalitas tinggi, maka tingkat loyalitas subjek pada perusahaan tinggi. Demikian sebaliknya, jika nilai skala loyalitas rendah, maka</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Ketaatan terhadap aturan b. Tingkat responsibilitas kepada organisasi c. Kesiediaan bekerjasama d. Keterikatan batin terhadap pekerjaan e. Relasi interpersonal f. Minat terhadap tugas

Variabel dan Definisi Operasional	Indikator
<p>tingkat loyalitas yang dimiliki individu tersebut rendah Level <i>employee loyalty</i> terlihat dari capaian skor indikator. Jika skor tinggi, maka loyalitas pegawai terhadap perusahaan tinggi. Sebaliknya, jika skor indikator rendah, berarti pegawai memiliki hal yang mengganjal terhadap perusahaannya, sehingga kurang membela perusahaan dari komentar negatif, kurang berminat menonjolkan keunggulan perusahaan, dan memiliki hasrat untuk mengajukan protes kepada manajer (Niehoff, Dkk, 2001)</p>	
<p><i>Internal Service Quality:</i></p> <p><i>Internal Service Quality</i> adalah atribut yang secara ekstrinsik dirasakan berdasarkan pengalaman pelanggan dari layanan yang diperoleh, dalam hal ini prinsip-prinsip yang diterapkan oleh karyawan (Parasuraman, Dkk, 1991).</p> <p>Level <i>internal service quality</i> perusahaan terlihat melalui capaian skor indikator penilaian dari pelanggan. Semakin tinggi skor, semakin baik <i>internal service quality</i> perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah skor, berarti pelanggan cenderung kurang bisa merasakan manfaat layanan</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Manfaat layanan langsung dirasakan b. <i>Dapat diandalkan</i> c. Tanggap terhadap pelanggan d. Adanya jaminan kualitas layanan e. Peka terhadap perasaan pelanggan

Variabel dan Definisi Operasional	Indikator
secara langsung, kurang yakin dengan kualitas layanan, kebutuhannya kurang bisa dipahami perusahaan, dan pelanggan kurang bisa mengandalkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan harapannya.	

4.4 Skala Pengukuran

Data yang dikumpulkan melalui kuesioner, yang berarti data yang tersebut dikumpulkan langsung dari sumbernya, oleh karena itu data seperti ini disebut data primer. Nilai data primer diambil dari skor setiap opsi dalam setiap pertanyaan yang dirancang menggunakan konsep skala Likert (skala interval) yang terdiri dari 6 (enam) pilihan jawaban, dengan skor terendah adalah 1 dan skor tertinggi adalah 6. Dengan demikian skor yang ditengah (yakni 3) dikategorikan netral (ragu-ragu). Untuk menghindari munculnya kecenderungan responden memilih skor 3 (netral), yang menurut banyak peneliti di Indonesia, bahwa netral merupakan pilihan yang paling nyaman (tidak ada beban psikologis). Jenis data penelitian ini merupakan data primer karena diperoleh secara langsung dari responden melalui pengisian kuisisioner. Jawaban responden dinyatakan dalam skala Likert dengan skor 1-6. Jawaban responden di skor 3 merupakan titik netral (ragu-ragu), atau bisa juga skor aman sehingga kebanyakan responden menentukan jawaban di skor ini agar tidak ada beban psikologis atau rasa bersalah terhadap hasil kuisisioner.

Menghindari adanya kecenderungan memilih angka tengah (tendensi

sentral), maka pada penelitian ini Skala Likert yang digunakan sebagai opsi dalam pengukuran data/variabel, menggunakan 6 (enam) skala, sehingga kategorisasi dan skornya sebagai berikut :

Tabel 4. 2 Kategorisasi dan Skoring Untuk Kuesioner

Kategori/Kriteria	Skor
Sangat Setuju/Sangat Tinggi/Sangat Baik	6
Setuju/Tinggi/Baik	5
Kurang Setuju/Agak Tinggi/ Agak Baik	4
Agak Tidak Setuju/Agak Rendah/Agak Buruk	3
Tidak Setuju/Rendah/Buruk	2
Sangat Tidak Setuju/Sangat Rendah/Sangat Buruk	1

4.5. Jenis dan Sumber Data

Data utama yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi hasil penilaian responden untuk seluruh variabel penelitian, Sumber utama data penelitian ini meliputi *internal marketing*, *job satisfaction*, *employee loyalty* dan *internal service quality* Sebagai kelengkapan penelitian akan dikumpulkan pula data mengenai beberapa karakteristik responden (dosen).

4.6. Metode Pengumpulan Data

Data diperoleh dari jawaban responden pada kuisisioner yang dibagikan melalui aplikasi *Google Form*. Responden merupakan Dosen terpilih dari enam perguruan tinggi swasta di DIY yang memiliki peringkat akreditasi A.

Jenis pertanyaan yang digunakan dalam kuisisioner merupakan pertanyaan tertutup atau berstruktur (*structured questions*) yang memberikan seperangkat

pilihan atau opsi kepada responden (Cooper & Schindler, 2001). Responden mengisi kuisioner dengan memilih opsi jawaban yang paling sesuai bagi dirinya (Sekaran, 2006). Data penunjang dikumpulkan dari dokumen internal dan eksternal perguruan tinggi yang relevan dengan tujuan penelitian.

4.7 Uji Instrumen

Instrumen sebagai alat untuk pengumpulan data atau alat pengukur variabel harus mempunyai kualitas yang sangat baik, agar pengukuran menghasilkan data yang sebenarnya. Kualitas instrumen atau angket dapat dilihat dari tingkat validitas dan reliabilitasnya. Validitas menggambarkan kecocokan tiap indikator terhadap variabelnya atau dengan kata lain validitas merupakan sebuah ukuran tepat tidaknya sebuah angket memberikan informasi yang sesungguhnya seperti apa yang dikehendaki penelitian tersebut. Sedangkan reliabilitas merupakan tingkat konsistensi instrumen bagi setiap responden, artinya seberapa konsisten atau seberapa sama persepsi setiap responden terhadap setiap pertanyaan dalam angket.

4.7.1 Uji Validitas

Validasi instrumen dilaksanakan melalui proses dua kali uji. Uji tahap satu dilakukan sebelum instrumen disajikan pada responden sesungguhnya. Uji validitas tahap satu ini bertujuan untuk mengecek tingkat validitas setiap item pertanyaan. Jika semua item pernyataan dinyatakan valid, maka instrumen sudah bisa diberikan kepada responden sesungguhnya. Pada uji validasi tahap satu ini menggunakan uji korelasi *person product moment*.

Pada uji validasi tahap dua dikukan untuk mengecek kembali keabsahan

data setelah responden mengisi instrumen yang diberikan. Pengujian validasi tahap dua ini dilakukan bersamaan dengan analisis SEM. Model pengukuran secara otomatis akan diperoleh ketika model sudah dinyatakan fit, yaitu melalui harga koefisien regresi dari persamaan pengukuran yang diberi notasi atau simbol *lamda* (λ) atau disebut dengan *loading factor*. Pengujian terhadap *loading factor* dilakukan pada setiap butir pertanyaan, dengan menggunakan uji t. Keputusan pengujiannya adalah jika hasil pengujian diperoleh angka taraf signifikansi $\leq 0,05$ maka butir pertanyaan yang diuji dapat dinyatakan valid.

4.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen diperoleh melalui dua kali tahap uji. Uji tahap satu dilakukan sebelum instrumen disebar pada responden sesungguhnya. Uji reliabilitas tahap satu ini bertujuan untuk mengecek tingkat konsistensi instrumen dalam pengambilan data lapangan. Pada reliabilitas tahap satu ini menggunakan uji *Cronbach's Alpha*.

Pada uji validitas tahap dua dilakukan bersamaan dengan analisis SEM. Harga *loading factor* yang diperoleh dari model pengukuran dengan SEM tersebut, untuk selanjutnya secara agregat atau secara komposit dapat digunakan untuk menguji reliabilitas dengan menggunakan *Composit Reliability* dan atau dengan *Mean Extracted Variance*. Dari kedua harga uji reliabilitas tersebut dapat disimpulkan bahwa kuesioner dinyatakan reliable jika dari perhitungan menghasilkan harga *Composite Reliability* $\geq 0,7$ dan harga *Mean Extracted Variance* $\geq 0,5$.

4.8 Metode Analisis

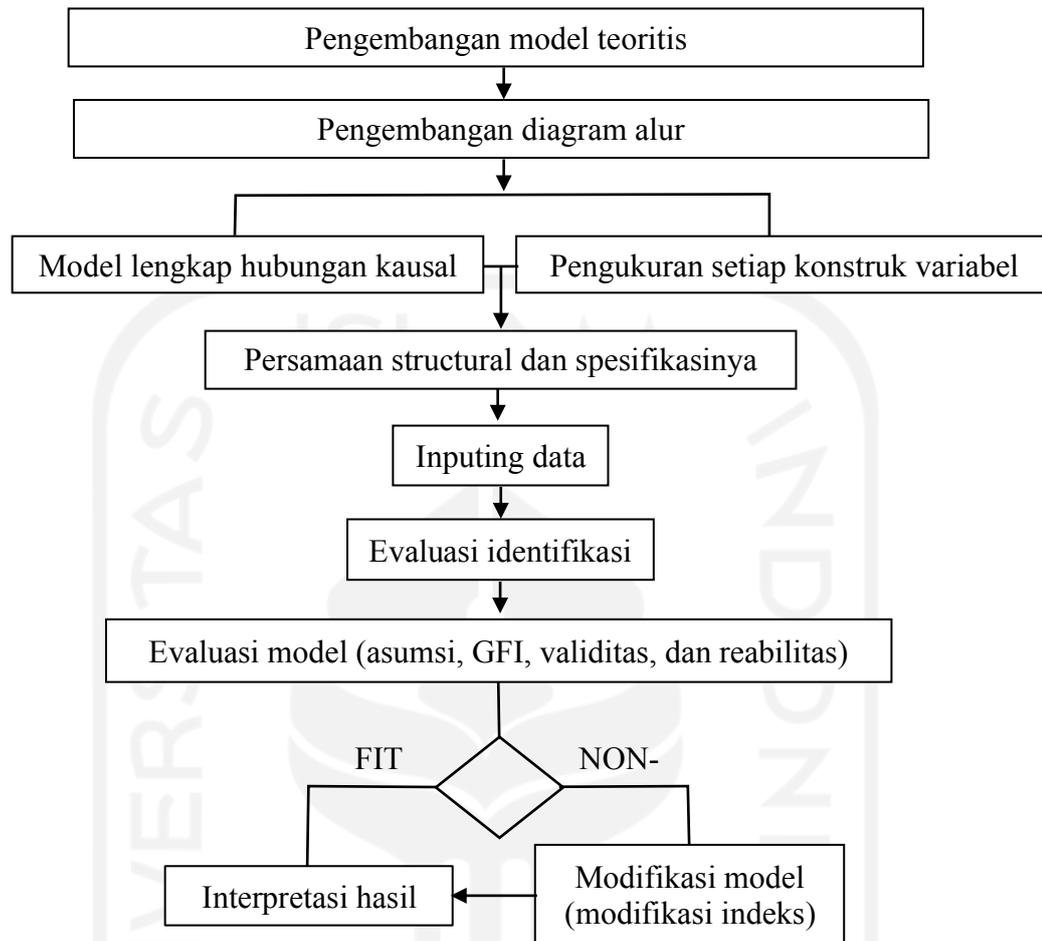
Model dalam penelitian ini dapat dikatakan cukup kompleks karena melibatkan dua variabel endogen yang posisinya sebagai pemediasi, oleh karena itu telaah data dilakukan dalam dua tahap, yaitu telaah deskriptif dan inferensial.

4.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif, merupakan telaah data yang dilakukan terhadap data hasil penelitian dengan cara memberikan uraian mendalam (deskripsi), sehingga data hasil penelitian tersebut mempunyai makna penting bagi pengembangan teori maupun bagi kepentingan praktis. Semakin rinci uraian yang dilakukan akan semakin memberikan gambaran yang utuh atas data hasil penelitian tersebut. Yang pasti bahwa dalam analisis deskriptif ini tidak dilakukan pengujian apapun terhadap data penelitian.

4.8.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah telaah data yang dilakukan untuk menguji hipotesa penelitian, sekaligus untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pada penelitian yang menggunakan model kausalitas yang kompleks, analisis datanya tidak dapat dilakukan dengan menggunakan regresi linier, tetapi menggunakan SEM, karena SEM merupakan pengembangan terhadap analisis regresi linier yang melibatkan banyak variabel yang kompleks. SEM dihitung berbasis pada analisis *varians* melalui matriks kovarians yang hasilnya lebih presisi dibandingkan dengan penggunaan analisis regresi linear dengan menggunakan SEM. Alur secara keseluruhan langkah atau tahapan pengolahan data dengan SEM ini dapat diringkas ke dalam diagram di bawah ini:



Sumber: Hair dkk, (2017)

Gambar 4. 1 Kerangka Kerja Analisis Data SEM

1. Pengembangan Model Teoritis

Development of theoretical models. Tahap ini dilaksanakan melalui beberapa tahap, mulai dari mengkaji sumber referensi yang bertujuan untuk memperoleh validasi dari model teoritis yang dibangun. SEM dipakai sebagai konfirmator model berdasarkan data empirik.

2. Pengembangan Diagram Alur

Flowchart Development. Bagian ini merupakan lanjutan dari tahap sebelumnya. Setelah model divalidasi menggunakan SEM, maka pada tahap

ini peneliti menggambarkan model dalam sebuah diagram alur untuk memudahkan pengujian relasi sebab akibat antar variabel. Diagram dirancang sedemikian rupa dengan anak panah sebagai simbol relasi sebab akibat antar komponen Relasi sebab akibat yang bersifat spontan atau direk dilambangkan dengan anak panah bergaris lurus. Relasi antar komponen dilambangkan dengan garis melengkung berujung anak panah. Jenis komponen yang dibangun dalam *flowchart* dibedakan dalam dua tipe, yaitu eksogen dan endogen, atau disebut juga sebagai variabel sumber atau variabel independen yang akan dijustifikasi oleh variabel lainnya. Komponen eksogen adalah bangunan yang disasar oleh garis dengan satu ujung panah, sementara komponen endogen, yang merupakan faktor yang dijustifikasi oleh satu atau beberapa komponen. Komponen endogen dapat menjustifikasi satu atau beberapa komponen yang lain, tetapi komponen eksogen hanya bisa berkorelasi sebab akibat dengan komponen endogen.

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan struktural

Langkah awal untuk uji model struktural ini adalah menyusun persamaan *structural model* dan menggambarkan ke format *flowchart*. Hasil persamaannya adalah variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error.

4. Inputting data

Hanya matrik korelasi yang bisa digunakan dalam proses *entry* data ke dalam SEM. Hal ini karena keistimewaan SEM yang dalam menyajikan

perbandingan antar populasi yang berbeda secara valid, dimana perbandingan ini tidak bisa disajikan dalam format hubungan antar variabel.

5. Evaluasi identifikasi

Masalah identifikasi pada dasarnya membahas seputar model yang sulit dikembangkan agar mendapatkan justifikasi yang lebih istimewa dan khas. Jika tiap justifikasi dilaksanakan timbul masalah identifikasi, maka lebih bagus model dikaji lagi dengan menambah lebih jumlah komponen.

6. Evaluasi Model

Proses selanjutnya adalah melakukan evaluasi pengujian terhadap kesesuaian model empirik (yang dibangun peneliti). Pengujian keserasian suatu model adalah sebuah hal yang nisbi. Pemakaian sejumlah *goodness of fit* (kecocokan) memberi peluang kepada peneliti untuk memperoleh sebuah pengakuan tentang model yang diajukan. Hipotesis kerja untuk pengujian kecocokan ini dapat ditulis sebagai berikut:

H_0 : Matrik kovarian empirik = Matrik kovarian teoritis (model empirik tidak cocok dengan model teoritik).

H_1 : Matrik kovarian empirik \neq Matrik kovarian teoritis (model empirik cocok dengan model teoritik).

Penghitungan skor kecocokan dibedakan dalam tiga jenis, yaitu (Hair, dkk, 2017):

a. Ukuran kecocokan mutlak, adalah mengukur level model secara komprehensif menjustifikasi matrik kovarian. Uji statistik yang digunakan adalah *Chi-square*, CMIN, GFI, dan RMSEA.

- b. Ukuran kecocokan tambahan, adalah menyetarakan model yang diusulkan dengan model dasar. Uji statistik yang digunakan adalah AGFI dan CFI.
- c. Ukuran kecocokan langkah-langkah yang hemat, adalah mengkorelasi level kecocokan model dengan jumlah koefisien yang diperkirakan dan uji yang digunakan adalah *indeks normal chi-square* (CMID/DF).

Berkaitan dengan penggunaan komponen uji kecocokan tersebut, dalam prakteknya beberapa penelitian hanya menggunakan tiga sampai empat komponen saja, karena sudah cukup memberikan gambaran ada tidaknya kesesuaian model (Hair dkk, 2017). Merujuk pendapat tersebut, maka komponen uji kecocokan *structural model* yang dipakai dijelaskan dalam tabel di bawah ini :

Tabel 4. 3 Kriteria kecocokan (*Goodness of Fit*)

No.	Indeks kecocokan	Patokan nilai
1.	Ukuran kecocokan mutlak: <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Chi-square</i> ● <i>Prob (significant)</i> ● <i>Root Means Square Error of Approximation (RMSEA)</i> ● <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i> 	Kecil $\geq 0,05$ $\leq 0,08$ ≥ 0.90
2	Ukuran kecocokan efektif: <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Normed Fit Index (NFI)</i> ● <i>Comparative Fit Index (CFI)</i> 	≥ 0.090 ≥ 0.090

Sumber: Hair, dkk, (2017)

Jika ternyata dalam analisis data model belum fit, maka akan dilakukan modifikasi hingga model menjadi fit. Modifikasi dapat dilakukan dengan cara menghilangkan butir yang pada dasarnya dinilai sama dengan butir lain atau dengan cara mengkorelasikan butir yang mempunyai nilai sama tersebut dalam satu variabel.

Pada bagian dilaksanakan uji untuk keserasian model melalui kajian beberapa kriteria kecocokan. Terdapat lebih dari satu indeks keserasian dan patokan nilai untuk mengevaluasi benarkah suatu model bisa diakui atau ditolak. Ferdinand (2000): 1) Dalam uji *Chi-square*, model dianggap bagus atau memadai jika skor *Chi Square* kecil ($p > 0,05$). 2) *RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)*, menggambarkan kecocokan yang bisa diandalkan jika model dijustifikasi dalam populasi (Hair dkk., 1995). Skor *RMSEA* yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 adalah indeks agar bisa diakui model yang menggambarkan suatu kecocokan dari model itu sesuai derajat kebebasan. 3) *GFI (Goodness of Fit Index)* merupakan ukuran non statistik yang memiliki rentang skor antara 0 (kecocokan lemah) hingga 1.0 (kecocokan yang sempurna). Semakin tinggi skor dalam ukuran ini menggambarkan suatu “kecocokan yang lebih baik” 4) *AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)*, level pengakuan yang diijinkan ialah jika *AGFI* memiliki skor $\geq 0,90$, 5) *CMIN/DF* ialah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. *Chi-square* dibagi *DF*-nya disebut *chi-square* relatif. Jika skor *chi-square* relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 merupakan tanda penerimaan mutlak antara model dan data.

6) *TLI (Tucker Lewis Index)*, adalah *incremental index* yang menyetarakan suatu model uji dengan suatu model *baseline*. Jika suatu model memiliki skor $\geq 0,95$ dan skor terdekat dengan nilai 1 maka ini menunjukkan terdapat level kecocokan yang sangat bagus. 7) *CFI (Comparative Fit Index)*, merupakan sebuah indikator yang jika hasil skornya mendekati 1, maka hal ini menandakan jika level kecocokan berada pada level tertinggi., Skor yang diusulkan ialah $CFI \geq 0,94$.

7. Modifikasi model dan Interpretasi

Bagian paling akhir ini ialah membuat kesimpulan model bila model telah disebutkan cocok atau serasi dan mengubah model jika hasil uji menunjukkan belum cocok. Mengubah model ditujukan agar peneliti dapat mengetahui apakah proses mengubah yang dikerjakan bisa membuat skor *chi-square* menjadi lebih kecil; sebagaimana yang dipahami, makin kecil skor menggambarkan bahwa model makin cocok dengan data yang tersedia. Setelah model dinyatakan fit, proses selanjutnya adalah menginterpretasikan hasil pengujian hipotesis untuk pengaruh langsung (*direct effect*) dengan uji t yang pada intinya dapat dijelaskan seperti di bawah ini:

a. Mendefinisikan hipotesa kerja:

$H_0 : \beta = 0$ tanpa efek

$H_1 : \beta \neq 0$ Ditemukan ada efek

b. Mengambil keputusan pengujian, yaitu jika harga taraf signifikansi yang dihasilkan dari pengujian bila level kebermaknaan tersebut di posisi skor $\leq 0,05$ maka hipotesis tidak diterima atau terdapat efek yang bermakna..

Berdasarkan pengujian tersebut kemudian ditelaah lebih jauh mengenai efek tak langsung dan efek total.. Efek tak langsung untuk memastikan apakah konstruk mediator benar-benar mempunyai peran sebagai mediator pengaruh antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Efek tak langsung ataupun efek total tersebut dapat diilustrasikan jalurnya sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 X \cdot Y_1 \cdot Y_3 &= \beta_1 \times \gamma_2 \\
 X \cdot Y_2 \cdot Y_3 &= \beta_2 \times \gamma_3 \\
 X \cdot Y_1 \cdot Y_2 \cdot Y_3 &= \beta_1 \times \gamma_1 \times \gamma_2 \\
 X \cdot Y_1 \cdot Y_2 \cdot Y_3 &= \dots\dots\dots \text{(pengaruh tidak langsung)} \\
 X \cdot Y_1 \cdot Y_2 \cdot Y_3 &= \dots\dots\dots + \beta_3 \text{ (pengaruh Total)}
 \end{aligned}$$

Terdapat lebih dari satu dugaan yang wajib dipenuhi untuk lanjut ke tahap pengambilan dan analisis data memakai SEM, yakni:

- a. Besar sampel, SEM memiliki syarat minimum sejumlah 100 atau minimal 5-10 kali total indikator.
- b. Normalitas data dapat digunakan harga atau skor Z (mengkonversi data asli ke dalam skor Z). Dengan menggunakan taraf signifikansi 1% untuk dua sisi atau 0,5% satu sisi, maka diperoleh nilai Z dalam distribusi normal pada rentang $\pm 2,58$. Jika skor Z pada data penelitian berada pada rentang ini, bisa dipastikan kalau data tersebar secara normal.

Tidak ada data yang bernilai ekstrim, yakni data dengan karakter istimewa atau khas yang tampak sangat tidak sama dengan pengamatan yang lain. Penelitian yang menggunakan data berskala interval dengan skor yang telah ditentukan, maka *outlier* dapat muncul karena adanya kesalahan dalam

inputing data. Jika pada kenyataannya terdapat *outlier*, maka data tersebut sebaiknya dikeluarkan dari analisis.



BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini berisi penjelasan tentang distribusi kuisisioner sebagai tahap penguumpulan data. Penyajian kuisisioner dilaksanakan secara *direct* dari peneliti kepada para Dosen secara *face to face*. Bagian kedua membahas tentang hasil uji kesahihan dan kehandalan instrumen untuk menguji kualitas dari instrumen yang dipakai dalam mengambil data. Bagian ketiga berisi tentang deskripsi hasil jawaban responden pada setiap variabel. Bagian ke empat menjelaskan hasil uji inferensial yang dimaksudkan untuk menganalisis efek dua atau lebih variabel sesuai dengan prinsip uji yang sah. Jenis uji yang dipakai ialah Model Persamaan Terstruktur. Perangkat yang digunakan untuk mengolah data adalah AMOS. Bagian ke lima menjelaskan uji hipotesa yang disertai bahasan hasil penelitian secara detail.

5.2 Rekapitulasi Pendistribusian Instrumen

Penyajian instrumen kepada responden terlaksana di enam perguruan tinggi swasta yang terakreditasi A Daerah Istimewa Yogyakarta berjumlah 220 responden. Adapun pendistribusian kuisisioner dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 5. 1 Rincian Pendistribusian Instrumen berdasarkan PTS

Nama Perguruan Tinggi	Dosen	
	Populasi (orang)	Sampel (orang)
Universitas Islam Indonesia	762	56
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	679	50
Universitas Ahmad Dahlan	713	52
Universitas Atma Jaya	315	23
Universitas Kristen Duta Wacana	167	12
Universitas Sanata Dharma	365	27
Total	3.001	220

Keterangan: sampel = 7,33% x populasi.
 Sumber: LLDIKTI V

5.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah kajian terhadap perolehan jawaban responden melalui penulisan uraian agar data tersebut menjadi bermakna. Pada analisis deskriptif, kesimpulan yang diambil oleh peneliti tidak didasarkan pada pengujian hipotesis, sehingga uraian yang dibuat tidak sekedar berdasarkan data penelitian, tetapi juga penilaian peneliti terhadap situasi di lapangan. Berikut ini disampaikan uraian khususnya mengenai data yang berkaitan dengan variabel atau konstruk penelitian.

Penjelasan mengenai konstruk penelitian dilakukan dengan menggunakan frekuensi jawaban pada setiap skor dan *mean* (rata-rata) skor tersebut. Karena skor minimal adalah satu dan skor maksimal yang disediakan adalah enam, maka kategorisasi skor rata-rata adalah:

Tabel 5. 2 Kategorisasi Mean Skor Indikator Konstruk

Mean Skor	Kategori
1,00 – 1,83	Sangat rendah/Sangat buruk
1,84 – 2,66	Rendah/Buruk
2,67 – 3,50	Agak rendah/agak buruk
3,51 – 4,33	Agak tinggi/Agak baik
4,34 – 5,16	Tinggi/Baik
5,17 – 6,00	Sangat tinggi/Sangat baik.

5.3.1. Deskripsi Variabel Internal Marketing

Hasil penelitian mengenai bagaimana penilaian responden terhadap variabel *internal marketing* yang selama ini dijalani. Setiap responden pasti mempunyai pandangan yang berbeda, sehingga memberikan warna tersendiri dalam menilai pelaksanaan *internal marketing* di institusi. Berikut ini data selengkapnya hasil penelitian mengenai *internal marketing*.

Tabel 5. 3 Pendapat Responden Mengenai *Internal Marketing* Pada Institusi Dimana Mereka Bekerja

Indi- kator	1		2		3		4		5		6		Mean
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
x ₂	1	0,5	91	41,4	16	7,3	97	44,1	15	6,8	0	0,0	3,15
x ₃	1	0,5	89	40,5	13	5,9	97	44,1	20	9,1	0	0,0	3,21
x ₄	0	0,0	88	40,0	13	5,0	97	47,3	20	7,7	0	0,0	3,23
x ₅	0	0,0	98	44,5	7	3,2	100	45,5	15	6,8	0	0,0	3,14
Mean skor <i>Internal Marketing</i>													3,18

Sumber: data primer (Lampiran 7)

Data di atas menggambarkan bahwa pelaksanaan *internal marketing* di tempat kerja mereka masih relatif kurang baik. Sebagian besar responden memberikan penilaian tentang kinerja atau pelaksanaan *internal marketing* masih belum sebagaimana yang diharapkan (sebagian besar indikator dinilai pada skor 3

dan 4). Demikian pula jika dilihat dari angka skor rata-ratanya, maka seluruh indikator dan bahkan untuk variabel *internal marketing* tersebut berada pada kategori kurang baik (agak buruk).

Data ini menunjukkan bahwa ada kualitas komunikasi internal yang kurang baik diantara sesama dosen, dosen dengan karyawan, juga dosen dengan atasan. Prinsip pemberdayaan oleh dosen menunjukkan angka yang relatif rendah. Di sisi yang lain sistem penghargaan dosen yang dimiliki oleh institusi diasumsikan masih kurang baik. Pekerjaan yang diemban dosen tidak berbanding lurus dengan penghargaan yang diperoleh. Begitu juga dari sisi pelatihan yang diterima dosen yang sangat terbatas dan seringkali harus diupayakan secara personal tanpa topangan organisasi yang memadai membuat dosen memiliki penilaian terhadap pelatihan yang diterimanya menjadi buruk. Hal ini juga berdampak pada penilaian dosen terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi yang memperoleh nilai baik umumnya memberi dukungan pada tumbuhnya kemampuan karyawan dan meningkatnya karir serta *income* yang ditopang oleh budaya organisasi tersebut.

5.3.2. Deskripsi Variabel Job Satisfaction

Bagian ini memberi gambaran tentang seperti apa penilaian Dosen tentang variabel *job satisfaction*. Meskipun tidak semata-mata bahwa kepuasan seorang dosen harus dibangun oleh institusi, namun peran institusi memang dominan. Dosen selalu berharap atas semua yang telah dilakukan, oleh karena itu jika apa yang dirasakan nyata masih belum ideal, maka mereka akan merasakan kepuasan yang rendah. Berikut ini data hasil dari penelitian yang berkaitan dengan tingkat kepuasan dosen terhadap pekerjaannya:

Tabel 5. 4 Pendapat Responden mengenai *Job Satisfaction*

Indikator	1		2		3		4		5		6		Mean
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
y ₁₂	22	10,0	97	44,1	81	36,8	18	8,2	2	0,9	0	0,0	2,46
y ₁₃	22	10,0	98	44,5	73	33,2	25	11,4	2	0,9	0	0,0	2,49
y ₁₄	22	10,0	109	49,5	64	29,1	21	9,5	4	1,8	0	0,0	2,44
y ₁₅	21	9,5	91	41,4	80	36,4	26	11,8	2	0,9	0	0,0	2,53
y ₁₆	19	8,6	98	44,5	84	38,2	18	8,2	1	0,5	0	0,0	2,47
Mean skor <i>Job Satisfaction</i>													2,48

Sumber: data primer (Lampiran 7)

Tabel tersebut memberikan informasi bahwa sebagian besar dosen memberikan skor 2 dan 3 atas kepuasannya terhadap apa yang selama ini telah dilakukan. Informasi ini merupakan sinyal bahwa *job satisfaction* para dosen umumnya masih cukup rendah, dan bahkan jika dilihat dari skor rata-rata di setiap indikator dan keseluruhan indikator (variabel *job satisfaction*) berada pada kategori rendah.

Ada beberapa indikator yang menjadi penentu dari tinggi atau rendahnya skor *job satisfaction* ini, salah satunya adalah faktor pekerjaan itu sendiri. Sebenarnya Dosen bisa saja mempunyai penilaian subjektif atas pekerjaan yang mereka ampu selama ini dan menentukan penilaian pekerjaan yang ditekuninya tersebut. Dari sisi pengawasan kerja, dosen yang bernaung dalam sebuah institusi akan memberikan skor yang rendah jika menganggap pengawasan kerja yang diterimanya rendah dari yang diharapkan. Kebebasan yang diberikan oleh insitusi kepada dosen dalam mengembangkan kreativitas mengajar memberikan dampak terhadap penilaian kualitas pengawasan yang diperolehnya. Lingkungan kerja,

pengembangan karir, pimpinan dan rekan kerja juga menjadi faktor utama yang menentukan *job satisfaction* seseorang khususnya bagi dosen.

5.3.3. Deskripsi Variabel *Employee Loyalty*

Adalah sebuah keniscayaan jika tuntutan dari sebuah institusi kepada karyawannya untuk mempunyai sikap loyal. Dengan sikap yang loyal ini akan membentuk berbagai perilaku yang positif pada institusi, mereka akan selalu membentengi institusi dari keterpurukan. Strategi efektif yang bisa ditempuh oleh institusi agar pegawai memiliki loyalitas yang tinggi adalah menempatkan posisi pegawai sebagai konsumen prioritas.

Dari hasil penelitian yang berkaitan dengan pengukuran loyalitas dosen terhadap institusinya secara keseluruhan dijelaskan melalui tabel berikut::

Tabel 5. 5 Pendapat Responden Mengenai *Employee Loyalty*

Indi- kator	1		2		3		4		5		6		Mean
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
y ₂₂	18	8,2	76	34,5	84	38,2	37	16,8	5	2,3	0	0,0	2,70
y ₂₃	14	6,4	74	33,6	92	41,8	35	15,9	5	2,3	0	0,0	2,74
y ₂₄	16	7,3	78	35,5	99	45,0	22	20,0	5	2,3	0	0,0	2,65
Mean skor <i>Employee Loyalty</i>													2,70

Sumber: data primer (Lampiran 7)

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar dosen menilai tingkat loyalitas mereka pada institusinya dengan skor 2 dan skor 3. Ini artinya secara keseluruhan dosen masih mempunyai tingkat loyalitas yang cukup rendah, dimana kesimpulan itu diperkuat dengan rata-rata skor yang berada pada kategori cukup rendah.

Beberapa Dosen masih belum sepenuhnya mawas diri tentang tugas utamanya, yaitu melaksanakan semua komponen dari tridharma PT Fakta di

lapangan masih ditemukan beberapa Dosen yang memiliki persepsi bahwa tugas utama mereka hanyalah mengajar, sehingga tuntutan SKS yang diembannya harus banyak. Kenyataannya bahwa dalam satu institusi seorang dosen tidak boleh mengajar terlalu banyak SKS, dampaknya adalah pada kompensasi. Tidak sedikit dosen yang kemudian mengajar di berbagai institusi lain.

Loyalitas rendah ini ditentukan oleh penilaian dosen disebabkan oleh penilaian ketaatan terhadap peraturan, tingkat tanggung jawab pada perusahaan dan kesediaan kerjasama. Sistem bekerja yang sangat individual yang dijalankan oleh dosen memungkinkan sikap individualis dalam bekerja sehingga nilai yang diberikan pada kesediaan bekerja menjadi rendah.

Profesi yang bisa memberi ruang untuk bekerja di tempat lain juga cenderung memicu tingkat loyalitas yang rendah bagi karyawan. *Sense of belonging*, relasi interpersonal, dan minat pada tugas merupakan aspek yang sangat berpengaruh terhadap *employee loyalty*, termasuk juga Dosen di perguruan tinggi.

5.3.4. Deskripsi Variabel Internal Service Quality

Posisi dosen merupakan posisi strategis dalam organisasi, karena dosen sebagai agen penyampaian pengetahuan kepada masyarakat dan sekaligus sebagai sosok yang harus memberikan keteladanan kepada para siswa atau mahasiswanya. Sebagai agen, mereka harus mendapatkan pelayanan yang baik dari organisasi agar mereka juga dapat memberikan pelayanan yang baik pada organisasi maupun masyarakat. Hasil penelitian mengenai bagaimana penilaian responden terhadap

variabel *Internal Service Quality* (kualitas layanan) yang selama ini dilakukan oleh para dosen dijelaskan melalui tabel di bawah ini:

Tabel 5. 6 Pendapat Responden Mengenai *Internal Service Quality*

Indikator	1		2		3		4		5		6		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
y ₃₃	6	2,7	82	37,3	99	45,0	27	12,3	6	2,7	0	0,0	2,75
y ₃₄	9	4,1	72	32,7	112	50,9	20	9,1	7	3,2	0	0,0	2,75
y ₃₅	11	5,0	93	42,3	88	40,0	22	10,0	6	2,7	0	0,0	2,63
Mean skor <i>Internal Servis Quality</i>													2,71

Sumber: data primer (Lampiran)

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa Dosen yang memilih skor 2 dan cukup dominan. Skor ini masuk dalam kategori kurang baik, jadi *internal service quality* yang diberikan oleh para dosen pada umumnya masih kurang bagus. Hal ini diperkuat dengan angka rata-rata skor yang berada pada interval kategori kurang bagus.

Nyata bahwa dosen belum mampu memberikan layanan yang baik sesuai dengan harapan pimpinan, sehingga akan membawa nama baik diri pribadi dosen dan sekaligus dapat berdampak positif bagi institusi.

Memperhatikan analisis data secara deskriptif tersebut, maka secara umum dapat dikatakan bahwa semua variabel kondisinya masih memprihatinkan, karena pada umumnya kurang bagus. Rata-rata skor untuk variabel *internal service quality* masuk kategori kurang bagus, jadi secara deskriptif dapat disimpulkan bahwa kurang baiknya *internal service quality* dari para dosen dapat disebabkan oleh kurang tingginya tingkat loyalitas mereka pada institusi. Sedangkan kurang tingginya tingkat loyalitas tersebut dikarenakan masih cukup rendahnya tingkat *job satisfaction* dosen dan ini penyebab utamanya kurang baiknya pelaksanaan

internal marketing dalam institusi. Kesimpulan tersebut dibuat berdasarkan hasil analisis deskriptif, oleh karena itu untuk lebih meyakinkan, maka perlu dilakukan pengujian lebih lanjut.

5.4 Analisis Model Persamaan Struktural

Hasil dari analisis SEM tersebut (model pengukuran dan model struktural) dapat ditelaah lebih lanjut jika model lengkap dari SEM yang dibangun pada penelitian ini telah dinyatakan fit atau cocok dengan model teoritiknya. Penggunaan alat analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) memberikan keuntungan bagi penelitian, karena dalam proses perhitungan analisisnya akan sekaligus menghasilkan dua hasil, yaitu uji terhadap model pengukuran (uji validitas dan reliabilitas) dan uji model struktural (*Structural Model Test*) yang tidak lain adalah uji hipotesis penelitian.

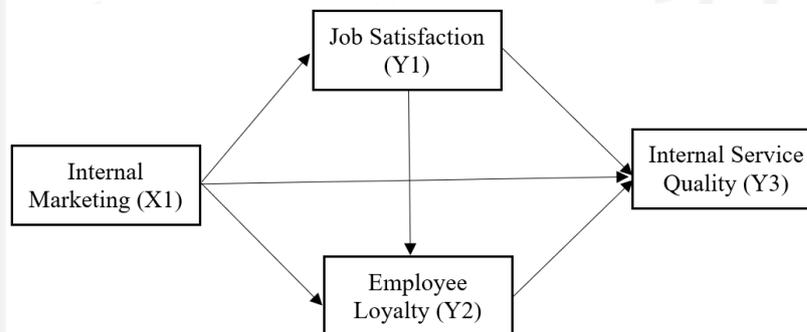
5.4.1 Pengembangan Model Teoritis

Kajian ini menggunakan prinsip relasi bahwa terdapat korelasi positif antara dimensi *internal marketing* dengan *internal service quality* yang dirasakan dalam berbagai dimensi. Perbaikan pada praktik *internal marketing* merupakan aspek yang urgen sebagai penopang mutu produk layanan. Beginilah cara perusahaan bersaing untuk meningkatkan *internal service quality*. Bansal, dkk, (2001) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi *internal marketing* diantaranya *job satisfaction* dan *internal employees loyalty*, sehingga yang menjadi variabel independen adalah *internal marketing*, variabel *internal service quality* sebagai variabel dependen serta *job satisfaction* dan *internal employees loyalty* sebagai

variabel moderator atau menjadi mediasi antara variabel *internal marketing* dengan *internal service quality*.

5.4.2 Pengembangan Diagram Alur

Pada tahap ini akan dibuatkan sebuah diagram alur yang dikembangkan berdasarkan model teoritis hubungan kausal dari langkah sebelumnya. Adapun diagram alurnya digambarkan sebagai berikut.



Gambar 5. 1 Diagram Alur

Internal marketing di beri notasi (X1) yang didefinisikan sebagai pelayanan yang diberikan kepada anggotanya dalam rangka pelaksanaan operasi perusahaan (Farrell, Oczkowski & Kharabsheh, 2008; Gonzalez-Benito, & Munoz-Gallego, 2009) variabel ini berkedudukan sebagai variabel independen. *Job satisfaction* diberi notasi dengan Y₁, yang menjadi variabel moderator satu. *Employee loyalty* dalam penelitian ini diberi notasi Y₂ yang menjadi variabel moderator dua. *Internal service quality* dalam penelitian ini diberi notasi (Y₃) yang didefinisikan sebagai penilaian pelanggan tentang keseluruhan keunggulan sebuah layanan (Alamgir & Shamsuddoha, 2014). variabel ini berkedudukan sebagai variabel dependen.

5.4.3 Konversi diagram alur ke dalam persamaan structural

Langkah awal untuk uji model struktural ini adalah menyusun persamaan model struktural dan menggambar dalam bentuk diagram. Persamaan model strukturalnya adalah:

$$Y_1 = \beta_1 X + z_1$$

$$Y_2 = \beta_2 X + \gamma_1 Y_1 + z_2$$

$$Y_3 = \beta_3 X + \gamma_2 Y_1 + \gamma_3 Y_2 + z_3$$

Model SEM tersebut dibuat berdasarkan diagram alur yang dilengkapi dengan variabel eksogen dan endogenya beserta erornya. *Internal marketing* dalam penelitian ini berkedudukan sebagai variabel bebas/independen atau sering juga disebut dengan variabel eksogen (*exogenous variable*), yaitu variabel yang nilainya tidak dipengaruhi oleh variabel lain, tetapi justru mempengaruhi variabel lain. Oleh karena itu nilai dari variabel eksogen bersifat random. Untuk mengukur kualitas *internal marketing* dalam organisasi dengan menggunakan beberapa indikator berikut ini:

- x1.1. Komunikasi internal (Ahmed & Rafiq, 2002; Gounaris, 2006)
- x1.2. Pemberdayaan (Kuo, Ho, Lin, & Lai, 2010)
- x1.3. Sistem penghargaan (Awwad & Agti 2011)
- x1.4. Pelatihan (Harris, 2002; Voss, Roth, Rosenzweig, Blackmon, & Chase, 2004)
- x1.5. Budaya organisasi (Mudie, 2003; Iglesias, Sauquet, & Montana, 2011).

Job satisfaction dalam penelitian ini berkedudukan sebagai variabel endogen (*endogenous variable*) yang secara khusus sebagai variabel mediator

pengaruh antara variabel *internal marketing* terhadap *internal service quality*. *Job satisfaction* diukur dengan beberapa indikator seperti berikut ini:

- y1.1. Pekerjaan itu sendiri (Shimizu, Eko, Horiguchi, Obata, Feng dan Nagata, 2005)
- y1.2. Pengawasan kerja (Shimizu, Eko, Horiguchi, Obata, Feng dan Nagata, 2005)
- y1.3. Lingkungan kerja (Fujiasih, 2017)
- y1.4. Pengembangan karir (Fujiasih, 2017)
- y1.5. Pimpinan (Fujiasih, 2017)
- y1.6. Rekan sekerja (Fujiasih, 2017)

Employee loyalty dalam penelitian ini berkedudukan sebagai variabel endogen (*endogenous variable*) yang secara khusus sebagai variabel mediator pengaruh antara *internal marketing* terhadap *internal service quality*, *Employee loyalty* diukur dengan beberapa indikator seperti berikut ini (Siswanto yang dikutip oleh Trianasari, 2005):

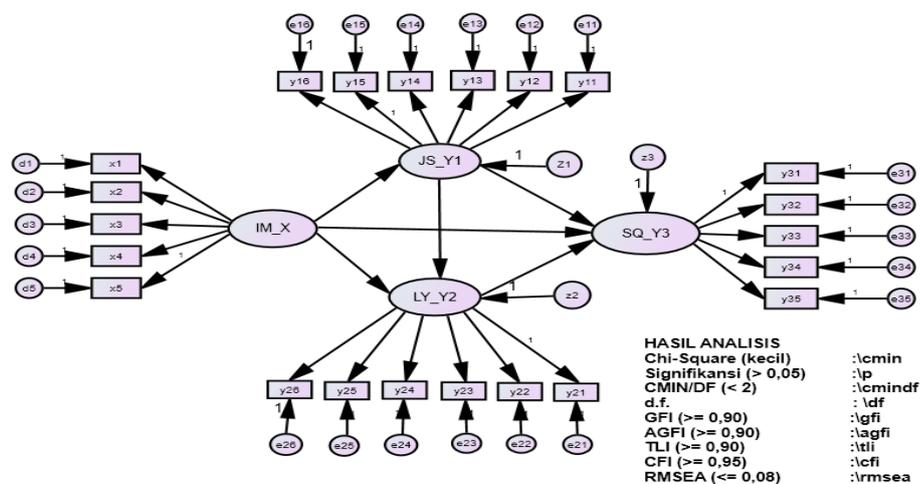
- y2.1. Ketaatan pada peraturan
- y2.2. Tingkat tanggungjawab pada perusahaan
- y2.3. Kesiediaan bekerjasama
- y2.4. Perasaan memiliki
- y2.5. Hubungan antar pribadi
- y2.6. Kesukaan pada pekerjaan

Internal service quality dalam penelitian ini berkedudukan sebagai variabel terikat atau sering juga disebut dengan variabel endogen (*endogenous variable*),

dimana nilainya tergantung pada nilai variabel lain atau sering disebut dengan *predictand* atau variabel dependen. Untuk mengukur baik buruknya *internal service quality* digunakan beberapa indikator berikut ini:

- y_{3.1}. Bukti fisik (*tangibles*)
- y_{3.2}. Kemampuan menyelesaikan tugasnya (*reliability*)
- y_{3.3}. Ketanggapan terhadap apa yang harus dilakukan (*responsiveness*)
- y_{3.4}. Jaminan kemampuan menyelesaikan tugas (*assurance*)
- y_{3.5}. Kepedulian terhadap berbagai masalah yang perlu ditangani (*empathy*).

Langkah kedua dari tahap ini yaitu persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*). Variabel yang memperhitungkan komponen dan menetapkan rangkaian matrik untuk menggambarkan hubungan antar komponen. Untuk gambar SEM lengkap untuk keperluan pengujian model struktural dapat dicermati dalam gambar di bawah ini :



Gambar 5. 2 Model SEM Lengkap

5.4.4 Inputting data

Pada tahap ini data-data yang telah diperoleh pada hasil pengisian angket selanjutnya diinputkan dan dianalisis agar di dapatkan sebuah model yang fit. Data yang dimasukkan adalah data dari angket *internal marketing*, angket *job satisfaction*, angket *employee loyalty*, angket *internal service quality*. Data yang dimput berupa data interval yang selanjutnya dianalisis menggunakan teknik *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan aplikasi AMOS 23.

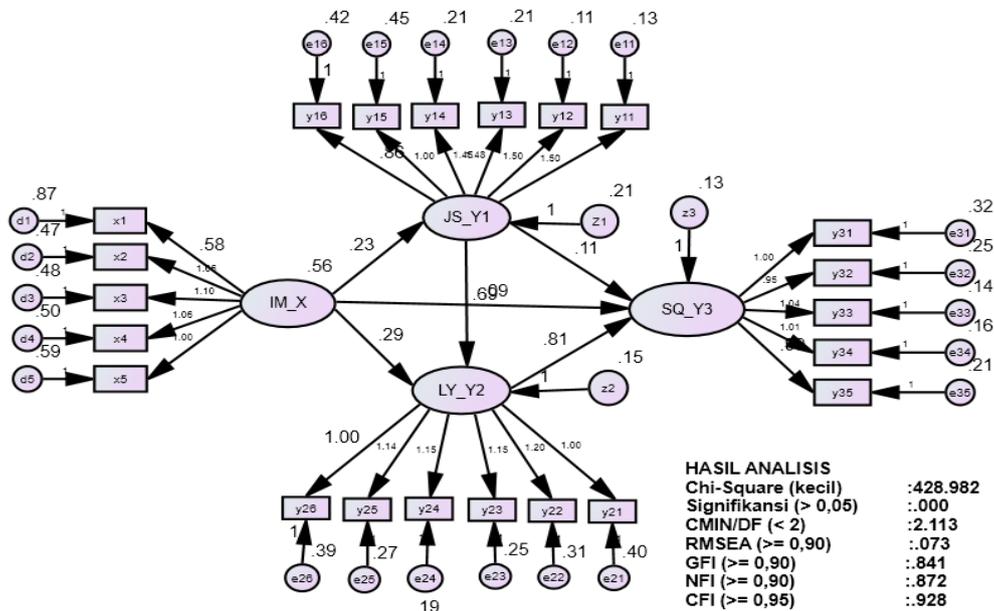
5.4.5 Evaluasi identifikasi

Terdapat beberapa variabel eksogen atau indikator yang kurang sesuai dengan model sehingga harus dikeluarkan dalam model. Pada variabel *internal marketing* indikator yang kurang baik yaitu indikator x_1 . Pada variabel *job satisfaction* indikator yang kurang baik yaitu indikator y_{11} . Pada variabel *employee loyalty* indikator yang kurang baik yaitu indikator y_{21} , indikator y_{25} , dan indikator y_{26} . Pada variabel *internal service quality* indikator yang kurang baik yaitu indikator y_{31} , dan indikator y_{32} . Hasil identifikasi memperlihatkan bahwa pada variabel *internal marketing* ada 1 indikator yang kurang baik. di aspek *job satisfaction* ditemukan 1 indikator yang kurang baik, sementara di variabel *employee loyalty* ada 3 indikator yang kurang baik. Pada variabel *internal service quality* terdapat 2 indikator yang kurang baik.

5.4.6 Evaluasi Model

Pada tahap ini dilakukan evaluasi dari pengujian model SEM yang sudah dikembangkan. Hasil pengujian kecocokan model secara lengkap dapat dilihat

pada uraian berikut ini. Berdasarkan desain yang terstruktur, maka riset ini menganalisis variabel-variabel yang terlihat dalam gambar di bawah ini.



Gambar 5. 3 Hasil Pengujian Model SEM Lengkap

Gambar tersebut menunjukkan bahwa variabel *internal marketing* (IM_X) diukur dengan 5 indikator, variabel *job satisfaction* (JS_Y1) diukur dengan 6 indikator, variabel *employee loyalty* (EL_Y2) diukur dengan 6 indikator dan variabel *internal service quality* (SQ_Y3) diukur dengan 5 indikator. Setelah model penelitian yang dituangkan dalam bentuk gambar, selanjutnya dilakukan pengujian terhadap kecocokan model empirik yang dibangun peneliti dengan model teoritisnya. Hipotesis untuk uji kecocokan model keseluruhan ini adalah:

Ho: Matrik kovarian empirik = Matrik kovarian teoritis (model empirik cocok / sesuai dengan model teoritik).

H₁: Matrik kovarian empirik ≠ Matrik kovarian teoritis (model empirik tidak cocok / berbeda dengan model teoritik).

Dari hipotesis tersebut, maka hasil pengujian diharapkan dapat menerima H_0 , yang artinya model penelitian yang dibangun peneliti secara empirik cocok dengan model teoritis yang diacu (dirujuk). Keputusan bahwa model empirik cocok dengan model teoritisnya (terima H_0), jika kriteria uji kecocokan (*Goodness of Fit*) dipenuhi. Dengan menggunakan perangkat lunak AMOS, maka dapat diketahui semua harga indeks kecocokan model, seperti ditunjukkan pada tabel yang tertera pada halaman berikutnya. Tabel tersebut menunjukkan bahwa hampir semua komponen pengujian kecocokan menghasilkan indeks kecocokan yang tidak memenuhi kriteria nilai kritisnya, sehingga disimpulkan bahwa model empirik yang dikembangkan oleh peneliti belum cocok (belum fit) dengan model teoritisnya. Oleh karena itu peneliti akan melakukan modifikasi terhadap model tersebut.

Tabel 5. 7 Hasil Uji Kecocokan Model SEM Lengkap

No	Komponen Indeks Kecocokan Model	Nilai Kritis	Nilai Hasil Analisis
1.	<i>Absolute fit measure:</i> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Chi-square</i> ● <i>Prob (significant)</i> ● <i>Root Means Square Error of Approximation (RMSEA)</i> ● <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i> 	$\leq 237,24$ $\geq 0,05$ $\leq 0,08$ $\geq 0,90$	428,982 0,000 0,073 0,841
2	<i>Incremental fit measures :</i> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Normed Fit Index (NFI)</i> ● <i>Comparative Fit Index (CFI)</i> 	$\geq 0,90$ $\geq 0,90$	0,872 0,928

Sumber: Hasil olah data primer

Secara teoritis, hasil uji model yang belum fit, dapat dimodifikasi hingga model tersebut dinyatakan fit (cocok). Modifikasi akan dilakukan dengan mempertimbangkan atau memperhatikan nilai-nilai yang ada pada indikator-indikator. Jika dalam satu konstruk terdapat dua indikator yang saling berkorelasi

tinggi, maka salah satu indikator akan dieliminasi (dikeluarkan dari konstruk tersebut). Namun jika dalam satu konstruk indikator yang dimiliki tinggal tiga butir, maka jika masih ada dua indikator yang berkorelasi tinggi, maka kedua indikator tersebut hanya akan dikorelasikan saja (menghubungkan dengan garis dua anak panah). Hal ini dilakukan untuk mempertahankan agar model tetap pada kondisi *over identified* (mempunyai derajat kebebasan ≥ 1).

5.4.7. Modifikasi model dan Interpretasi

Pada hasil sebelumnya diketahui bahwa model SEM yang diajukan belum memenuhi kriteria fit maka harus dilakukan sebuah modifikasi. Berdasarkan petunjuk atau rujukan dari harga *Modification Index* (MI), maka telah dilakukan berbagai modifikasi terhadap indikator-indikator hingga model tersebut menjadi cocok (fit). Hasil uji untuk indeks kecocokan pasca proses perubahan tergambar dalam tabel di bawah ini:

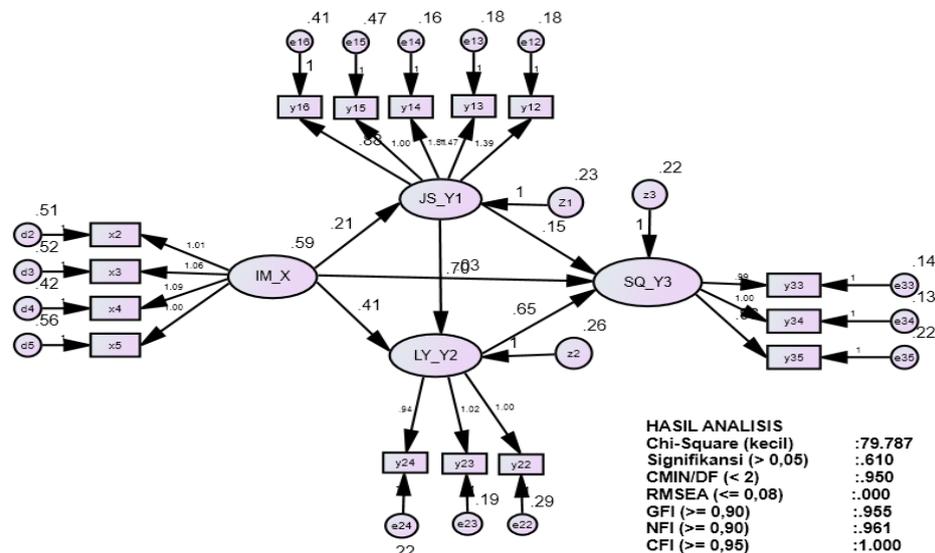
Tabel 5. 8 Hasil Uji Kecocokan Model SEM Lengkap Yang Telah Dimodifikasi

No	Komponen Indeks Kecocokan Model	Nilai Kritis	Nilai Hasil Analisis
1.	<i>Absolute fit measure:</i> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Chi-square</i> ● <i>Prob (significant)</i> ● <i>Root Means Square Error of Approximation (RMSEA)</i> ● <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i> 	$\leq 106,39$ $\geq 0,05$ $\leq 0,08$ $\geq 0,90$	79,787 0,610 0,000 0,955
2	<i>Incremental fit measures:</i> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Normed Fit Index (NFI)</i> ● <i>Comparative Fit Index (CFI)</i> 	$\geq 0,90$ $\geq 0,90$	0,961 1,000

Sumber: Hasil olah data primer (Lampiran 3B)

Dengan adanya modifikasi pada indikator dari konstruk yang ada dalam model hingga diperoleh harga kecocokan yang memenuhi kriteria (fit), maka

secara visual model tersebut dapat digambarkan seperti tampak pada halaman berikutnya. Adapun gambar model SEM yang telah dimodifikasi tergambar dalam skema ini:.



Gambar 5. 4 Hasil Modifikasi Model SEM yang Sudah Fit

Setelah model SEM Lengkap pada penelitian ini diuji dan hasilnya telah dinyatakan fit, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian terhadap kualitas angket melalui data yang ada. Dari gambar SEM Lengkap yang telah fit tersebut, dapat diketahui banyaknya indikator pada setiap konstruk, yaitu untuk konstruk/variabel *internal marketing* terdiri dari 4 indikator (butir), yaitu x₂, x₃, x₄ dan x₅. Konstruk/variabel *job satisfaction* terdiri dari 5 indikator (butir), yakni y₁₂, y₁₃, y₁₄, y₁₅ dan y₁₆. Konstruk/variabel *employee loyalty* terdiri dari 3 indikator (butir), yakni y₂₂, y₂₃, dan y₂₄. Sedangkan untuk konstruk/variabel *internal service quality* terdiri dari 3 indikator (butir), yakni y₃₃, y₃₄ dan y₃₅. Perbedaan banyaknya indikator dari model asli karena adanya modifikasi pada indikator untuk mencapai tingkat kecocokan.

Pada variabel *internal marketing* indikator yang dihilangkan adalah X1 = Komunikasi internal dalam institusi berjalan dengan baik. Hilangnya indikator ini dalam model lengkap dikarenakan indikator ini sudah tercermin kedalam 4 indikator lainnya yang menggambarkan implematasi dari komunikasi internal. Pada variabel *job satisfaction* indikator yang dihilangkan adalah Y11 = Institusi memberikan tugas sesuai dengan kepakaran saya/dosen. Keluarnya indikator ini pada model lengkap dikarenakan indikator ini telah terwakilkan pada indikator Y22 tentang tanggung jawab terhadap pekerjaan.

Pada variabel *employee loyalty* indikator yang dihilangkan adalah Y21 = Semua peraturan saya taati dengan baik, Y25 = Hubungan antar dosen dalam institusi sangat harmonis, dan Y26 = Semua dosen menyukai dengan tugas/pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Keluarnya indikator ini pada model lengkap dikarenakan pada indikator Y21 dan Y26 pada hakikatnya sudah sudah diwakili oleh indikator Y2 yang memiliki makna tentang tanggung jawab terhadap pekerjaan. Pada indikator Y25 memiliki kesamaan makna yang sama dengan indikator Y24 yang mempunyai makna tentang perasaan memiliki dan menjaga institusi tempat bekerja.

Pada variabel *internal service quality* indikator yang dihilangkan adalah Y31 = Dosen berpenampilan rapi dalam melaksanakan tugasnya dan Y32 = Kemampuan dosen untuk menyelesaikan tugasnya sangat baik. Keluarnya kedua indikator ini dikarenakan indikator tersebut lebih berhubungan erat dengan personal dosen yang melekat pada diri dosen yang bersangkutan dalam

melekasakan tugasnya. Sedangkan pada 3 indikator lainnya menyakut pelayan internal dosen pada instansi tempat meraka bekerja/ mengabdi.

Dengan indikator yang ada tersebut, maka dapat dilakukan pengujian terhadap kualitas angket (kuesioner), yaitu dengan mencari harga koefisien regresi (*loading factor*) setiap indikator/item pada setiap konstruk. Secara ringkas hasil uji kesahihah kehandalan angket dirinci melalui tabel di bawah ini::

Tabel 5. 9 Hasil Uji Validitas Angket Tahap 2

Indikator	Koef. Regresi (λ) <i>Un-Standardized</i>	P (Sig)
x ₂	.736	0,000
x ₃	.750	0,000
x ₄	.791	0,000
x ₅	.718	0,000
y ₁₂	.858	0,000
y ₁₃	.867	0,000
y ₁₄	.886	0,000
y ₁₅	.591	0,000
y ₁₆	.569	0,000
y ₂₂	.812	0,000
y ₂₃	.867	0,000
y ₂₄	.829	0,000
y ₃₃	.886	0,000
y ₃₄	.896	0,000
y ₃₅	.824	0,000

Sumber: Hasil olah data primer

Tabel rekapitulasi pengujian kesahihan menggambarkan kalau semua aspek dari tiap komponen mempunyai harga koefisien regresi (λ /Loading Factor) dengan taraf signifikansi yang sangat kecil, bahkan berada di bawah 0,01. Dengan demikian jika pada pengujian ini menggunakan taraf signifikansi sebesar 5% sebagai dasar keputusan pengujian, maka disimpulkan bahwa seluruh indikator tersebut dinyatakan valid.

Selain uji validitas, pengujian model pengukuran juga menggunakan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas angket dilakukan secara komposit, yaitu langsung pada konstraknya. Uji reliabilitas ini menggunakan harga *Construct Reliability* dan *Variance Extracted Reliability* yang keduanya didasarkan pada harga koefisien regresi (*loading factor*). Harga indeks reliabilitas dari setiap konstruk dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5. 10 Hasil Uji Reliabilitas Setiap Konstruk

Konstruk	Indikator	λ	λ^2	ε	<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted Reliability</i>
<i>Internal Marketing</i>	x2	0.736	0.541696	0.458304	0.836	0.561
	x3	0.750	0.5625	0.4375		
	x4	0.791	0.625681	0.374319		
	x5	0.718	0.515524	0.484476		
Σ		2.995	2.245	1.755		
<i>Job Satisfaction</i>	y12	0.858	0.736	0.264	0.874	0.589
	y13	0.867	0.752	0.248		
	y14	0.886	0.785	0.215		
	y15	0.591	0.349	0.651		
	y16	0.569	0.324	0.676		
Σ		3.771	2.946	2.054		
<i>Employee Loyalty</i>	y22	0.812	0.659	0.341	0.750	0.699
	y23	0.867	0.752	0.248		
	y24	0.829	0.687	0.313		
Σ		2.508	2.098	0.902		
<i>Internal Service Quality</i>	y33	0.886	0.785	0.215	0.750	0.756
	y34	0.896	0.803	0.197		
	y35	0.824	0.679	0.321		
Σ		2.606	2.267	0.733		

Sumber: olahan data primer.

Tabel tersebut menunjukkan bahwa semua konstruk mempunyai harga *Construct Reliabilitas* > 0,7 dan harga *Variance Extracted Reliability* > 0,5

dengan demikian secara statistik dapat disimpulkan bahwa angket pengukur seluruh konstruk dinyatakan reliabel.

5.4.8 Uji Model Struktural/Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Keputusan yang didasarkan dari hasil analisis deskriptif sudah pasti tidak cukup meyakinkan, namun secara umum telah dapat memberikan gambaran. Untuk memberikan kesimpulan yang lebih baik (lebih pasti), maka perlu dilakukan pengujian data berdasarkan hipotesa yang diusulkan oleh riset ini. Pengujian hipotesis pada analisis SEM disebut juga sebagai uji model struktural. Secara keseluruhan pengujian hipotesis untuk efek spontan (*direct effect*) antar variabel dapat dicermati dalam tabel.

Tabel 5. 11 Hasil Uji Hipotesis Penelitian Untuk Pengaruh Langsung Pada Model SEM yang Fit

Arah Pengaruh	Koef. Regresi <i>Non-Standardized</i>	Koef. Regresi <i>Standardized</i>	<i>P_{val}</i> (Sig)	Keterangan
IM_X → JS_Y1	0,209	0,319	0,000	Signifikan
IM_X → LY_Y2	0,409	0,423	0,000	Signifikan
IM_X → ISQ_Y3	0,032	0,034	0,647	Tidak Signifikan
JS_Y1 → LY_Y2	0,703	0,477	0,000	Signifikan
JS_Y1 → ISQ_Y3	0,146	0,103	0,168	Tidak Signifikan
LY_Y2 → ISQ_Y3	0,647	0,672	0,000	Signifikan

Sumber: data primer

Hasil di atas menjelaskan bahwa ada empat pengaruh langsung yang bermakna dan dua pengaruh langsung yang tidak bermakna. Seperti penelitian yang lainnya, maka untuk membuat kesimpulan uji hipotesis pada penelitian ini juga menggunakan standar taraf signifikansi sebesar 5% atau 0,05, sehingga kesimpulan yang akan diambil adalah: (1) Tolak Ho, jika taraf signifikansi hasil analisis data menunjukkan angka $< 0,05$ artinya variabel yang satu berpengaruh

signifikan (nyata) terhadap variabel yang lain. (2) Sebaliknya Terima H_0 , jika taraf signifikansi hasil analisis data menunjukkan angka $> 0,05$ artinya variabel yang satu berpengaruh tetapi tidak signifikan (tidak nyata = tidak berpengaruh) terhadap variabel yang lain. Secara keseluruhan hasil uji hipotesis yang tertera dalam tabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

H1. Pengaruh *Internal Marketing* Terhadap *Job Satisfaction*.

Besarnya derajat pengaruh antara *internal marketing* terhadap *job satisfaction* ditunjukkan dengan angka koefisien regresi yang menggunakan data asli (*un-standardized*), yaitu sebesar 0,209 dan menggunakan data yang telah dikonversi ke dalam nilai distribusi normal Z (*standardized*), yaitu sebesar 0,319 dimana kedua harga tersebut mempunyai taraf signifikansi (P_{val}) sebesar 0,000. Hasil ini mengarah pada simpulan bahwa *internal marketing* berpengaruh signifikan (nyata) terhadap *job satisfaction*, karena taraf signifikansinya $< 0,05$. Koefisien regresi yang bertanda positif, bermakna bahwa semakin tinggi nilai variabel *internal marketing* (semakin baik pelaksanaannya), secara otomatis tingkat *Job Satisfaction* semakin baik.

H2. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Employee Loyalty*.

Besarnya derajat efek antara *internal marketing* terhadap *employee loyalty* ditunjukkan dengan angka koefisien regresi yang menggunakan data asli (*un-standardized*), yaitu sebesar 0,409 dan menggunakan data yang telah dikonversi ke dalam nilai distribusi normal Z (*standardized*), yaitu sebesar 0,423 dimana kedua harga tersebut mempunyai taraf signifikansi (P_{val}) sebesar 0,000. Hal ini berarti bahwa *internal marketing* berpengaruh secara bermakna (nyata) terhadap

employee loyalty, karena taraf signifikansinya $< 0,05$). Dengan koefisien regresi yang bertanda positif, maka dapat diartikan semakin tinggi nilai variabel *internal marketing* (semakin baik pelaksanaannya), maka semakin tinggi pula nilai *employee loyalty* (semakin tinggi tingkat *employee loyalty* dosen)..

H3. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Internal Service Quality*.

Besarnya derajat pengaruh antara *internal marketing* terhadap *internal service quality* ditunjukkan dengan angka koefisien regresi yang menggunakan data asli (*un-standardized*), yaitu sebesar 0,032 dan menggunakan data yang telah dikonversi ke dalam nilai distribusi normal Z (*standardized*), yaitu sebesar 0,034 dimana kedua harga tersebut mempunyai taraf signifikansi (P_{val}) sebesar 0,647. Dapat disimpulkan bahwa *internal marketing* berpengaruh tetapi tidak signifikan (tidak nyata) terhadap *internal service quality*, karena taraf signifikansinya $> 0,05$). Dengan kata lain bahwa variabel *internal marketing* tidak berpengaruh terhadap *internal service quality*..

H4. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Loyalty*.

Besarnya derajat pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *employee loyalty* ditunjukkan dengan angka koefisien regresi yang menggunakan data asli (*un-standardized*), yaitu sebesar 0,703 dan menggunakan data yang telah dikonversi ke dalam nilai distribusi normal Z (*standardized*), yaitu sebesar 0,477 dimana kedua harga tersebut mempunyai taraf signifikansi (P_{val}) sebesar 0,000. Sehingga bisa ditarik simpulan bahwa *job satisfaction* memberi efek yang bermakna (nyata) terhadap *employee loyalty*, karena taraf signifikansinya $< 0,05$). Dengan koefisien regresi yang bertanda positif, maka dapat diartikan semakin tinggi nilai variabel

job satisfaction (semakin tinggi tingkat kepuasan), maka semakin tinggi pula nilai *employee loyalty* (semakin tinggi tingkat loyalitas).

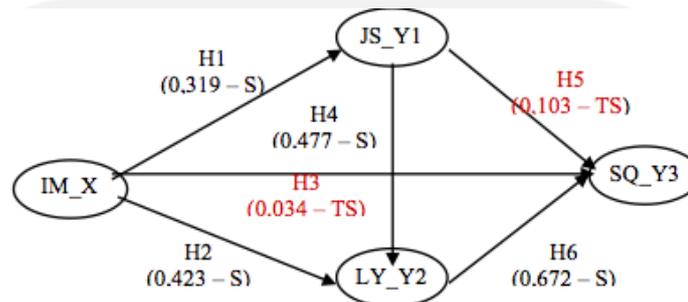
H5. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Internal Service Quality*.

Besarnya derajat pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *internal service quality* ditunjukkan dengan angka koefisien regresi yang menggunakan data asli (*un-standardized*), yaitu sebesar 0,146 dan menggunakan data yang telah dikonversi ke dalam nilai distribusi normal Z (*standardized*), yaitu sebesar 0,103 dimana kedua harga tersebut mempunyai taraf signifikansi (P_{val}) sebesar 0,168. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh tetapi tidak signifikan (tidak nyata) terhadap *internal service quality*, karena taraf signifikansinya $> 0,05$). Dengan kata lain bahwa variabel *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *internal service quality*.

H6. Pengaruh *Employee Loyalty* terhadap *Internal Service Quality*.

Besarnya derajat pengaruh antara *employee loyalty* terhadap *internal service quality* ditunjukkan dengan angka koefisien regresi yang menggunakan data asli (*un-standardized*), yaitu sebesar 0,647 dan menggunakan data yang telah dikonversi ke dalam nilai distribusi normal Z (*standardized*), yaitu sebesar 0,672 dimana kedua harga tersebut mempunyai taraf signifikansi (P_{val}) sebesar 0,000, sehingga dapat ditarik simpulan bahwa *Loyalty* berpengaruh secara bermakna (nyata) terhadap *internal service quality*, karena taraf signifikansinya $< 0,05$). Koefisien regresi yang bertanda positif, maka dapat diartikan semakin tinggi nilai variabel *Loyalty*, maka nilai *internal service quality* juga berbanding lurus (semakin tinggi tingkat kualitas layanan).

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh secara langsung tersebut (*direct effect*) dapat dihitung harga koefisien *indirect effect* dan *total effect*. Untuk memudahkan perhitungan, terlebih dahulu akan disajikan hasil pengujian hipotesis (pengaruh langsung) ke dalam bagan atau gambar berikut ini:



Gambar 5. 5 Model SEM Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

5.4.9 Koefisien Pengaruh Tidak Langsung

Sesuai dengan gambar model kerangka pikir penelitian, maka tidak cukup hanya dihitung koefisien pengaruh langsungnya saja, *Indirect effect* dan *total effect*. Pengaruh tidak langsung dan pengaruh total dapat dihitung dari koefisien regresi (*standardized*) yang telah dihitung dan diuji sebelumnya. Hasil perhitungan kedua efek tersebut dapat dicermati dalam tabel ini:

Tabel 5. 12 Koefisien Pengaruh Tidak Langsung dan Koefisien Pengaruh Total Pada Model SEM yang Fit

Arah Pengaruh	Pengaruh Tidak Langsung Standardized	Pengaruh Total Standardized	Ket
IM_X → JS_Y1 → LY_Y2 → SQ_Y3	0,419	0,453	Mediasi Penuh

Sumber: data primer

Dari model keseluruhan, hanya didapat satu jalur *indirect effect* maupun *total effect*. Khususnya *indirect effect*, menunjukkan situasi dimana variabel

internal marketing tak bisa berpengaruh langsung terhadap *internal service quality* kecuali melalui variabel *job satisfaction* dan *employee loyalty* sebagai variabel mediator. Jalur tersebut adalah *internal marketing* mempengaruhi *job satisfaction* dan akhirnya *job satisfaction* mempengaruhi *internal service quality*. Hal ini mengindikasikan bahwa jika *internal marketing* dilaksanakan dengan baik, maka tingkat *job satisfaction* akan tinggi. Dengan *job satisfaction* yang tinggi mengakibatkan tingginya loyalitas yang pada akhirnya *internal service quality* juga akan bagus. Jadi *internal marketing* dapat berpengaruh terhadap *internal service quality* jika dimediasi oleh *job satisfaction* dan *employee loyalty*. Berdasarkan hasil uji bisa diambil simpulan bahwa *job satisfaction* dan *employee loyalty* mempunyai peran penuh sebagai mediator, karena *internal marketing* dan *job satisfaction* secara langsung masing-masing tidak berpengaruh terhadap *internal service quality*.

5.5 Pembahasan Temuan Penelitian

5.5.1. Pengaruh Internal Marketing Terhadap Job Satisfaction.

Sebagaimana penjabaran mengenai hasil uji hipotesis di atas yang menunjukkan bahwa *internal marketing* berpengaruh signifikan (nyata) terhadap *job satisfaction*, hasil tersebut sesuai dengan temuan pada penelitian sebelumnya yang menyatakan apabila sebuah organisasi secara konsisten menerapkan *internal marketing*, maka organisasi secara langsung meningkatkan kepuasan karyawannya yang juga secara simultan meningkatkan kinerja organisasi (Ali, 2016; Ahmed, dkk., 2003; Conduit & Mavondo, 2001; Tansuhaj, Randall & McCullough, 1991). Pada penelitian ini, para dosen di kampusnya masing-masing

terbukti diperlakukan sesuai dengan kaidah dalam teori *internal marketing*, antara lain diberi pelatihan dan peningkatan kemampuan, lingkungan kerja berkualitas, mendapat dukungan dan pengakuan dari atasan yang berdampak signifikan terhadap kepuasan karyawan sesuai dengan dimensi *internal marketing* yang dijelaskan oleh Rajvalakshmi dan Kameswari (2012), terlepas dari masih rendahnya tingkat perlakuan tersebut yang dirasakan oleh dosen pada penelitian ini. Lingkungan kerja yang dibangun di perguruan tinggi swasta yang menjadi tempat riset memiliki iklim yang baik, yang mengutamakan komunikasi, *training* staff, penilaian dan *feedback* yang berujung pengakuan dan *reward*, pengembangan karir, pemberian keleluasaan mengambil keputusan, dan peluang atau kesempatan berbagi pengalaman dan informasi yang terus menjadi budaya perusahaan. Hal tersebut mampu meningkatkan kepuasan karyawan sebagaimana yang dinyatakan oleh Hogg, dkk (1998).

Pada hasil uji kecocokan model terdapat beberapa variabel yang indikatornya dikeluarkan agar tercipta sebuah model fit. Pada variabel *internal marketing*, indikator yang dikeluarkan tentang komunikasi internal sedangkan pada variabel *job satisfaction* indikator yang dikeluarkan tentang pekerjaan yang sesuai kepakaran. Indikator yang dikeluarkan dari model disebabkan karena memiliki konsistensi internal yang rendah dan memiliki nilai *loading factor* yang lebih kecil dari 0,03. Maka indikator yang menyusun pembentukan model untuk variabel *internal marketing* diwakili oleh indikator Pemberdayaan, sistem penghargaan, pelatihan, dan budaya organisasi. Untuk variabel *job satisfaction* diwakili oleh indikator pengawasan kerja, lingkungan kerja, pengembangan karir,

pimpinan, dan rekan sekerja. Sehingga pada variabel *internal marketing* terdapat 4 indikator dan pada variabel *job satisfaction* terdapat 5 indikator. Dari keseluruhan indikator penyusun variabel diperoleh model yang fit. Hal ini mengindikasikan bahwa *internal marketing* memberi *support* kepada pegawai dan mmeberi apresiasi pekerjaan yang bagus sehingga pegawai bisa menyajikan layanan yang memuaskan pelanggan. Keseluruhan indikator penyusun *internal marketing* mencirikan manajemen pemasaran internal yang dirahkan untuk membangun kepuasan karyawan, sehingga mereka akan memberikan kinerja yang baik. Berry dan Parasuraman (1991) menyatakan bahwasanya ada relasi antara *internal marketing perception* dan *job satisfaction*, yang semakin mempertegas bahwa organisasi idealnya melakukan promosi kebijakan dan menyajikan layanan untuk pegawai agar memperoleh kebahagiaan dalam dalam bertugas dan loyal sehingga pegawai dapat mempersembahkan layanan yang berciri unggul, yaitu efektif dan efisien kepada konsumen. *Internal marketing* merujuk pada penerapan dari prinsip promosi kepada satu pengelolaan internal perusahaan (Longbottom et al., 2006). Kohli dan Jaworski (1990) menyatakan bahwasanya pekerja dari sebuah perusahaan yang menggunakan konsep *internal marketing* akan memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya dan keterikatan dengan perusahaan akan meningkat (Trimble, 2006). *Internal marketing* adalah perangkat handal yang menolong perusahaan meraih mutu layanan agar tercipta *job satisfaction* yang semakin baik juga.

Hasil uji tes lainnya menunjukkan koefisien regresi yang bertanda positif, dimana dapat diartikan semakin tinggi nilai variabel *internal marketing* maka

semakin tinggi pula nilai *job satisfaction*. Dengan kata lain, semakin baik penerapan kaidah *internal marketing* di perguruan tinggi swasta tersebut, maka semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* para dosen di sana sehingga para dosen merasakan pengalaman positif dan menyenangkan dari pekerjaannya tersebut sesuai dengan pengertian dari *job satisfaction* itu sendiri (Wexley & Yukl, 2013).

Job satisfaction didefinisikan sebagai refleksi sikap tentang bagaimana orang menyukai atau tidak menyukai karyawan mereka (Spector, 1997). Dari perspektif pemasaran, disarankan agar karyawan diperlakukan berdasarkan prinsip kepuasan “berbasis pelanggan” (Mac Stravic, 2002). Terkait dengan hal tersebut, diperlukan suatu perubahan paradigma yang mengadvokasi bahwa institusi-institusi perguruan tinggi memperlakukan karyawan mereka sebagai hal yang signifikan sebagai “kelompok pelanggan” dan aset organisasi yang penting (Gombeski, Day, Fay & Lowery, 1992; Scovotti & Peltier 2005). Schneider (1998) menunjukkan bahwa *job satisfaction* adalah alasan penting bagi karyawan menawarkan layanan yang lebih baik, dan karyawan yang puas lebih mungkin memberikan layanan yang lebih baik, dimana *job satisfaction* maupun komitmen organisasi juga, itu berkaitan dengan kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian juga sejalan dengan grand teori *The Success Proposition* yang menyatakan bahwa semakin sering tindakan tersebut mendapat imbalan positif seperti penghargaan, menjadikan seseorang terdorong untuk mengulang kegiatan tersebut. Tindakan yang relevan berdasarkan proporsi sukses ini terdiri atas tiga sesi, yakni: (1) aksi individu, (2) *reward* yang diterima, dan (3) repetisi

aksi yang orisinal atau minimal aksi yang mirip berkaitan dengan suatu topik (Ritzer & Goodman, 2004; Cook & Rice, 2003).

5.5.2. Pengaruh Internal Marketing Terhadap Employee Loyalty.

Uji Hipotesis menunjukkan angka koefisien regresi yang menggunakan data asli (*un-standardized*), yaitu sebesar 0,409 dan menggunakan data yang telah dikonversi ke dalam nilai distribusi normal Z (*standardized*), yaitu sebesar 0,423 dimana kedua harga tersebut mempunyai taraf signifikansi (P_{val}) sebesar 0,000. Hal ini bermakna bahwasanya *internal marketing* berpengaruh signifikan (nyata) terhadap *employee loyalty*, karena taraf signifikansinya $< 0,05$).

Pada hasil uji kecocokan model terdapat beberapa variabel yang indikatornya dikeluarkan agar tercipta sebuah model fit. Pada variabel *internal marketing*, indikator yang dikeluarkan tentang komunikasi internal sedangkan pada variabel *employee loyalty* indikator yang dikeluarkan tentang ketaatan pada peraturan, hubungan antar pribadi, dan kesukaan pada pekerjaan. Indikator yang dikeluarkan dari model disebabkan karena memiliki konsistensi internal yang rendah dan memiliki nilai *loading factor* yang lebih kecil dari 0,03. Maka indikator yang menyusun pembentukan model untuk variabel *internal marketing* diwakili oleh indikator pemberdayaan, sistem penghargaan, pelatihan, dan budaya organisasi. Untuk variabel *employee loyalty* diwakili oleh indikator tingkat tanggungjawab pada perusahaan, kesediaan bekerjasama, dan perasaan memiliki. Sehingga pada variabel *internal marketing* terdapat empat indikator dan pada variabel *employee loyalty* terdapat tiga indikator. Dari keseluruhan indikator penyusun variabel diperoleh model yang fit. *Internal marketing* merupakan

komponen utama dari pelayanan sebuah kampus yang membutuhkan strategi spesifik untuk memberi motivasi yang kuat, agar pegawai bisa merasakan bahwa *stakeholder* di universitas memperhatikan capaian kinerjanya untuk memajukan kampus. Kecakapan perguruan tinggi untuk memberi motivasi pegawai sangat urgen untuk meningkatkan antusiasme sehingga capaian kerja senantiasa bagus dan stabil, tidak ada rasa bosan dengan iklim bekerjanya, justru memberi penghargaan kepada pegawai yang melampaui standar kerja.

Sumber utama kesetiaan karyawan/*employee loyalty* terhadap suatu organisasi berasal dari ikatan emosional mereka dengan organisasi. Dan kesetiaan atau *loyalitas* tersebut lebih mudah terbangun pada diri karyawan, yang dalam penelitian ini subjeknya adalah dosen perguruan tinggi swasta, merasa diberdayakan oleh organisasi, salah satu pemberdayaan tersebut adalah melalui *internal marketing*, yang merupakan upaya perusahaan atau instansi memberi stimulus dan motivasi dosen dalam menyajikan layanan yang bermutu yang berorientasi pada pengembangan dosen sebagai pelanggan internal.

Lebih jauh, *internal marketing* adalah suatu siklus imbal balik penyajian layanan kepada pelanggan dalam iklim kerja positif dengan menempatkan pelanggan sebagai indikator kerja utamanya. *Treatment* yang dapat diimplementasikan sebagai upaya dari *internal marketing* terhadap *employee loyalty* dosen dapat berupa dimensi *internal marketing* berikut ini:

1. Komunikasi internal

Menurut Ahmed dkk, (2003), komunikasi adalah kegiatan yang sangat diperlukan dalam memfungsikan semua proses dan harus terjadi pada berbagai

tingkat fungsional organisasi; yang pada akhirnya harus mempengaruhi pengetahuan, sikap, dan perilaku semua karyawan yang ditargetkan untuk meningkatkan kinerja kerja dan mencapai tujuan organisasi (Mandal & Gunasekaran, 2003).

Menurut Davis (2001), mengingat fakta bahwa perilaku karyawan dibangun secara resmi, *internal marketing* dapat digunakan sebagai strategi pengaruh individu. Oleh karena itu manajemen dapat mempengaruhi karyawan lebih baik melalui penciptaan pesan yang menarik bagi emosi mereka, serta umpan balik yang mendorong (Smith & Rupp, 2002). Melalui komunikasi internal, manajemen memberi informasi kepada dosen tentang kebijakan, prosedur, dan proses serta menyediakan jendela bagi para dosen untuk berpartisipasi dalam semua kegiatan perusahaan.

2. Pelatihan Karyawan

Kesadaran perusahaan semakin meningkat terhadap pentingnya pelatihan sebagai faktor utama dalam daya saing organisasi secara keseluruhan dan bisa menjadi sumber utama keunggulan kompetitif (Birdi, dkk, 2008). Begitu Pula dengan karyawan yang menganggap pelatihan sebagai elemen yang sangat relevan dalam lingkungan kerja mereka yang dapat mengarah pada *job satisfaction* dan selanjutnya, menimbulkan *employee loyalty*.

3. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan mengacu pada nilai-nilai inti organisasi yang merumuskan bentuk dan norma perilaku staf yang sudah ditentukan (Papasolomou & Vrontis, 2006). Sebagai contoh di dunia perbankan, budaya

ini meliputi cara berpakaian, teknologi yang digunakan, dan suasana yang sering diciptakan di aula perbankan. Seringkali ada budaya orientasi pelanggan yang menempatkan kebutuhan pelanggan di pusat semua kegiatan bank (Papasolomou & Vrontis, 2006).

Jika dalam lingkungan perguruan tinggi swasta, budaya organisasi yang diciptakan bagi seluruh penghuninya termasuk dosen sebagai bagian utama dari sebuah perguruan tinggi, dapat berupa pembagian jadwal kelas dan beban SKS yang diampu sesuai kemampuan dosen, cara berinteraksi dengan sesama dosen, mahasiswa, dan atasan, dan hal-hal lainnya. Begitu para dosen merasa cocok dengan lingkungan dimana mereka mengajar dan berkarir, mereka cenderung lebih loyal.

4. *Rewards Systems*

Menurut Van Eeden & Koekemoer (2000), beberapa perusahaan jasa yang sukses memiliki program tunjangan yang sangat liberal dan komprehensif, dimana hal tersebut menjadi faktor pendorong bagi karyawan. Tak luput juga bagi dosen, sesuai pernyataan dari Acker (2004) bahwa kepuasan terhadap gaji secara positif berkaitan dengan *job satisfaction*, dan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan ingin tetap dengan organisasi yang juga memperhatikan kebutuhan mereka dengan baik (Cichy, Cha, & Kim, 2009). Oleh karena itu, sesuai hasil penelitian yang telah disebutkan di atas, para dosen di perguruan tinggi swasta memiliki loyalitas tinggi karena diberikan reward yang cukup bagi

kebutuhannya.

5. *Organizational Commitment*

Menurut Voss, Calatone, & Keller (2005), pengalaman dianggap sebagai anggota organisasi yang berharga, diberi tantangan, tugas menarik, dan penghargaan diri tampaknya memperkuat komitmen. Hal ini ditemukan juga pada hasil penelitian ini, bahwa komitmen para dosen di perguruan tinggi swasta di Yogyakarta ini cukup tinggi.

Selanjutnya, Ballantyne (2003) mencatat bahwa stimulus dominan dari prinsip *internal marketing* ialah untuk menjamin pegawai berpersepsi tentang perusahaan yang berempati terhadap keinginan dan harapan mereka dan bagaimana memenuhinya. Jika kebutuhan telah terpenuhi, kesediaan dosen untuk mengikatkan diri pada instansi juga tinggi.

6. *Empowerment*

Empowerment atau pemberdayaan merupakan faktor penting bagi keberlangsungan sebuah organisasi. Ottenbacher & Gnoth (2005) menetapkan aspek pemberdayaan pekerja di posisi prioritas dalam tata kelola pegawai. Ini mengacu pada situasi dimana manajer memberi karyawan kebebasan menentukan strategi efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya (Czaplewski, Ferguson, & Milliman, 2001) dengan meminimalisir kontrol dari manajemen atau atasan. Dalam penelitian ini, dosen diberi keleluasaan untuk mengembangkan diri baik mengenai keikutsertaan dalam seminar, publikasi riset ilmiah, cara pengajaran di kelas, dan lain sebagainya.

Hasil uji hipotesis ini relevan dengan riset sebelumnya dan kerangka

teori yang dibangun. Bagaimana stimulus organisasi berpengaruh terhadap respon dan tindakan yang dilakukan.

5.5.3. Pengaruh Internal Marketing Terhadap Internal Service Quality.

Hasil uji hipotesis di atas menunjukkan *internal marketing* terhadap *internal service quality* memiliki angka koefisien regresi yang menggunakan data asli (*un-standardized*), yaitu sebesar 0,032 dan menggunakan data yang telah dikonversi ke dalam nilai distribusi normal Z (*standardized*), yaitu sebesar 0,034 dimana kedua harga tersebut mempunyai taraf signifikansi (P_{val}) sebesar 0,647.

Hal tersebut berarti bahwa *internal marketing* berpengaruh tetapi tidak signifikan (tidak nyata) terhadap *internal service quality*, karena taraf signifikansinya $> 0,05$). Dengan kata lain bahwa variabel *internal marketing* tidak berpengaruh terhadap *internal service quality*.

Hasil tersebut dapat diartikan bahwa *internal marketing* jika berdiri sendiri tidak memiliki pengaruh yang langsung terhadap *internal service quality*, namun membutuhkan variabel yang menjadi perantara keduanya. Seperti disebutkan di beberapa bahasan di atas maupun di bab-bab sebelumnya, *internal marketing* selalu diiringi oleh variabel lain seperti *job satisfaction*, komitmen terhadap organisasi, *employee loyalty*, yang mana membantu pengaruh *internal marketing* terhadap *internal service quality* menjadi signifikan atau nyata.

Pada hasil uji kecocokan model terdapat beberapa variabel yang indikatornya dikeluarkan agar tercipta sebuah model fit. Pada variabel *internal marketing*, indikator yang dikeluarkan tentang komunikasi internal sedangkan pada variabel *internal service quality* indikator yang dikeluarkan tentang bukti

fisik dan kemampuan menyelesaikan tugasnya. Indikator yang dikeluarkan dari model disebabkan karena memiliki konsistensi internal yang rendah dan memiliki nilai *loading factor* yang lebih kecil dari 0,03. Maka indikator yang menyusun pembentukan model untuk variabel *internal marketing* diwakili oleh indikator Pemberdayaan, sistem penghargaan, pelatihan, dan budaya organisasi. Untuk variabel *internal service quality* diwakili oleh indikator ketanggapan terhadap apa yang harus dilakukan, jaminan kemampuan menyelesaikan tugas, dan kepedulian terhadap berbagai masalah yang perlu ditangani. Sehingga pada variabel *internal marketing* terdapat 4 indikator dan pada variabel *internal service quality* terdapat 3 indikator. Dari keseluruhan indikator penyusun variabel diperoleh model yang fit. Hal ini mengindikasikan bahwa dengan adanya *internal marketing* akan dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kualitas layanan internal dalam organisasi.

Sebagaimana yang disebutkan Al Tarifi (2014) yang menemukan bahwa perguruan tinggi mengimplementasikan konstruksi *internal marketing* untuk menciptakan dan mengembangkan staf yang lebih berkomitmen guna meningkatkan kualitas layanan. Faktor-faktor seperti pengembangan sumber daya, komunikasi dan insentif menjadi komponen utama untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen akademisi. Maksudnya adalah, untuk mencapai tujuan memberikan *internal service quality* yang baik melalui penerapan *internal marketing*, tetap membutuhkan peningkatan *job satisfaction* dan komitmen atau loyalitas para dosen, jadi tidak bisa serta merta *internal marketing* langsung berpengaruh terhadap pelayanan berkualitas.

Selain itu, fakta mengungkapkan bahwa kualitas ketersediaan pelayanan yang diyakini atau diasumsikan oleh pelanggan ialah adanya perbandingan perbedaan antara harapan dan persepsi konsumen (Bitner, 1990; Bolton & Drew, 1991; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Taylor & Baker, 1994). Oleh sebab itu, kepuasan konsumen eksternal tidak dapat diperoleh tanpa kontribusi yang mendasar dari kontak antara karyawan yang menyajikan *internal service quality* kepada konsumen. Dalam konteks perguruan tinggi, ada banyak lapisan yang berinteraksi langsung dengan konsumen yang ditentukan oleh tugas dan fungsi keseharian masing-masing.

Pengujian hipotesa menunjukkan hasilnya yang senada dengan dengan grand teori dalam riset ini yaitu *The Deprivation-Satiation Proposition (Proposisi Deprivasi-Kejenuhan)*, Semakin sering mendapat reward dimasa lalu, maka semakin kurang bernilai peningkatan reward berikutnya. Artinya nilai reward pertama dan selanjutnya memiliki nilai yang berbeda.

5.5.4. Pengaruh Job Satisfaction terhadap Employee Loyalty.

Uji hipotesis menunjukkan angka koefisien regresi yang menggunakan data asli (*un-standardized*), yaitu sebesar 0,703 dan menggunakan data yang telah dikonversi ke dalam nilai distribusi normal Z (*standardized*), yaitu sebesar 0,477 dimana kedua harga tersebut mempunyai taraf signifikansi (P_{val}) sebesar 0,000. Hal tersebut berarti *job satisfaction* berpengaruh signifikan (nyata) terhadap *Loyalty*, karena taraf signifikansinya $< 0,05$). Tidak ditemukannya tanda negatif pada hasil uji menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai variabel *job satisfaction* berbanding lurus dengan nilai *loyalty*.

Pada hasil uji kecocokan model terdapat beberapa variabel yang indikatornya dikeluarkan agar tercipta sebuah model fit. Pada variabel *job satisfaction* indikator yang dikeluarkan tentang pekerjaan yang sesuai kepakaran. Pada variabel *employee loyalty* indikator yang dikeluarkan tentang ketaatan pada peraturan, hubungan antar pribadi, dan kesukaan pada pekerjaan. Indikator yang dikeluarkan dari model disebabkan karena memiliki konsistensi internal yang rendah dan memiliki nilai *loading factor* yang lebih kecil dari 0,03. Maka indikator yang menyusun pembentukan model untuk variabel *job satisfaction* diwakili oleh indikator pengawasan kerja, lingkungan kerja, pengembangan karir, pimpinan, dan rekan sekerja. Untuk variabel *employee loyalty* diwakili oleh indikator tingkat tanggungjawab pada perusahaan, kesediaan bekerjasama, dan perasaan memiliki. Sehingga pada variabel *job satisfaction* terdapat 5 indikator dan pada variabel *employee loyalty* terdapat 3 indikator. Dari keseluruhan indikator penyusun variabel diperoleh model yang fit.

Employee loyalty pegawai didorong oleh kepuasan mereka terhadap servis internal perusahaan, yang berdampak pada terciptanya pelayanan eksternal berkualitas yang memuaskan (Fornell, 1992; Siehoyono, 2004). Begitu pula dengan dosen perguruan tinggi swasta, untuk bersikap loyal terhadap instansi, dosen terlebih dahulu merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya sehingga apapun yang terjadi, para dosen bersedia mengutamakan dan mendahulukan kepentingan instansi, menahan diri dari mengeluh mengenai pekerjaannya, dan mampu mengajar dan menyampaikan ilmu kepada mahasiswa dengan kredibel dan akurat.

Job satisfaction pun merupakan salah satu dari dimensi pengukuran loyalitas. Dimensi pengukuran *employee loyalty* dalam penelitian (Lee et al., 2015) dibagi menjadi yaitu kepuasan karyawan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Definisi operasional dari dua sub-dimensi ini dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepuasan karyawan: mengacu pada rasa puas pegawai kepada iklim kerja dan tugasnya, mencakup rasa puas terhadap aspek dalam dan luar perusahaan;
- 2) Komitmen pegawai kepada perusahaan: berdasar pada kepekaan psikis pegawai kepada perusahaan, serta seperti apa keterikatan batin pegawai di waktu lampau berimbas pada kelapangan pegawai menerima batas minimal capaian tugas yang diinstruksikan perusahaan serta seberapa besar upaya mereka. Ketika tingkat partisipasi dan identifikasi karyawan tinggi, tingkat komitmen terhadap organisasi juga tinggi.

Carlos & Rodrigues (2012) menjelaskan bahwa ada korelasi yang efektif antara komitmen sebuah organisasi dalam menciptakan value atau nilai bagi pekerja melalui manajemen hubungan antar karyawan, supervisor, dan manajemen terhadap kepuasan, komitmen, OCB, dan kinerja pekerja. Khususnya pada orientasi pasar internal (IMO) yang berdampak secara langsung pada kepuasan dan komitmen organisasi.

Karyawan yang merasa puas dengan manajemen akan lebih produktif dan tinggal di dalam organisasi lebih lama, sedangkan karyawan yang tidak puas akan kurang produktif dan lebih cenderung untuk tidak bertahan lama dalam organisasi. Dalam ranah perguruan tinggi swasta, jika dosen merasa puas dan bersedia

berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan dan manajemen instansi, maka loyalitas para dosen pun tinggi.

Hasil hipotesis ini sesuai dengan grand teori yaitu *The Aggression-Approval Proposition* yang menjabarkan bahwa jika perilaku individu tak memperoleh penghargaan atau mendapat sanksi yang tak diperkirakan, maka ia sakit hati. Situasi ini memberi peluang untuk melakukan aksi progresif yang justru aksi tersebut bernilai baginya..

5.5.5. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Internal Service Quality*.

Uji hipotesis pengaruh *job satisfaction* terhadap *internal service quality* ditunjukkan dengan angka koefisien regresi yang menggunakan data asli (*un-standardized*), yaitu sebesar 0,146 dan menggunakan data yang telah dikonversi ke dalam nilai distribusi normal Z (*standardized*), yaitu sebesar 0,103 dimana kedua harga tersebut mempunyai taraf signifikansi (P_{val}) sebesar 0,168. sehingga bermakna bahwasanya *job satisfaction* berpengaruh tetapi tidak nyata terhadap *internal service quality*, karena taraf signifikansinya $> 0,05$). Dengan kata lain bahwa variabel *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *internal service quality*.

Pada hasil uji kecocokan model terdapat beberapa variabel yang indikatornya dikeluarkan agar tercipta sebuah model fit. Pada variabel *job satisfaction* indikator yang dikeluarkan tentang pekerjaan yang sesuai kepakaran. Pada variabel *internal service quality* indikator yang dikeluarkan tentang bukti fisik dan kemampuan menyelesaikan tugasnya. Indikator yang dikeluarkan dari model disebabkan karena memiliki konsistensi internal yang rendah dan memiliki

nilai *loading factor* yang lebih kecil dari 0,03. Maka indikator yang menyusun pembentukan model untuk variabel *job satisfaction* diwakili oleh indikator pengawasan kerja, lingkungan kerja, pengembangan karir, pimpinan, dan rekan sekerja. Untuk variabel *internal service quality* diwakili oleh indikator ketanggapan terhadap apa yang harus dilakukan, jaminan kemampuan menyelesaikan tugas, dan kepedulian terhadap berbagai masalah yang perlu ditangani. Sehingga pada variabel *job satisfaction* terdapat 5 indikator dan pada variabel *internal service quality* terdapat 3 indikator. Dari keseluruhan indikator penyusun variabel diperoleh model yang fit.

Beberapa diantaranya faktor yang menjadi penopang *internal service quality* antara lain jenis tata kelola perusahaan, koneksi dua arah antara lini satu dengan lainnya, hadiah, pelatihan, kejelasan dan ketepatan uraian tugas, secara signifikan berefek kepada rasa puas pegawai saat bertugas yang secara spontan berimbas kepada capaian organisasi. *Internal service quality* (Siehoyono, 2004). Bahasan ini menunjukkan bahwa kinerja instansi lah yang berpengaruh terhadap *internal service quality*, bukan *job satisfaction* Dosen. Fakta di bidang ekonomi menunjukkan bahwasanya kualitas pelayanan internal berkaitan secara *direct* dan spontan terhadap rasa puas pegawai (Siehoyono, 2006). Temuan tersebut bisa jadi tidak terjadi pada instansi perguruan tinggi swasta, meski dengan perusahaan keuangan keduanya sama-sama perusahaan jasa, akan tetapi banyak faktor yang dapat membedakan keduanya sehingga *job satisfaction* dosen tidak berpengaruh secara langsung pada *internal service quality*.

Karena pentingnya kepuasan konsumen, pihak yang terkait langsung dengan

konsumen harus dipastikan sudah terpenuhi kepuasannya. Kebutuhan kepuasan internal para karyawan sangat terkait dengan kemampuan komunikasi, perasaan nyaman bekerja, dan penguasaan skill serta kebutuhan internal lainnya yang terpenuhi menjadi faktor dasar yang menentukan bagaimana sikap karyawan kepada konsumen yang dilayani (Bansal, Mendelson & Sharma, 2001). Jika dosen sudah merasa puas dengan pekerjaannya, ada hal lain yang menjadi faktor pendukung *internal service quality* yang baik yang bisa jadi tidak dimiliki oleh dosen tersebut, misalnya pola dan cara berkomunikasi dengan pihak eksternal, dengan artian skill interpersonalnya belum cukup mampu menjadi penguat bagi mereka memberikan *internal service quality* yang baik.

Dengan kata lain, *job satisfaction* belum tentu berdampak pada pemberian pelayanan yang baik bagi pelanggan atau kalangan eksternal. Dosen yang memiliki kepuasan bekerja bisa saja dalam mengajar atau melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai dosen hanya sekedar agar “bebas tugas”, sehingga pelayanan yang diberikannya tidak maksimal. Hal ini terkait dengan komitmen terhadap instansi juga yang mempengaruhi taraf pelayanan dosen terhadap kalangan eksternal, selain *job satisfaction* tersebut.

Hasil penelitian juga sejalan dengan grand teori Homans (1974) yang menyatakan bahwa siklus fundamental dari tindakan sosial yaitu *power*, konformitas, predikat, *leadership and justice*, secara *bottom up*. Homans (1974) meyakini tak ada kepentingan pada suatu komunitas yang tak bisa dideskripsikan oleh usulan ide mengenai perseorangan dengan perseorangan (*individual as individual*), bersama dengan kondisi yang diberikan yang membuat mereka

berinteraksi (Cook & Rice, 2003.) Menurut Stafford, pertukaran sosial melibatkan hubungan dengan orang lain.; melibatkan kepercayaan yang lebih lentur atau fleksibel, dan jarang melibatkan proses tawar-menawar eksplisit (Waluyo & Revianti, 2019).

5.5.6. Pengaruh *Employee Loyalty Terhadap Internal Service Quality*.

Hasil uji hipotesis menunjukkan *employee loyalty* berpengaruh signifikan (nyata) terhadap *internal service quality*, karena taraf signifikansinya $< 0,05$). Tidak ditemukannya tanda negatif pada koefisien regresi menunjukkan bahwa nilai *employee loyalty* berbanding lurus dengan nilai *internal service quality*.

Pada hasil uji kecocokan model terdapat beberapa variabel yang indikatornya dikeluarkan agar tercipta sebuah model fit. Pada variabel *employee loyalty* indikator yang dikeluarkan tentang ketaatan pada peraturan, hubungan antar pribadi, dan kesukaan pada pekerjaan sedangkan pada variabel *internal service quality* indikator yang dikeluarkan tentang bukti fisik dan kemampuan menyelesaikan tugasnya. Indikator yang dikeluarkan dari model disebabkan karena memiliki konsistensi internal yang rendah dan memiliki nilai *loading factor* yang lebih kecil dari 0,03. Maka indikator yang menyusun pembentukan model untuk variabel *employee loyalty* diwakili oleh indikator tingkat tanggungjawab pada perusahaan, kesediaan bekerjasama, dan perasaan memiliki. Untuk variabel *internal service quality* diwakili oleh indikator ketanggapan terhadap apa yang harus dilakukan, jaminan kemampuan menyelesaikan tugas, dan kepedulian terhadap berbagai masalah yang perlu ditangani. Sehingga pada variabel *employee loyalty* terdapat 3 indikator dan pada variabel *internal service*

quality terdapat 3 indikator. Dari keseluruhan indikator penyusun variabel diperoleh model yang fit.

Hasil ini relevan dengan Gronross (1994) yang menyatakan bahwa pembelian ulang dan pelanggan-pelanggan yang loyal merupakan faktor utama yang menentukan profitabilitas perusahaan *repeat order* dan *loyal customer* adalah penopang prioritas penentu capaian profit organisasi, sedangkan faktor utama *loyal customer* ialah *internal service quality* perusahaan.

Hasil penelitian juga sejalan dengan grand teori yaitu *The Success Proposition*, yang menyatakan semua aksi individu yang mendapat penghargaan berulang seperti pemberian *gift*, memberi peluang besar diulangnya aksi itu di kemudian hari. Tindakan tersebut mencakup tiga hal, yakni aksi seseorang, *reward* dan hasil layanan yang diperoleh, dan aksi nyata yang sama minimal mirip.

5.5.7. Job Satisfaction dan Employee Loyalty sebagai mediator antara Internal Marketing dan Internal Service Quality

Pada hasil uji kecocokan model terdapat beberapa variabel yang indikatornya dikeluarkan agar tercipta sebuah model fit. Pada variabel *internal marketing*, indikator yang dikeluarkan tentang komunikasi internal. Pada variabel *job satisfaction* indikator yang dikeluarkan tentang pekerjaan yang sesuai kepakaran. Pada variabel *employee loyalty* indikator yang dihilangkan tentang ketaatan pada peraturan, hubungan antar pribadi, dan kesukaan pada pekerjaan. pada variabel *internal service quality* indikator yang dihilangkan tentang bukti fisik dan kemampuan menyelesaikan tugasnya. Indikator yang dikeluarkan dari

model disebabkan karena memiliki konsistensi internal yang rendah dan memiliki nilai *loading factor* yang lebih kecil dari 0,03. Maka indikator yang menyusun pembentukan model untuk variabel *internal marketing* diwakili oleh indikator Pemberdayaan, sistem penghargaan, pelatihan, dan budaya organisasi. Untuk variabel *job satisfaction* diwakili oleh indikator pengawasan kerja, lingkungan kerja, pengembangan karir, pimpinan, dan rekan sekerja. Untuk variabel *employee loyalty* diwakili oleh indikator tingkat tanggungjawab pada perusahaan, kesediaan bekerjasama, dan perasaan memiliki. Untuk variabel *internal service quality* diwakili oleh indikator ketanggapan terhadap apa yang harus dilakukan, jaminan kemampuan menyelesaikan tugas, dan kepedulian terhadap berbagai masalah yang perlu ditangani. Sehingga pada variabel *internal marketing* terdapat 4 indikator, variabel *job satisfaction* terdapat 5 indikator, variabel *employee loyalty* terdapat 3 indikator, dan variabel *internal service quality* terdapat 3 indikator. Dari keseluruhan indikator penyusun variabel diperoleh model yang fit.

Dari model keseluruhan, hanya didapat satu jalur pengaruh tidak langsung maupun pengaruh total. Khususnya pengaruh tidak langsung, menunjukkan situasi dimana variabel *internal marketing* tidak dapat berpengaruh langsung terhadap *internal service quality* kecuali melalui variabel *job Satisfaction* dan *employee loyalty* sebagai variabel mediator. Jalur tersebut adalah *internal marketing* mempengaruhi *job satisfaction* dan akhirnya *employee loyalty* mempengaruhi *internal service quality*. Hal ini mengindikasikan bahwa jika *internal marketing* dilaksanakan dengan baik, maka tingkat kepuasan kerja akan tinggi. Dengan kepuasan kerja yang tinggi mengakibatkan tingginya loyalitas yang pada akhirnya

kualitas layanan juga akan bagus. Jadi *internal marketing* dapat berpengaruh terhadap *internal service quality* jika dimediasi oleh *job satisfaction* dan *employee loyalty*.

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung, dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* dan *employee loyalty* mempunyai peran penuh sebagai mediator, karena *internal marketing* dan *job satisfaction* secara langsung masing-masing tidak berpengaruh terhadap *internal service quality*. Hal ini sesuai dengan beberapa narasi dari teori-teori yang telah diulas sebelumnya, dimana dua variabel yaitu *job satisfaction* dan *employee loyalty* menjadi perantara antara *internal marketing* dan *internal service quality*.

Seperti dikutip dari eksternal Fornell (1992) dan Siehoyono (2004) yang menyatakan bahwa rasa puas pegawai terhadap servis yang bermutu dalam perusahaan dapat menstimulus munculnya *employee loyalty* terhadap perusahaan sehingga berdampak terhadap terciptanya servis pegawai kepada konsumen eksternal yang memuaskan. Jadi tiga variabel tersebut saling berkaitan pada diri dosen untuk menghasilkan pelayanan yang berkualitas bagi sesama rekan kerja, atasan, mahasiswa dan karyawan lainnya.

Hasil penelitian juga sejalan dengan grand teori, prinsip dasar *social exchange theory* (SET) yaitu *The Rationality Proposition* yang menyatakan bahwa untuk menentukan di antara beberapa pilihan aksi, individu cenderung menentukan salah satu pilihan yang bernilai (V) baginya sebagai hasil, dilipat gandakan dengan peluang (p) agar memperoleh dampak positif yang makin meningkat.

BAB VI

PENUTUP

Sebagai penutup dari uraian keseluruhan hasil penelitian ini, maka akan disampaikan beberapa hal yang berkaitan dengan simpulan hasil analisis (temuan penelitian), kontribusi penelitian, keterbatasan penelitian dan rekomendasi.

6.1 Kesimpulan.

Berdasarkan dari hasil analisis pengukuran model penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (AMOS) diperoleh hasil sebagai berikut: 1). Semakin baik penerapan *internal marketing* di perguruan tinggi swasta tersebut, maka semakin tinggi pula tingkat *job satisfaction* para dosen. 2). Dosen di perguruan tinggi swasta akreditasi A, merasa diberdayakan oleh institusi. 3). *Internal marketing* tidak berpengaruh terhadap *internal service quality*, dapat diartikan bahwa *internal marketing* jika berdiri sendiri tidak memiliki pengaruh yang langsung terhadap *internal service quality*, namun membutuhkan variabel yang menjadi perantara keduanya. 4). Dosen yang merasa puas dengan manajemen akan lebih produktif dan bersedia berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan dan manajemen institusi sehingga akan tinggal di dalam institusi lebih. 5). *Job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *internal service quality*. Artinya penguasaan skill dosen serta kebutuhan internal lainnya yang terpenuhi menjadi faktor dasar yang menentukan bagaimana sikap dosen terhadap konsumen yang dilayaninya. 6). *Employee loyalty* berpengaruh terhadap *internal service quality*, *repeat order* dan pelanggan setia adalah aspek penting penentu

tingkat keuntungan organisasi, sedangkan faktor utama kosumen setia ialah kualitas layanan organisasi. 7). Hal ini sesuai dengan beberapa narasi dari teori-teori yang telah diulas sebelumnya, dimana dua variabel yaitu *job satisfaction* dan *employee loyalty* menjadi perantara antara *internal marketing* dan *internal service quality*.

Adapun dari 7 hipotesis dalam penelitian ini, 5 hipotetsis terbukti dan 2 hipotesis tidak terbukti dari riset ini menghasilkan simpulan bahwa bahwa *job satisfaction* dan *employee loyalty* mempunyai peran penuh sebagai mediator, karena *internal marketing* dan *job satisfaction* secara langsung masing-masing tidak berpengaruh terhadap *internal service quality*. Dan hasil penelitian ini juga sesuai dengan grand teori *social exchange* yaitu setiap orang membutuhkan sesuatu, tapi sesuatu tersebut tidak mesti merupakan tujuan yang umum (Agustianto, Saiban & Jatmikowati, 2020).

6.2 Kontribusi Penelitian

6.2.1. Kontribusi Teoritis

Model riset seperti ini belum banyak ditemui, sehingga masih masuk dalam jenis riset terkini. Riset ini mampu melengkapi dan menguatkan konsep teori *internal marketing* serta mendukung temuan fakta dari riset-riset sebelumnya.

Konsep penelitian ini menunjukkan secara teoritis mengenai korelasi *internal marketing* dengan *internal service quality* dengan perantara *job satisfaction* dan *employee loyalty* terhadap organisasi yang diteliti dalam konteks pengelolaan perguruan tinggi swasta akreditasi A. Variabel tersebut belum pernah

disajikan secara simultan, sehingga hasil penelitian ini mampu menjadi acuan teori dan memberikan sumbangsih keilmuan baru bagi penelitian selanjutnya mengenai *internal service quality* dari perspektif dosen.

Penelitian ini juga merupakan sebuah kebaruan yang dapat menutupi kesenjangan pada penelitian sebelumnya serta memperluas suatu model pengukuran *internal marketing* dalam lingkup kajian *internal service quality*. Karena, kajian *internal service quality* ini masih didominasi kajian terhadap konsumen atau pengguna layanan, bukan pada karyawan sebagai komponen internal sebuah organisasi. Penelitian ini sejalan dengan grand teori *social exchange theory* yang menjelaskan proses fundamental dari perilaku sosial, dimana pertukaran sosial sebagai pertukaran aktivitas, berwujud atau tidak berwujud. Hasil penelitian ini, yang juga dengan kata lain merupakan bukti empiris dari pengujian teori, menunjukkan bahwa dua variabel yaitu *job satisfaction* dan *employee loyalty* menjadi perantara atau mediator antara *internal marketing* dan *internal service quality*.

6.2.2. Kontribusi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian ini yang juga menjadi kontribusi teoritis, pihak penyelenggara perguruan tinggi dapat memperoleh gambaran dalam menentukan langkah dan kebijakan dalam membangun kualitas perguruan tinggi, yang muaranya meningkatkan *internal service quality* baik secara internal maupun kepada pihak *stakeholder* eksternal, dalam hal ini para pengguna layanan akademik.

Beberapa langkah praktis berdasarkan hasil penelitian dan kontribusi teoritis

bagi peningkatan *internal service quality* perguruan tinggi, antara lain:

1. Pencapaian institusi perusahaan maupun organisasi yang bergerak di bidang jasa maupun produk sangat ditentukan oleh proses internal organisasi atau perusahaan. Termasuk di perguruan tinggi, proses internal para karyawan di dalam perguruan tinggi sangat berkaitan dengan keberhasilan melayani *stakeholder* utama perguruan tinggi yakni masyarakat.

Internal service quality perguruan tinggi memiliki batasan (*border*) evaluasi bagi masyarakat, dan evaluasi langsung masyarakat merujuk pada *internal service quality* yang diterimanya. Oleh sebab itu, proses internal didalam organisasi menjadi sangat signifikan dan *urgen* untuk ditingkatkan kualitasnya agar berdampak pada performa organisasi.

Beberapa komponen penting yang perlu diukur kontribusinya terhadap kualitas pelayanan antara lain, *internal marketing*, *job satisfaction*, dan juga terkait dengan *employee loyalty*. Beberapa komponen ini nantinya bisa digunakan oleh perguruan tinggi untuk menentukan titik mana yang harus diprioritaskan dalam rangka mendorong percepatan pengembangannya dengan melihat sumbangsih dan korelasi terhadap *internal service quality* perguruan tinggi.

2. Kontribusi praktis penelitian ini juga menjadi rujukan bagi pengambilan keputusan lembaga yang melingkupi perguruan tinggi, baik bagi pemerintah sebagai fungsi pengawasan dan pembinaan, juga bagi institusi lain yang terkait langsung seperti perbankan dan industri mitra. Bagi pemerintah dalam hal ini Kopertis ataupun Kopertais bisa menjadikan komponen dalam riset ini sebagai

rujukan dalam mendorong peningkatan *internal service quality* perguruan tinggi.

6.3 Keterbatasan Penelitian.

Penelitian ini memiliki beberapa kekurangan dan keterbatasan dalam proses pengerjaan dan penyelesaiannya, antara lain:

Penelitian tidak dapat membuktikan Hipotesis pengaruh *internal marketing* terhadap *internal service quality* dan *job satisfaction* terhadap *internal service quality*. Hal tersebut terkait ada faktor-faktor lain yang belum dipenuhi dosen sehingga menimbulkan tidak maksimalnya *Internal service quality* dalam perguruan tinggi swasta akreditasi A di Yogyakarta.

6.4 Rekomendasi Penelitian

Berdasarkan penjabaran mengenai keterbatasan penelitian di atas, maka peneliti menyarankan beberapa hal bagi penelitian tema ini selanjutnya, antara lain :

Penelitian selanjutnya diharapkan mengkaji kembali hipotesis yang tidak signifikan yaitu hipotesis *internal marketing* terhadap *internal service quality* dan *job satisfaction* terhadap *internal service quality*. Dengan memperhitungkan indikator yang lain dan menambahkan variabel yang terkait dengan *internal marketing* dan *internal service quality*.

Untuk penelitian selanjutnya peneliti juga merekomendasikan untuk fokus pada pengambilan sampel satu jenjang akademik tertentu khususnya jenjang akademik lektor kepala yang mungkin bisa jadi tingkat kepuasan dan loyalitasnya berbeda dengan dosen pada tingkatan jenjang akademik yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah MI, Huang D, Sarfraz M and Sadiq MW (2021) Service Innovation in Human Resource Management During COVID-19: A Study to Enhance *Employee Loyalty* Using Intrinsic Rewards. *Front. Psychol.* 12:627659. doi: 10.3389/fpsyg.2021.627659
- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' *job satisfaction*, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65–73.
- Ahmad, M. B., Wasay, E. Malik, S.U. (2012). Impact of employee motivation on customer satisfaction : a study of the airline industry in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6),531-539.
- Ahmed,P K., Lim,K K., & Loh, A,Y,E. (2002). *Learning Through Knowledge Management*. London: Butterworth – Heinemann.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). *Internal marketing* and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241.
- Ahmed, P. & Rafiq, M. (2003). *Internal marketing* issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Ahmed, P. & Rafiq, M. (2004) *Internal marketing, Tools and Concepts for Customer focused management*, Elsevier, Burlington.
- Akdere and S. W. Schmidt, Measuring the effects of employee orientation training on employee perception of quality management: Implications for human resources. *The Business Review*. 7(2), 336-342
- Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A.A, Samawi, G. A., Odetallah, A.L. (2013) *Internal marketing and Internal Service Quality* in Restaurants, *Marketing Intelligence and Planning*, 31 (4), 304-336.
- Alamgir, M., Shamsuddoha, M. (2014). *Service Quality dimension: A conceptual Analysis*.
- Allen, S. J, & Hartman, N. S. (2005). Leadership development: An exploration of sources of learning. *Organization Development Journal*, 26(2), 75-87.
- Ali, B. J., Saleh, Akoi, S., Abdulrahman, A. A., Muhamed, A. S., Noori, H. N., Anwar, G. (2021). Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case study at Online Meeting Platforms. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 65–77

- Ali, Sally. (2016). "Determine the effect of relationship between *internal marketing* variables and employee's job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport". *The Business and Management Review*. 7(2):124-133.
- Al-Khayyal, Ahlam. Muhammad Alshurideh, Said A. Salloum. (2020). Factors Influencing Electronic Service Quality on Electronic Loyalty in Online Shopping Context: Data Analysis Approach. DOI:10.1007/978-3-030-52067-0_16
- Altarifi, S. (2014). Internal Marketing Activities in Higher Education. *International Journal of Business and Management*, 9(6), 126–138. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n6p126>
- Andi, A., Rumengan, J., & Suhardis, A. (2021). Effect Of Work Discipline, Ethics, Communication, Job Satisfaction On Employee Loyalty (Case Study Of The Public Relations Protocol Bureau Of The Regional Secretariat Of The Riau Islands Province). *IAIC International Conference Series*, 3(2), 123–130. DOI: <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i2.471>
- Anderson, J. C., Dooley, K., & Rungtusanatham, M. (1994). Training for effective continuous quality improvement. *Quality Progress*, 27(12), 57-61.
- Altarifi Shadi, (2014). *Internal marketing* activities in higher education. *International journal of business and management*, 9(6), 126-138.
- Anjum, U., Aftab, J., Sultan, Q.-u.-A., Ahmed, M. (2016). Factors affecting the Service Quality and customer satisfaction in telecom industry of Pakistan. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(9), 509-520.
- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee loyalty and its impact on firm growth. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(1), 81-87.
- Al ofishat, & Tayseer, M. (2001). *Quality and customer satisfaction and its impact in determining marketing strategies for service banking: an analytical study of the views of a sample of Jordanian Commercial Banks*. Unpublished Ph.D. thesis, University of Mosul, Iraq
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of *internal marketing* activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- Amos, P, M. Antwi, S, A, T. & Adzifome, N, S. (2015). A Comparative Study of Factors Influencing Male and Female Lecturers' Job Satisfaction in Ghanaian Higher Education. *Journal of Education and Practice*. 6(4), 1-11.
- Arasli, H., Ekiz, E.H. and Katircioglu, S. T. (2008), "Gearing Service Quality into public and private hospitals in small islands", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21(1), 8-23.

- As'ad, Mohamad. 2004. *Psikologi Industri*. Liberty: Yogyakarta.
- Awwad, M. S., & Agti, D. A. M. (2011). The impact of *internal marketing* on commercial banks' market orientation. *International Journal of Bank Marketing*, 29(4), 308–332.
- Azzam, Zakaria (2016). "Internal marketing as a tool for maintaining high quality services provided by services firms: A case of the hospitality industry in Jordan". *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 4(4), 380-393.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to Service Quality on employee's affective and performance outcomes. *Journal of the academy of marketing science*, 31(3), 272-286.
- Babin, B. J. and Boles, J. B. (1998), Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women. *Journal of Marketing*, 62 (April), 77-91.
- Bahia, K., Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived Service Quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*, 18 (2) 84-91.
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of *internal marketing* . *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242-1260.
- Bansal, H. S, Mendelson, M. B, & Sharma, B. (2001). The impact of *internal marketing* activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*. 6, 61-76.
- Barnett, D. (2017). Leadership and Job Satisfaction: Adjunct Faculty at a For Profit University. *International Journal of Psychology and Educational Studie*. 4(3), 53-63.
- Berry, L., (1981). The Employee as Customer. *J. Retail Banking*, 3(1): 25-28.
- Berry, L. Leonard and Parasuraman A. (1991). *Marketing services*. New york: The Free Press.
- Bettencourt, L, A., Gwinner, K, P., & Meuter, M, L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Birdi, K. Clegg, C., Patterson, M. & Robinson, A. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study. *Personnel Psychology*. 61(3), 467-501.
- Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). *Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality*. In Rust, R. T., & Oliver, R. L. (Eds.), *Service Quality: New directions in theory and practice* (pp.72-94).
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.

- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A Longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55 (1), 1-9.
- Boshoff, C., & Gray, B. (2004). The relationships between Service Quality, customer satisfaction and buying intentions in the private hospital industry *South African Journal of Business Management*, 35(4).
- Boukis, Achilleas (2019) "Internal market orientation as a value creation mechanism", *Journal of Services Marketing*, <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2017-0336>
- Braimah, Mahama. (2016). "Internal marketing and employee commitment in the hospitality industry". *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 5(2). ISSN:2223-814X.
- Breedijk, M., de Gilder, D., & Schuyt, T, N, M. (2005). Effects of an Employee Volunteering Program on the WorkForce: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*. 61,143–152.
- Burke C.S., Sims D.E., Lassara E.H., Salas E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18 (6), 606–632.
- Cahill, D. (1995). The managerial implications of the learning organization: A new tool for *internal marketing*. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43-51.
- Carlson, N.R. (1987). *Psychology The Science of Behaviour*. Massachusetts: Allyn and bacon, Inc.
- Carlos, V. S. & Rodrigues, R. G. (2012). Internal Market Orientation in Higher Education Institutions – its Inter-Relations with other Organizational Variables. *Journal of Public Policy and Administration*. 11(4), 690-702.
- Chen, Y-H., Lin. S. (2013). Modeling *internal marketing* and employee loyalty: A quantitative approach. *Asian Social Science*, 9, (5), 100-109.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A re-examination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-50.
- Chasanah, U., Suyanto, M., & Istanto, Y. (2021). Internal Marketing in Its Influence on Organizational Commitment: The Mediation of Job Satisfaction and Organizational Justice. *Wseas Transactions On Business And Economics*, 18(1), 712–731. <https://doi.org/10.37394/23207.2021.18.70>
- Cichy, R. F., Cha, J., & Kim, S. (2009). The Relationship Between Emotional Intelligence and Contextual Performance: Application to Automated and Vending Service Industry Executives. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 8(2),170-183.
- Colette, SM., Christian, DJ., Laure F. (2019). The impact of *internal marketing* on Service Quality (case study: African community credit-West region,

- Cameroon). *International journal Of Business Marketing and Management*. 4(2), 15-24.
- Conduit, J. and Mavondo, F. T. (2001). "How critical is internal customer orientation to market orientation?" *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Cook, Karen S & Rice, Eric. (2003.) *Handbook of Social Psychology*. New York : Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Cook, K. S; Cheshire, C; Rice, E. R. W; & Nakagawa, S. (2013). Social Exchange Theory. Dalam J. DeLamater & A. Ward (Ed.). *Handbook of Social Psychology*, Juni, 61–88.
- Cooper, D.R. Dan Schindler, P.S. (2001). *Business Research Methods*. USA: McgrawHill College.
- Creswell, J. (2012). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Crompton, J. L., and K. J. MacKay. (1989). Users' Perceptions of the Relative Importance of Service Quality Dimensions in Selected Public Recreation Programs. *Leisure Sciences*, 11, 367–75.
- Czaplewski, A. J., Ferguson, J. M., & Milliman, J. F. (2001). Southwest Airlines: how *internal marketing* pilots succeed. *Marketing management*, 10(1), 4-7.
- Davis, T. R. V. (2001). Integrating *internal marketing* with participative management. *Management Decision*, 39(1), 121–132.
- Demirbatır1, R, E. & Engü, D. (2018). Academicians' Burnout, Vigor and Occupational Satisfactions in the Department of Fine Arts Education: A Sample of Uludag University. *Journal of Education and Training Studies*. 6(7), 86-93.
- Dps, C. S., & Peltier, J. W. (2005). Participant Satisfaction with the Vocational Rehabilitation Process: A Micro Perspective of Relationship Dimensions. *Health Marketing Quarterly*, 22(4), 3–26. https://doi.org/10.1300/J026v22n04_02
- Durnali, M. (2019). The Relationship between Faculty Members' Job Satisfaction and Perceptions of Organizational Politics. *Participatory Educational Research (PER)*. 6(2), 169-188.
- Duong, M, Q. (2016). The Effects of Demographic, Internal and External University Environment Factors on Faculty Job Satisfaction in Vietnam. *Journal of Educational Issues*. 2(2), 114-130.
- Dwairi, M., Bhuian, S., & Jurkus, A. (2007) Revisiting the pioneering market orientation model in an emerging economy. *European Journal of Marketing*. 41(7/8), 713-721.
- ELSamen, Amjad Abu & Muhammad Alshurideh. (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company. *International Journal of Business and Management*. 7 (19).

- Fan, Xinqiao. J. L. Zhenxing. Zhenglan L, (2021). Can ethical leadership inspire employee loyalty in hotels in China? -From the perspective of the social exchange theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. DOI: 10.1016/j.jhtm.2021.11.006
- Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organizational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(3), 289–308.
- Ferdinand, Augusty. 2014. Metode Penelitian Manajemen. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Fick, G.R. and Ritchie, J.R.B. (1991), “Measuring Service Quality in the travel and tourism industry”, *Journal of Travel Research*, 30(2), 2-9.
- Finney, S. (2011). Stakeholder perspective on *internal marketing* communication: An ERP implementation case study. *Business Process Management Journal*. 17(2), 311-331.
- Finney, S. & Corbett, M. (2007). ERP implementation : A compilation and analysis of critical success factors. *Business process management journal*. 13(3).
- Finaritra, R. M. (2021). The Impact of Internal Marketing on Service Quality, Perceived Value, Consumer Satisfaction and Loyalty in the Service Sector. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND ANALYSIS*, 04(02), 218–227. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v4-i2-17>
- Fornell, C. (1992). National customer satisfaction barometer: the Swedish experience, *Journal of Marketing*, 56, 6-21.
- Fram, E., & McCarthy, M. (2003). *Brand champion*. Marketing Management, Jan/Feb, 25-29.
- Fuciu, M., Dumitrescu, L. (2018). On *internal marketing* -concept, models advantages and disadvantages. *Resista Economica*.
- Fujiasih, L. (2017). Hubungan kontrak psikologis dengan Job Satisfaction pada karyawan tetap dan karyawan outsourcing di PT. sucofindo (persero) sangatta, Kutai Timur, Kalimantan Timur. *Psiko Borneo*, 5 (3), 630-641.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161–175.
- Ganguli, S., & Roy, S. K. (2011). Generic technology-based Service Quality dimensions in banking: Impact on customer satisfaction and loyalty. *The International Journal of Bank Marketing*, 29(2), 168-189.
- Gabriel Cachón-Rodríguez & Alicia Blanco-González & Camilo Prado-Román & Francisco Díez-Martin, (2021). Sustainability actions, employee loyalty, and the awareness: The mediating effect of organization legitimacy," *Managerial and Decision Economics*, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 42(7), pages 1730-1739. DOI:

10.1002/mde.3340

- George, W. (1990). *Internal marketing* and organizational behavior: a partnership in developing customer conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, 63–70. [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Gombeski, W., Day, R., Fay, W., & Lowery, M. (1992). Physician peer review surveys: A management tool for improving quality of patient care. *Journal of Health Care Marketing*, 12(2), 52–59.
- Gonzalez-Benito, O., Gonzalez-Benito, J., & Munoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, 43(3/4), 500–522.
- Gounaris, S. (2006). Measuring internal market orientation in services: Some empirical evidence. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of worksite Smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- Greene, W.E, Walls, G.D, Schrest, L.J. (1994). *Internal marketing* : The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 No.4, pp.5-13.
- Griffin, Jill. (1995). *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, New York, USA: Lexington Books.
- Gronroos, C. (1978) A service-orientated approach to marketing of services, *European Journal of Marketing*, 12 588-601.
- Gronroos, C. (1981) *Internal marketing* an integral part of marketing theory: marketing of service. Chicago, IL: American Marketing Association.
- Gronroos, C. (1985). *Internal marketing* -theory and practice. In Bloch, T. M., Upah, G. D., & Zeithaml, V. A. (Eds), *Service marketing in a changing environment* (pp. 41 - 47). Chicago: American Marketing Association.
- Gronroos, C. (1990). *Services Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition*. Massachusetts: Lexington Books
- Gronroos, C. (1994). The Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Gummesson, E. (1987). Using *internal marketing* to develop a new culture—the case of Ericsson quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.
- Haaranen, A. & Saarti, J. (2020). Enthusiastic Academic and Support Service Staff as an Agent for Change: A Case Study Based on a Project in African Higher Education Institutes. *The Electronic Journal of e-Learning*. 18(1).

- Haaranen, Ari. Saarti, Jarmo. (2020). Enthusiastic Academic and Support Service Staff as an Agent for Change: A Case Study Based on a Project in African Higher Education Institutes. *Electronic journal of e-learning*, 18 (1) , 1-12. 10.34190/EJEL.20.18.1.001.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringel, S.M. (2017) Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Chapter- derived.
- Hall, C.S., Lindzey G., Campbell, J.B. (1998) Theories of Personality. Willey. California.
- Haris, Z, D. Saidabadi, R, Y. & Niazazari, K. (2016). The Effect of Perceived Spiritual Leadership on Envy Management of Faculty Members through the Role of Professional Development Mediation and Job Satisfaction. *International Education Studies*. 9(12), 157-166.
- Harrington, D., & Williams, B. (2004). Moving the quality effort forward: the emerging role of the middle manager. *Managing Service Quality*, 14 (4), 297-306.
- Harris, L. C. (2002). Sabotage market-oriented culture change: An exploration of resistance justifications and approaches. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 58–74.
- Harris, K. Hinds, L. Manansingh, S. Rubino, M. & Morote, E, S, Ed.D. (2016). What type of Leadership in Higher Education Promotes Job Satisfaction and Increases Retention?. *Journal for Leadership and Instruction*. 27-32.
- Hasan, B. (2006). Effectiveness of computer training: The role of multilevel computer self-efficacy. *Journal of organizational and end user computing*, 18(1), 50-68.
- Heskett, J. L. (1987). Lessons in The Service Sector. *Harvard Business Review*, Maret-April, 188- 196.
- Hogg, G., Carter, S. and Dunne, A. (1998). “Investing in people: *internal marketing* and corporate culture”, *Journal of Marketing Management*, 14, 879–895.
- Homans, George C. (1974) *Elementary Form of Social Behavior*. 2nd edition. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hume, C. and Hume, M. (2015), “The critical role of *internal marketing* in knowledge management in not-for- profit organizations”, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(1), 23-47.
- Iglesias, O., Sauquet, A. & Montana, J. (2011). The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of marketing*. 45(4), 631-50.
- Institute for Public Relations. (n.d.). Guidelines for measuring trust in organizations. Retrieved .2003, from www.instituteforpr.com
- Isik, Derya and Altunoglu,A. (2016). “ The Effects of *Internal Marketing* on Some Job Attitudes: A Study in Private Hospitals in Turkey”’. *Journal of Business research Turk*. 8(2),1-17.
- Jabbar, M, N. & Hussin, F. (2019). Quality Management as a Strategic Tool to

- Enhance the Relationship between Leaders' Behavior and Lecturers' Job Satisfaction. *International Journal of Higher Education*. 8(3), 36-46.
- Jabnoun, Naceur; & Hassan, Hussein A;Al-Tamimi. (2003). Measuring perceived Internal Service Quality at UAE commercial banks. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(4/5), 458.
- Jumadi (2016). Pengaruh internal marketing dan Internal Service Quality terhadap kepuasan layanan pelanggan internal (studi pada industri kepariwisataan di Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(3), 17-32
- Johnson, L. (2004). Harnessing the power of the customer. *Harvard Management Update*, Mar., 3-5.
- Kalleberg, A. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*. 42, 124-143.
- Kunagaratnam, N. (2018). Factors Affecting Job Expectation And Job Satisfaction among Academic Professionals In a Private Institution of Higher Learning In Selangor. *Asian Journal of Education*. 14(2), 1-13.
- Kanyurhi, Eddy and Akonkwa, Deogratias (2016). "Internal marketing , employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions". *International Journal of Bank Marketing*. 34(5),773-796.
- Karim, R., & Chowdhury, A. T. (2014). Customer satisfaction on Internal Service Quality in private commercial banking sector in Bangladesh. *British Journal of Marketing Studies*, 2(2), 1-11.
- Kiefer T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875–897.
- KIM, B. (2021). The Relationship among Internal Marketing, Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Effect of Economic Performance Change of Business. *East Asian Journal of Business Economics (EAJBE)*, 9(2), 31–42. <https://doi.org/10.20498/EAJBE.2021.9.2.31>
- Kim. G. J, Son. J. H, Kim. J. H. (2021).Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model *International Journal of Hospitality Management* 94(4):102866. DOI:10.1016/j.ijhm.2021.102866
- King, C. (2010). "On size doesn't fit all" tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517-534.
- Kotler, P. (2003). *Manajemen Pemasaran*. Edisi kesebelas, Jakarta: Indeks kelompok Gramedia.
- Kotler, P. (2009). *Manajemen Pemasaran 1*. Edisi ketiga belas. Jakarta: Erlangga
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Prinsip-Prinsip Pemasaran* . Jakarta: Erlangga

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. (12 ed). Upper Saddle River: Prentice Hall
- Kotler, P. & Kevin L. K. (2007). *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 1*. Jakarta : Indeks-Prentice Hall.
- Kukreja, Jyoti (2017). ‘‘Internal marketing : a prelude or an outcome of Employee Motivation’’. *BVIMSR’s Journal of Management Research*. 9(1), 54-59.
- Kuswati, Y., & Hartati, T. (2021). The Influence of Organizational Climate and Career Development on Job Satisfaction and Service Quality. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION*, 58(5), 2140–2140. <http://psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/5722>
- Kuo, T.-H., Ho, L.-A., Lin, C., & Lai, K.-K. (2010). Employee empowerment in a technology advanced work environment. *Industrial Management and Data Systems*, 110(1), 24–42.
- Ladyshevsky, R, K,. (2007). A strategic approach for integrating theory to practice in leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5),426-443.
- Lane, K.A., Esser, J., Holte, B., McCusker, M.A. (2010). ‘‘A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida’’. *Teach, Learn Nursing*. 5:16-26.
- Lee, Y-J., Lee, I-C., Lin, C-L. (2015). The impact of employee loyalty and organizational citizenship behavior on organizational performance: A case of Taiwan-Listed family business. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 4 (1), 9-25.
- Lee, H.J. Relationship between Emotional Labor and Job Satisfaction: Testing Mediating Role of Emotional Intelligence on South Korean Public Service Employees. *Public Organiz Rev* 21, 337–353 (2021).
- Lee, S.-M., & Kim, H.-K. (2021). A Study on the Impact of Coffee Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(10), 978–986. <https://www.turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/4279>
- Leonnard. (2018). The Performance of Servqual to Measure Internal Service Quality In Private University. *Eries Journal*. 11(1), 16-21.
- Lewis, B. R. (1991). Service Quality: an international comparison of bank customers expectations and perceptions. *Journal of Marketing Management*, 7, 47-62.
- Lewis, B. R. & Entwistle, T.W. (1990), "Managing the Service Encounter: A Focus on the Employee", *International Journal of Service Industry Management*, 1(3), 41-52.
- Le Nguyen Thanh Dong dan Nguyen Ngoc Duy Phuong. (2018). Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Higher Education Institutions: A Research Proposition in Vietnam.

The Journal of Asian Finance, Economics and Business. Volume 5
Issue 3 113-119

- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International journal of manpower*, 27(7), 679-697.
- Lin, M., Ling, Q., Liu, Y., & Hu, R. (2021). The effects of service climate and internal service quality on frontline hotel employees' service-oriented behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102995. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102995>
- Lings, I., & Brooks, R. (1998). Implementing and measuring the effectiveness of *internal marketing*. *Journal of Marketing Management*, 14, 325-351.
- Lings, I. N. (2000). *Internal marketing* and supply chain management. *Journal of service marketing*, 14 (1), 9.
- Lings, I. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
- Lings, I. N. & Greenley, G. E. (2005). “Measuring internal market orientation”, *Journal of Service Research*, (7)3, 290-305.
- Lombard, M. R. (2010), Employees As Customers – An *Internal Marketing* Study of the Avis Car Rental Group in South Africa, *African Journal of Business Management*, 4 (4), 362-372.
- Longbottom, D., Osseo-Asare JR, A., Chourides, P., & Murphy, W. (2006). Real Quality: Does The Future of TQM Depend on *Internal Marketing*? *Total Quality Management*, 17(6), 709–732.
- Luthans, F (2011) *Organizational Behavior, an Evidence Based Approach*.(11th). McGraw-Hill. New York.
- Mabert, V. A., Sonni, A., & Venkataramanan, M. A. (2003). Enterprise resource planning: Managing the implementation process. *European Journal of Operational Research*, 146(2), 302–314.
- MacStravic, R. (2008). *Internal marketing* for Hospitals. *Health Marketing Quarterly*, 3, 47–54.
- Mandal, P., & Gunasekaran, A. (2003). Issues in implementing ERP: A case study. *European Journal of Operational Research*, 146(1), 274–283.
- Mazzarolo, A. H., Mainardes, E. W., & Montemor, D. S. (2021). Effects of internal marketing on strategic orientations in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 810–833. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2020-0437>
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2).
- McClenahan, J. S. (2003). The next crisis: Too few workers. *Industry Week*, 252(5), 41–45.
- McCusker, D., & Wolfman, I. (1998). Loyalty in the eyes of employers and employees. *Work force*, 77 (11), 12-14.

- McMullan, R., & Gilmore, A. (2008). Customer loyalty: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 42(9-10), 1084-1094.
- Mighfar, Shokhibul. (2015). Social Exchange Theory: Telaah Konsep George C. Homans tentang Teori Pertukaran Sosial. *Jurnal Lisan Al-Hal*, 9(2), 261-285.
- Mo, Z., Liu, M.T. and Wong, I.A. (2021), "More than lip service to internal market orientation: a multilevel investigation of the role of internal service quality", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 8, pp. 2559-2585. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1133>
- Mudie, P. (2003). Internal customer: By design or by default. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1261–1276.
- Murali, Sachin., Poddar, Aayush., & Seema, A. (2017). Employee Loyalty, Organizational Performance & Performance Evaluation – A Critical Survey. *Journal of Business and Management*, 19(8), 62-74.
- Muhammad Naveed Jabbar dan Fauzi Hussin. (2019). Quality Management as a Strategic Tool to Enhance the Relationship between Leaders' Behavior and Lecturers' Job Satisfaction. *International Journal of Higher Education*. Vol 8, No 3.
- Nagasangari, Kunagaratnam. (2018). Factors Affecting Job Expectation and Job Satisfaction Among Academic Professionals in a Private Institution of Higher Learning in Selangor. *Asian Journal of University Education*, 14 (2).
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O.M. (2017). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70.
- Narteh, B., Odoom, R. (2015). Does *Internal Marketing* Influence Employee loyalty? Evidence from the Ghanaian banking industry. *Services Marketing Quarterly*, 36, 112–135.
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D.-C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The impact of top management actions on employee attitudes and perceptions. *Group and Organization Studies*, 15(54), 337–352.
- Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., dan Fuller, J. (2001). *The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment*, *Group and Organization Management*, 26 (1): 93-113.
- Normann, R. (1984). *Service management: Strategy and leadership in service business*. Chichester, UK: Wiley.

- Oliver, R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, XVII.
- Osman, dkk (2021). *Service Culture on Employee Attitude towards Internal Service Quality in Telekom Malaysia Berhad*. In: 2nd Post Graduate Social Science Colloquium Proceedings 2021, 8-9 June 2021, Cyberjaya, Malaysia.
- Omar, R., Ramayah, T., Lo, M.-C., Sang, T. Y., & Siron, R. (2010). Information sharing, information quality and usage of information technology (IT) tools in Malaysian organizations. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2486–2499.
- O'Connor, M. F. (2001). On the etiology and effective management of professional distress and impairment among psychologists. *Professional Psychology: Research and Practice*, 32(4), 345–350
- Opoku, R. A., & Akorli, P. A. (2009). The preference gap: Ghanaian consumers' attitudes toward local and imported products. *African Journal of Business Management*, 3(8), 350.
- Opoku, R. A., Nana, A. Y., Chong, C. S., & Russell, A. (2009). The impact of internal marketing on the perception of Internal Service Quality in retail banking: A Ghanaian case. *Journal of financial services marketing*, 13(4), 317-319.
- Ottenbacher, M., & Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 46(2), 205-222.
- Panigyrakis, G. (2009). *Internal marketing* impact on business performance in a retail context. *International journal of retail & distribution management*, 37(7), 600-628.
- Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006). Using *internal marketing* to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*. 14(1),177-195.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985). A conceptual model of Service Quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL-a multiple-item scale for measuring customer perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. & Berry, Leonard L. (1991) “Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale,” *Journal of Retailing*, vol. 67(4), p. 420-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie A. & Berry, Leonard L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring Service Quality: implications for further research. *Journal of Marketing*,

- 58(January), 111-124
- Peloso, A. F. (2004). The antecedents of the employee-loyalty-customer loyalty Relationship. *Dissertation*
- Perry, R. & Mankin, L. (2007). Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165–179.
- Piercy, N. and Morgan, N; *Internal marketing the missing half of the marketing programme, Long range planning*, 1991.
- Pit, M., Bruwer, J., Neil, D and Bertjod, J. (1999). A framework for research in *internal marketing* and study of Service Quality: Some propositions. *Management Research News*, 22, 7, 1-11.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 79-87.
- Prasad, A., & Steffes, E. (2002). *Internal marketing* at Continental Airlines: Convincing employees that management knows best. *Marketing Letters*, 13(2), 75-89.
- Preko, A., Adjetei, J. (2013) A study on the concept of employee loyalty and engagement on the performance of sales executives of commercial banks in GHANA. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 4 (2).
- Qaisar, Fatima Saman & Nazlida Muhamad. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda, *Asia Pacific Business Review*, 27:2, 267-300, DOI: 10.1080/13602381.2021.1858590
- Rafiq, M. & Ahmed, P. (2000). Advances in the *internal marketing* concept: Definition, synthesis, and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rajyalakshmi, Nittala and Kameswari, A. Vijaya (2012). “Role of *Internal marketing* in Job Satisfaction of Employees in State Bank of India”. *9th AIMS International Conference on Management*. India.
- Ramseook-Munhurrun, P., Lukea-Bhiwajee, S. D., & Naidoo, P. (2010). Service Quality in the Public Service. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 37-50.
- Reichheld, F.F. & Sasser, W.E. (1990). “Zero defections: quality comes to services”, *Harvard Business Review*, 68(5), p. 105 –111.
- Ribbers, P. M. A., & School, K. C. (2002). Program management and complexity of ERP implementations. *Engineering Management Journal*, 14(2), 45–52.
- Ribhan, (2011). *Internal marketing* : Dampak Job Satisfaction, Organizational Commitment, pada customer’s satisfaction. *Fokus Ekonomi (FE)*, 10(2), 81-99.
- Ritzer, G & Goodman, D. (2004). *Teori Sosiologi Modern*. Jakarta: Prenada Media.
- Rodríguez G. C.-. A. B. González, C. P. Román, F. D. Martin. (2021).

- Sustainability actions, employee loyalty, and the awareness: The mediating effect of organization legitimacy. *Journal of Managerial and Decision Economics* 42(8). DOI:10.1002/mde.3340
- Rodrigues, A. P., & Carlos M., J. (2010). Market orientation, job satisfaction, commitment and organisational performance: The specific case of local public sector. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(2), 172–192. <https://doi.org/10.1108/17506161011047398>
- Robbins, S, P. & Coulter. M, K. (2011). *Management*. 11th edition.
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (1998). *Fundamentals of management* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-590.
- Rodrigues, P. A., Pinho, J. C. M. R. (2010), Market Orientation, Job Satisfaction, Commitment and Organizational Performance: The Specific Case of Local Public Sector, *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4 (2) ,72-192.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 82-97.
- Saleh, F. and Ryan, C. (1992), “Analyzing Service Quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model”, *Services Industries Journal*, 11(3), 324-43.
- Santouridis, I., & Trivellas, P. (2010). Investigating the impact of IService Quality and customer satisfaction on customer loyalty in mobile telephony in Greece. *TQM Journal*, 22(3), 330-343.
- Schneider, B., White, S., & Paul, M.C. (1998) Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 150–163. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.150>
- Scovotti, C. and J. W. Peltier. (2005), “Participant Satisfaction with the Vocational Rehabilitation Process: A Micro Perspective of Relationship Dimensions”, *Health Marketing Quarterly*, 22 (4),3-26.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods For Business Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (Edisi 4). Jakarta: Salemba Empat
- Selnow,G.W.& Gilbert, R.R. (1997). Charge managers with inspiring loyalty. *Workforce*,76(10), 85-87
- Shank, M. (1999). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Shima, B. & George, B. (2014). Strategies for the Development of *Internal marketing* Orientation in the Private High Education Institutions in Albania. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 3(3), 393-

397.

- Shimizu T., Eto R., Horiguchi I., Obata Y., Feng QL., Nagata S. (2005). Relationship between turnover and periodic health check-up data among Japanese hospital nurses: A three-year follow-up study". *Journal of Occupation Health*, 47(4), 327–333.
- Siehoyono, L. (2004). Am I satisfied: Analyzing the influence of employee backgrounds and Internal Service Quality on employee satisfaction in economics faculty of Petra christian university, Surabaya. Proposal penelitian internal. Surabaya: Program Management Perhotelan.
- Siehoyono, L. (2006). The Influence Of Employee Background And Internal Service Quality On Employee Satisfaction: A Sample From A Vietnamese Food And Beverage Service Company. 5(1).
- Singh, J., Verbeke, W., & Rhoads, G. K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60(3), 69–86
- Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2002). Communication and loyalty among knowledge workers: A resource of the firm theory view. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 250–261.
- Son, J. H., Kim, J. H., & Kim, G. J. (2021). Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102866>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, Chandrasekharan., & Anantharaman, R.N. (2001). A holistic model for total quality service. *International Journal of Service Industry Management*.
- Suzuki, E., Itomine, I., Kanoya, Y., Katsuki, T., Horii, S. and Sato, C. (2006). Factors affecting rapid turnover of novice nurses in university hospitals. *Journal of Occupational Health*, 48 (1), 49–61.
- Talley, J. (1998). Help with work/life balance earns employee loyalty. *Business Insurance*, 32(25), 33-35.
- Tan, K.C., and S.W. Kek. (2004). Service Quality in Higher Education Using an Enhanced SERVQUAL Approach. *Quality in Higher Education*, 10 (1), 17–24.
- Tansuhaj, P., Randall, D., and McCullough, J. (1991). “Applying the *internal marketing* concept within large organizations: as applied to a Credit Union”. *Journal of Professional Services Marketing*, 6 (2), 193-202.
- Trianasari, Y. (2005). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Insentif dan*

Lingkungan Kerja dengan Loyalitas Kerja. Surakarta: Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Van Eeden I. & Koekemoer. L. (2000). Current issues in the management of customer relationships. *Southern African Institute of Management Scientists – 12th Annual Conference*: 20 – 29.
- Varey, R., & Lewis, B. (1999). A broadened conception of *internal marketing*. *European Journal of Marketing*, 33 (9/10), 926-944.
- Veloso, C.M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M. and Walter, C.E. (2021), "Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 1036-1046. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
- Vidal MES, Valle RS, Aragón BMI. (2007). “Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers”. *Journal of Business Research*, 60, 1272-1281.
- Voss, C. A., Roth, A. V., Rosenzweig, E. D., Blackmon, K., & Chase, R. B. (2004). A Tale of Two Countries' Conservatism, Internal Service Quality, and Feedback on Customer Satisfaction. *Journal of Service Research*, 6(3), 212–230.
- Voss, M. D., Calatone, R., & Keller, S. B. (2005). Internal Service Quality: Determinants of Distribution Center Performance International.
- Vroom V H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley. Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh. PAJ.
- Waluyo & Revianti. (2019). Pertukaran Sosial dalam Online Dating (Studi Pada Pengguna Tinder di Indonesia). *JURNAL INFORMATIK* 15(1).
- Waris, R. G. (2005). An examination of organizational culture, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A path analysis approach (Unpublished doctoral dissertation). University of Missouri-Kansas City, MO.
- Weber, J. A. (2007). Business ethics training: Insights from learning theory. *Journal of business ethics*, 70(1), 61-85.
- Wexley, Kenneth, N dan Yukl, Gary, terjemahan Muh Shobaruddin. (2003). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalita*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D.D. (2008). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. Berkshire,
- Wu, Y., & Tsai, C. (2006). *Internal marketing*, organizational commitment and Internal Service Quality. In 2006 International conference on service systems and service management, 2, 1292-1298.
- Wu, M., Tam, H. P., & Jen, T.-H. (2016). *Educational Measurement for Applied Researchers*. Singapore: Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-10-3302-5>

- Yasin, M. (2017) Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta antara tuntutan dan Realita. *Wahana Akademika*, Vol. 4 No. 1, 35-43
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651–668.
- Zahra, Y. & Mariatin. E. (2012). Hubungan Kepercayaan Karyawan Pada Organisasi Terhadap Komitmen Kepada Organisasi Pada Pt. Bank X. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 7(2), 56-61.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990) *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, N.Y
- _____, (1988). Communication and control processes in the delivery of Internal Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35–48.
- _____, (1996). The behavioral consequences of Internal Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.



Pertanyaan/Pernyataan Utama

Pilihan jawaban diisi dengan tanda centang (√), dengan pilihan:

6. Sangat setuju
5. Setuju
4. Agak setuju
3. Kurang setuju
2. Tidak setuju
1. Sangat tidak setuju

Pertanyaan Untuk Variabel <i>Internal Marketing</i>		6	5	4	3	2	1
1	Komunikasi saya dengan sesama anggota institusi terfasilitasi dengan baik						
2	Institusi menberdayakan semua sumber daya yang ada secara optimum						
3	Saya merasa bahwa institusi melaksanakan pemberian penghargaan/kompensasi secara adil						
4	Institusi memberikan kesempatan yang luas untuk mendapatkan pelatihan sesuai dengan kompetensi saya						
5	Saya dengan mudah dapat mengikuti budaya organisasi						

Pertanyaan Untuk Variabel <i>Job Saticfaction</i>		6	5	4	3	2	1
1	Saya dapat menjalankan semua tugas yang dibebankan kepada saya dengan senang hati						
2	Saya sangat mendukung dengan sistem monitoring terhadap apa yang saya kerjakan di tempat kerja.						
3	Kondisi ruang/lingkungan kerja sesuai dengan harapan saya						
4	Saya senang karena Institusi memberi peluang kepada saya untuk terus mengembangkan karir						
5	Saya bersyukur dapat menjalankan tugas dengan baik sebagai amanah yang harus saya jalankan						
6	Saya senang mempunyai hubungan yang baik dengan seluruh civitas akademika.						

Pertanyaan Untuk Variabel <i>employee loyalty</i>		6	5	4	3	2	1
1	Saya senantiasa telah mentaati semua peraturan yang ditetapkan institusi						
2	Saya sadar untuk ber-tanggungjawab yang tinggi pada institusi						
3	Kerjasama saya dengan teman se kolega berjalan dengan baik						
4	Saya menganggap institusi adalah milik saya yang harus terus saya kembangkan						
5	Saya barharap dapat bekerja di institusi ini sampai saya mengakhiri masa bakti saya.						
6	Meskipun saya sudah pensiun, saya tetap loyal untuk dapat membantu institusi ini semampu saya.						

Pertanyaan Untuk Variabel <i>Internal Service Quality</i>		6	5	4	3	2	1
1	Saya senantiasa berpenampilan rapi dalam melaksanakan tugas saya melayani institusi						
2	Saya dapat menyelesaikan tugas sesuai target kerja						
3	Saya cepat bereaksi untuk dapat ikut andil dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapi institusi						
4	Saya harus dapat membuktikan kemampuan saya untuk memberikan yang terbaik bagi institusi						
5	Saya senantiasa mempunyai kepedulian (berempati) terhadap keadaan institusi						



Lampiran 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil Uji Validitas

1. Validitas Internal Marketing

		Correlations					
		IM1	IM2	IM3	IM4	IM5	TOTAL
IM1	Pearson Correlation	1	.467**	.481**	.335**	.408**	.672**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IM2	Pearson Correlation	.467**	1	.654**	.628**	.585**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IM3	Pearson Correlation	.481**	.654**	1	.688**	.613**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IM4	Pearson Correlation	.335**	.628**	.688**	1	.638**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
IM5	Pearson Correlation	.408**	.585**	.613**	.638**	1	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150
TOTAL	Pearson Correlation	.672**	.833**	.861**	.822**	.811**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Validitas Job satisfaction

Correlations

		JS1	JS2	JS3	JS4	JS5	JS6	Total
JS1	Pearson Correlation	1	.830**	.761**	.730**	.562**	.425**	.877**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
JS2	Pearson Correlation	.830**	1	.791**	.767**	.596**	.441**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
JS3	Pearson Correlation	.761**	.791**	1	.796**	.531**	.509**	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
JS4	Pearson Correlation	.730**	.767**	.796**	1	.603**	.478**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
JS5	Pearson Correlation	.562**	.596**	.531**	.603**	1	.318**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
JS6	Pearson Correlation	.425**	.441**	.509**	.478**	.318**	1	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Total	Pearson Correlation	.877**	.899**	.893**	.891**	.735**	.632**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. Validitas Loyalty

Correlations

		Ly1	Ly2	Ly3	Lly4	Ly5	Ly6	Total
Ly1	Pearson Correlation	1	.525**	.550**	.590**	.615**	.453**	.754**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Ly2	Pearson Correlation	.525**	1	.703**	.669**	.706**	.477**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Ly3	Pearson Correlation	.550**	.703**	1	.759**	.612**	.523**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Lly4	Pearson Correlation	.590**	.669**	.759**	1	.798**	.630**	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Ly5	Pearson Correlation	.615**	.706**	.612**	.798**	1	.510**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Ly6	Pearson Correlation	.453**	.477**	.523**	.630**	.510**	1	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150	150
Total	Pearson Correlation	.754**	.831**	.844**	.902**	.860**	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. Validitas Internal Service Quality

Correlations

		SQ1	SQ2	SQ3	SQ4	SQ5	Total
SQ1	Pearson Correlation	1	.737**	.721**	.708**	.625**	.865**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
SQ2	Pearson Correlation	.737**	1	.690**	.667**	.672**	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
SQ3	Pearson Correlation	.721**	.690**	1	.799**	.743**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
SQ4	Pearson Correlation	.708**	.667**	.799**	1	.774**	.899**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150
SQ5	Pearson Correlation	.625**	.672**	.743**	.774**	1	.869**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150
Total	Pearson Correlation	.865**	.858**	.899**	.899**	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Reliabilitas

1. Reliabilitas Internal Marketing

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	5

2. Reliabilitas Job satisfaction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.905	6

3. Reliabilitas Loyalty

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	6

4. Reliabilitas Internal Service Quality

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	5

Lampiran 3. Data Penelitian

No	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	y ₁₁	y ₁₂	y ₁₃	y ₁₄	y ₁₅	y ₁₆
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
2	2	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3
3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3
4	4	4	3	3	2	3	2	2	1	2	3
5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1
6	2	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3
7	2	2	2	2	2	3	2	3	2	4	2
8	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3
9	4	4	3	4	4	3	2	2	2	4	3
10	5	5	5	2	2	3	2	3	2	2	2
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
12	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	2
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
14	4	2	2	2	4	2	3	3	2	2	2
15	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
16	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	1
17	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1
18	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3
19	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
20	4	2	2	2	4	2	2	2	1	2	3
21	4	2	4	2	2	2	2	3	3	3	3
22	4	4	4	4	2	1	1	1	1	2	2
23	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2
24	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2
25	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
27	2	4	2	4	2	3	3	2	2	2	1
28	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
29	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
30	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	3
31	4	4	3	3	4	2	2	2	2	3	3
32	2	3	2	2	2	4	3	4	4	2	3
33	2	4	2	4	2	2	2	3	3	4	4
34	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
35	2	3	3	2	2	1	1	2	2	1	3
36	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2
37	4	2	4	2	2	3	3	3	2	2	2
38	2	2	2	2	2	5	5	4	5	5	4
39	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2
40	2	4	2	4	2	1	1	1	1	1	3
41	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	3

No	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	y ₁₁	y ₁₂	y ₁₃	y ₁₄	y ₁₅	y ₁₆
42	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1
43	2	4	5	5	4	1	1	1	1	1	1
44	2	2	2	4	4	2	2	2	3	2	2
45	5	4	4	4	5	2	2	2	2	1	3
46	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
47	2	2	4	4	2	1	1	2	2	2	1
48	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2
49	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
50	2	5	5	5	5	3	2	2	2	2	3
51	2	5	2	4	2	2	2	3	3	3	3
52	5	5	5	4	4	2	3	3	2	2	2
53	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2
54	2	2	4	4	4	2	1	1	2	2	1
55	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2
56	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
57	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
58	4	3	4	4	2	3	3	2	2	2	3
59	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3
60	2	2	2	2	4	4	4	4	3	4	2
61	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3
62	4	4	3	3	4	2	3	3	2	2	2
63	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
64	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5
65	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
66	2	2	4	4	4	4	2	3	2	2	2
67	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2
68	2	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2
69	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2
70	4	4	4	3	4	4	3	4	3	2	2
71	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
72	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
73	4	2	4	4	2	3	2	3	2	1	3
74	5	5	5	4	4	2	2	2	2	2	2
75	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
76	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	2
77	4	4	4	4	4	2	1	1	1	2	2
78	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
79	4	2	4	2	2	3	3	2	2	2	3
80	5	4	4	5	5	2	2	1	2	4	2
81	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
82	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	2
83	2	3	3	2	2	4	4	3	4	3	4
84	4	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3

No	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	y ₁₁	y ₁₂	y ₁₃	y ₁₄	y ₁₅	y ₁₆
128	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	4
129	2	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2
130	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4
131	2	5	5	5	4	3	3	2	3	4	2
132	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2	2
133	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4
134	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2
135	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
136	4	2	4	4	2	2	2	3	2	3	2
137	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	2
138	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2
139	4	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2
140	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
141	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2
142	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3
143	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2
144	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3
145	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	2
146	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4
147	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
148	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2
149	2	4	4	4	2	3	2	2	3	2	2
150	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2
151	4	2	4	2	4	2	2	3	2	3	2
152	2	4	4	2	4	3	2	2	2	2	2
153	4	2	2	4	4	2	3	2	2	3	3
154	2	2	4	4	4	3	3	3	2	2	2
155	2	4	4	4	2	3	2	2	2	3	3
156	2	2	2	4	2	2	2	3	2	2	2
157	2	4	4	5	5	3	3	3	2	3	3
158	4	2	4	2	4	3	3	2	2	3	2
159	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
160	4	4	4	5	5	3	3	2	3	3	3
161	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
162	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2
163	2	2	2	4	2	2	2	2	2	3	2
164	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2
165	2	2	2	4	4	2	2	2	2	3	2
166	2	2	2	4	4	2	2	2	2	3	3
167	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
168	4	4	4	2	2	2	2	3	3	3	2
169	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
170	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	3

No	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	y ₁₁	y ₁₂	y ₁₃	y ₁₄	y ₁₅	y ₁₆
171	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
172	4	5	5	4	4	3	3	3	3	2	3
173	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2
174	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	3
175	4	4	2	2	4	3	3	3	2	2	3
176	4	4	4	4	4	1	2	2	2	1	3
177	4	4	4	4	4	2	2	2	3	4	3
178	2	2	2	4	4	2	2	2	2	2	3
179	2	2	2	4	4	2	2	2	2	3	3
180	4	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3
181	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3
182	3	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4
183	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
184	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
185	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
186	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4
187	4	4	4	4	4	3	3	4	3	1	3
188	4	4	4	2	2	3	2	3	2	3	3
189	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
190	4	5	5	4	4	3	3	4	3	2	3
191	4	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2
192	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
193	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3
194	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
195	3	3	5	4	5	2	2	3	3	3	3
196	4	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2
197	4	2	2	4	4	2	3	3	2	2	3
198	2	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3
199	4	4	2	4	4	3	3	2	3	2	3
200	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	2
201	2	2	4	4	4	3	3	4	4	4	4
202	4	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2
203	2	2	4	4	4	3	2	2	2	3	2
204	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	3
205	4	2	4	2	2	3	3	2	2	2	2
206	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	3
207	4	4	5	4	4	3	3	3	4	1	2
208	4	4	4	2	2	3	3	3	2	2	3
209	2	4	4	5	4	3	3	2	2	3	2
210	2	2	2	4	4	2	2	2	2	3	2
211	2	4	4	5	4	3	3	3	3	3	3
212	2	4	2	4	4	3	3	2	2	3	3
213	4	4	4	5	4	3	3	3	3	2	4

No	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	y ₁₁	y ₁₂	y ₁₃	y ₁₄	y ₁₅	y ₁₆
214	2	2	2	4	4	2	3	2	3	2	3
215	2	4	4	4	4	2	3	2	3	3	4
216	2	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2
217	3	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2
218	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4
219	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2
220	4	2	2	2	4	2	3	2	2	3	3

No	y ₂₁	y ₂₂	y ₂₃	y ₂₄	y ₂₅	y ₂₆	y ₃₁	y ₃₂	y ₃₃	y ₃₄	y ₃₅
1	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1
9	2	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2
10	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
11	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
13	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1
14	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2
19	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
20	3	1	2	2	1	2	3	3	2	2	2
21	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2
22	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
23	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
24	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
25	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
26	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
27	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3
28	1	1	2	2	1	1	3	2	3	3	2
29	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
30	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2
31	2	2	2	3	2	3	3	4	4	4	4
32	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
33	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2

No	y ₂₁	y ₂₂	y ₂₃	y ₂₄	y ₂₅	y ₂₆	y ₃₁	y ₃₂	y ₃₃	y ₃₄	y ₃₅
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
35	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
36	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
37	3	1	1	1	1	2	2	3	2	3	3
38	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2
39	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
40	2	3	3	4	4	1	2	3	3	3	2
41	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
43	3	4	3	3	4	1	3	3	3	3	4
44	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3
45	3	4	4	3	3	1	4	4	3	4	3
46	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	3
47	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2
48	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3
50	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3
51	4	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3
52	3	4	3	3	4	2	4	4	4	3	3
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
54	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
55	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2
56	2	1	1	1	1	1	4	5	4	4	5
57	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3
59	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5
60	3	3	3	3	3	4	2	3	2	2	2
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
63	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2
64	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4
65	3	3	3	2	2	1	2	2	3	2	3
66	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4
67	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
69	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	1	2	2	3	2	4	1	1	1	1	1
71	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	4
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
73	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
74	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4	3
75	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
76	1	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2

No	y ₂₁	y ₂₂	y ₂₃	y ₂₄	y ₂₅	y ₂₆	y ₃₁	y ₃₂	y ₃₃	y ₃₄	y ₃₅
77	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2
78	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
79	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2
80	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
81	2	2	3	2	1	2	3	3	2	2	2
82	3	1	2	3	3	2	4	2	3	3	3
83	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
85	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
86	3	1	4	3	3	2	3	3	3	3	3
87	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2
88	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1
89	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5
90	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
91	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4
92	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
93	3	4	4	3	4	3	2	2	2	2	2
94	2	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2
95	3	2	2	4	4	2	3	4	3	3	3
96	4	3	4	3	3	2	2	2	4	3	2
97	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
98	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
99	4	2	4	2	2	2	3	2	3	3	3
100	3	3	2	2	2	2	4	4	4	3	3
101	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2
102	2	3	1	3	3	2	2	2	3	3	2
103	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
104	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
105	2	3	4	2	2	2	4	2	2	2	2
106	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
107	3	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3
108	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
109	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	2
110	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2
111	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
112	2	4	4	3	4	4	3	3	3	3	2
113	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3
114	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
115	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
116	2	2	3	2	2	2	2	1	2	3	3
117	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3
118	2	2	4	3	1	3	2	2	3	3	3
119	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1

No	y ₂₁	y ₂₂	y ₂₃	y ₂₄	y ₂₅	y ₂₆	y ₃₁	y ₃₂	y ₃₃	y ₃₄	y ₃₅
120	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
121	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
122	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	3
123	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2
124	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
125	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3
126	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2
127	2	2	2	2	2	4	4	3	4	3	3
128	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
129	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2
130	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
131	2	4	4	2	2	2	4	2	3	4	4
132	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
133	2	4	4	3	2	3	4	3	3	2	3
134	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
135	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
136	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2
137	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
138	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
139	2	2	2	2	2	3	3	4	4	4	4
140	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
141	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2
142	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
143	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
144	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
145	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
146	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
147	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
148	2	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3
149	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2
150	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3
151	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3
152	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2
153	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2
154	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3
155	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
156	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
157	2	4	4	3	2	3	4	3	3	3	3
158	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
159	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
160	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4	3
161	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
162	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3

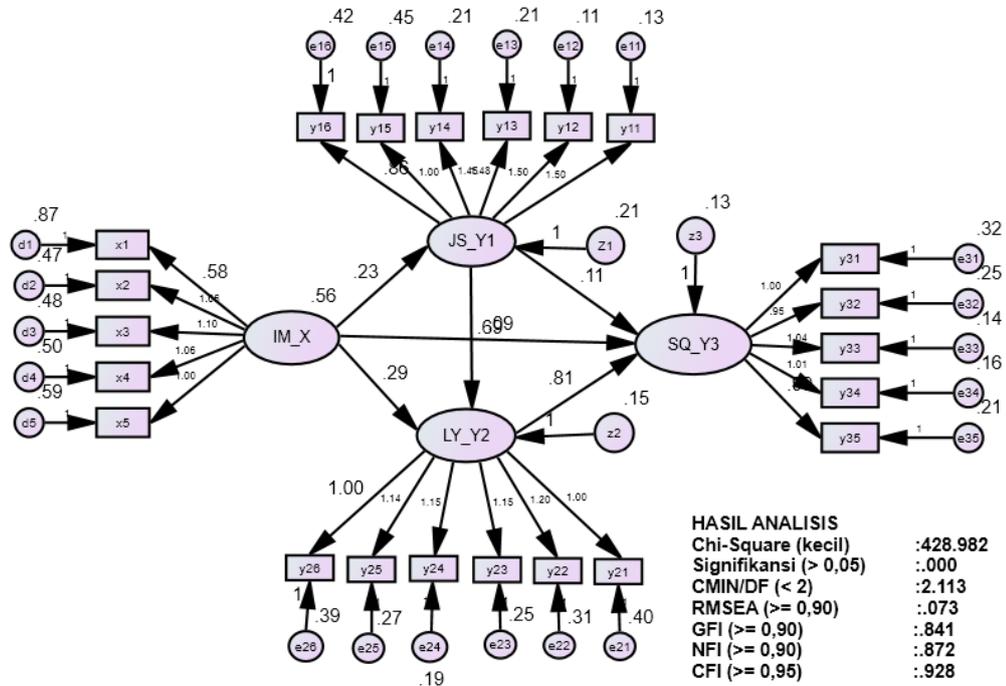
No	y ₂₁	y ₂₂	y ₂₃	y ₂₄	y ₂₅	y ₂₆	y ₃₁	y ₃₂	y ₃₃	y ₃₄	y ₃₅
163	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
164	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3
165	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2
166	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2
167	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
168	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3
169	2	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3
170	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3
171	4	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3
172	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3
173	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
174	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2
175	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
176	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	1
177	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
178	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2
179	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2
180	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
181	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
182	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
183	3	2	2	2	4	5	4	4	5	4	4
184	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
185	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3
186	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	4
187	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3
188	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2
189	2	2	2	2	3	4	4	4	4	3	4
190	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
191	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2
192	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
193	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
194	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3
195	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
196	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2
197	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3
198	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
199	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
200	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2
201	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4
202	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2
203	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2
204	4	4	3	2	4	2	3	3	2	3	3
205	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2

No	y ₂₁	y ₂₂	y ₂₃	y ₂₄	y ₂₅	y ₂₆	y ₃₁	y ₃₂	y ₃₃	y ₃₄	y ₃₅
206	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
207	2	4	4	3	4	3	4	2	4	3	3
208	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2
209	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
210	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2
211	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
212	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
213	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3
214	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3
215	3	3	3	3	3	2	4	3	2	2	2
216	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2
217	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
218	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
219	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
220	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2

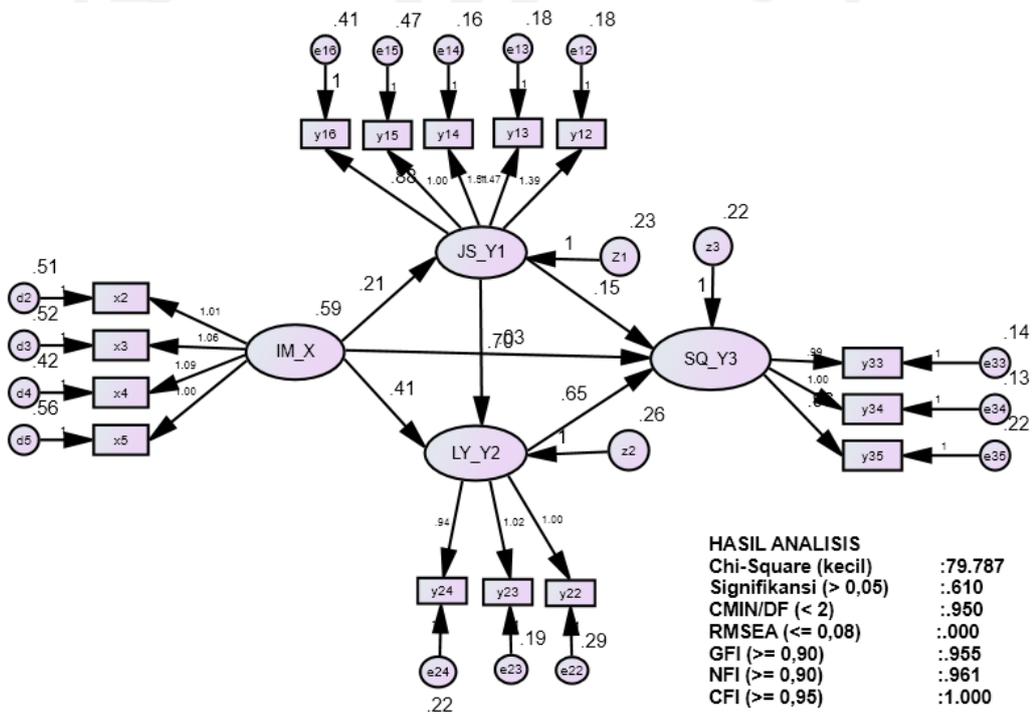


Lampiran 4. Hasil Uji Kecocokan Model

A. Model SEM Lengkap *Original*



B. Model SEM Lengkap Setelah Modifikasi



A. Uji Koefisien Regresi (*Loading Factor*) Model SEM Lengkap Setelah Modifikasi (Fit) Untuk Data *Un-Standardized*

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
y33 <--- SQ_Y3	.995	.055	17.933	***	par_1
y34 <--- SQ_Y3	1.000				
y35 <--- SQ_Y3	.957	.060	15.998	***	par_2
x4 <--- IM_X	1.091	.102	10.720	***	par_3
x5 <--- IM_X	1.000				
x3 <--- IM_X	1.058	.112	9.442	***	par_4
x2 <--- IM_X	1.012	.108	9.333	***	par_5
y22 <--- LY_Y2	1.000				
y23 <--- LY_Y2	1.023	.070	14.566	***	par_6
y24 <--- LY_Y2	.937	.069	13.597	***	par_7
y14 <--- JS_Y1	1.515	.157	9.647	***	par_8
y13 <--- JS_Y1	1.468	.157	9.366	***	par_9
y15 <--- JS_Y1	1.000				
y16 <--- JS_Y1	.881	.124	7.091	***	par_10
y12 <--- JS_Y1	1.385	.147	9.435	***	par_11

B. Harga Koefisien Regresi (*Loading Factor*) Model SEM Lengkap Setelah Modifikasi (Fit) Untuk Data *Standardized*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
y33 <--- SQ_Y3	.886
y34 <--- SQ_Y3	.896
y35 <--- SQ_Y3	.824
x4 <--- IM_X	.791
x5 <--- IM_X	.718
x3 <--- IM_X	.750
x2 <--- IM_X	.736
y22 <--- LY_Y2	.812
y23 <--- LY_Y2	.867
y24 <--- LY_Y2	.829
y14 <--- JS_Y1	.886
y13 <--- JS_Y1	.867
y15 <--- JS_Y1	.591
y16 <--- JS_Y1	.569
y12 <--- JS_Y1	.858

Lampiran 5. Deskripsi Data Penelitian

Frequency table : indikator var. X (internal marketing)

x2

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid 1	1	.5	3.15	1.061
2	91	41.4		
3	16	7.3		
4	97	44.1		
5	15	6.8		
Total	220	100.0		

x3

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid 1	1	.5	3.21	1.090
2	89	40.5		
3	13	5.9		
4	97	44.1		
5	20	9.1		
Total	220	100.0		

x4

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid 2	88	40.0	3.23	1.066
3	11	5.0		
4	104	47.3		
5	17	7.7		
Total	220	100.0		

x5

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
2	98	44.5	3.15	1.076
3	7	3.2		
Valid 4	100	45.5		
5	15	6.8		
Total	220	100.0		

Frequency Table : Indikator Var. Y1 (Job Satisfaction)

y12

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
1	22	10.0	2.46	.818
2	97	44.1		
Valid 3	81	36.8		
4	18	8.2		
5	2	.9		
Total	220	100.0		

y13

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
1	22	10.0	2.49	.857
2	98	44.5		
Valid 3	73	33.2		
4	25	11.4		
5	2	.9		
Total	220	100.0		

y14

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid 1	22	10.0	2.44	.866
2	109	49.5		
3	64	29.1		
4	21	9.5		
5	4	1.8		
Total	220	100.0		

y15

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid 1	21	9.5	2.53	.857
2	91	41.4		
3	80	36.4		
4	26	11.8		
5	2	.9		
Total	220	100.0		

y16

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid 1	19	8.6	2.47	.785
2	98	44.5		
3	84	38.2		
4	18	8.2		
5	1	.5		
Total	220	100.0		

Frequency Table : Indikator Var. Y2 (Loyalty)

y22

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid 1	18	8.2	2.70	.921
2	76	34.5		
3	84	38.2		
4	37	16.8		
5	5	2.3		
Total	220	100.0		

y23

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid 1	14	6.4	2.74	.882
2	74	33.6		
3	92	41.8		
4	35	15.9		
5	5	2.3		
Total	220	100.0		

y24

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid 1	16	7.3	2.65	.845
2	78	35.5		
3	99	45.0		
4	22	10.0		
5	5	2.3		
Total	220	100.0		

Frequency Table : Indikator Var. Y3 (Internal Service Quality)

y33

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	1	6	2.7	.809
	2	82	37.3	
	3	99	45.0	
	4	27	12.3	
	5	6	2.7	
	Total	220	100.0	

y34

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	1	9	4.1	.805
	2	72	32.7	
	3	112	50.9	
	4	20	9.1	
	5	7	3.2	
	Total	220	100.0	

y35

	Frequenc y	Percent	Mean	Std. Dev
Valid	1	11	5.0	.836
	2	93	42.3	
	3	88	40.	
	4	22	10.0	
	5	6	2.7	
	Total	220	100.0	

Lampiran 6. Hasil Uji Model Struktural

A. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung Dari Model SEM Lengkap Setelah Modifikasi (Fit) Untuk Data *Un-Standardized*

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
JS_Y1 <--- IM_X	.209	.054	3.848	***	par_14
LY_Y2 <--- JS_Y1	.703	.117	6.013	***	par_13
LY_Y2 <--- IM_X	.409	.071	5.755	***	par_15
SQ_Y3 <--- IM_X	.032	.070	.458	.647	par_12
SQ_Y3 <--- JS_Y1	.146	.106	1.379	.168	par_16
SQ_Y3 <--- LY_Y2	.647	.096	6.714	***	par_17

B. Harga Koefisien Regresi (Pengaruh Langsung) Model SEM Lengkap Setelah Modifikasi (Fit) Untuk Data *Standardized*

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
JS_Y1 <--- IM_X	.319
LY_Y2 <--- JS_Y1	.477
LY_Y2 <--- IM_X	.423
SQ_Y3 <--- IM_X	.034
SQ_Y3 <--- JS_Y1	.103
SQ_Y3 <--- LY_Y2	.672

C. Koefisien Pengaruh Tidak Langsung Setelah Modifikasi (Fit) Untuk Data *Standardized*

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	IM_X	JS_Y1	LY_Y2	SQ_Y3
JS_Y1	.000	.000	.000	.000
LY_Y2	.152	.000	.000	.000
SQ_Y3	.419	.320	.000	.000

D. Koefisien Pengaruh Total**Setelah Modifikasi (Fit) Untuk Data *Standardized***

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	IM_X	JS_Y1	LY_Y2	SQ_Y3
JS_Y1	.319	.000	.000	.000
LY_Y2	.575	.477	.000	.000
SQ_Y3	.453	.423	.672	.000

E. Koefisien Determinasi Ganda (R^2)**Setelah Modifikasi (Fit)**

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
JS_Y1	.101
LY_Y2	.534
SQ_Y3	.576

Lampiran 7. Uji Asumsi

A. Uji Normalitas Data

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y16	1.000	5.000	.204	1.238	-.089	-.270
y24	1.000	5.000	.245	1.486	.256	.777
y23	1.000	5.000	.169	1.025	-.182	-.552
y22	1.000	5.000	.161	.975	-.347	-1.054
y35	1.000	5.000	.543	3.295	.393	1.194
y34	1.000	5.000	.387	2.350	.703	2.134
y33	1.000	5.000	.485	2.945	.256	.777
x2	1.000	5.000	.010	.061	-1.523	-4.623
x3	1.000	5.000	-.019	-.114	-1.508	-4.576
x4	2.000	5.000	-.076	-.461	-1.554	-4.714
x5	2.000	5.000	.040	.245	-1.625	-4.930
y12	1.000	5.000	.282	1.711	.040	.122
y13	1.000	5.000	.326	1.980	-.194	-.587
y14	1.000	5.000	.601	3.646	.302	.917
y15	1.000	5.000	.229	1.393	-.249	-.755
Multivariate					17.110	5.631

B. Uji Outlier

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
56	40.206	.000	.089
92	35.895	.002	.063
116	35.104	.002	.016
38	34.759	.003	.003
9	31.347	.008	.032
102	28.708	.018	.194
207	27.497	.025	.315
109	27.159	.027	.264
66	27.069	.028	.174
40	26.917	.029	.120
125	26.786	.031	.078
90	26.659	.032	.050

33	25.825	.040	.107
96	25.404	.045	.123
183	25.351	.045	.081
51	24.714	.054	.144
131	24.442	.058	.144
118	24.359	.059	.108
86	24.326	.060	.072
27	24.301	.060	.046
218	24.237	.061	.031
70	24.070	.064	.027
37	24.025	.065	.017
128	23.946	.066	.012
112	22.754	.090	.134
182	22.725	.090	.098
64	22.680	.091	.073
93	22.566	.094	.064
89	22.477	.096	.052
79	22.183	.103	.073
82	21.780	.114	.129
60	21.636	.118	.127
83	21.387	.125	.159
43	21.245	.129	.160
73	21.205	.130	.130
103	21.173	.131	.101
204	20.867	.141	.152
47	20.551	.152	.226
45	20.443	.156	.220
214	20.428	.156	.176
136	20.389	.158	.147
111	20.348	.159	.122
71	20.169	.166	.143
80	19.859	.177	.222
158	19.853	.178	.177
126	19.625	.187	.230
196	19.575	.189	.205
145	19.537	.190	.176
91	19.300	.200	.238
220	19.288	.201	.195
8	19.276	.202	.158
100	19.228	.204	.139
32	19.128	.208	.140

106	19.102	.209	.116
44	19.061	.211	.099
99	19.036	.212	.080
199	18.964	.215	.075
107	18.829	.222	.085
170	18.820	.222	.066
186	18.679	.229	.077
72	18.611	.232	.072
201	18.544	.235	.067
115	18.389	.243	.084
58	18.363	.244	.069
105	18.186	.253	.093
138	18.137	.256	.083
88	18.095	.258	.073
195	17.842	.271	.126
191	17.810	.273	.108
174	17.752	.276	.101
10	17.576	.286	.136
205	17.573	.286	.108
164	17.373	.297	.157
153	17.274	.303	.167
55	17.270	.303	.135
188	17.211	.306	.129
65	17.174	.309	.114
14	16.865	.327	.226
54	16.769	.333	.239
187	16.642	.341	.274
149	16.633	.341	.235
31	16.589	.344	.218
84	16.536	.347	.208
151	16.525	.348	.176
120	16.470	.352	.168
132	16.456	.352	.142
129	16.451	.353	.115
175	16.409	.355	.105
59	16.339	.360	.105
124	16.125	.374	.169
114	16.113	.375	.142
46	16.019	.381	.155
4	15.870	.391	.198
133	15.852	.392	.171

52	15.555	.412	.320
95	15.485	.417	.324
21	15.442	.420	.308
146	15.412	.422	.283
156	15.349	.427	.282
168	15.071	.446	.453

χ^2 pada df=22 dan Sig=0,01 = 40,289

