

***INTERNAL MARKETING DALAM MENDORONG TASK PERFORMANCE
DAN MENEKAN COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR MELALUI
CUSTOMER ORIENTATION DAN PUBLIC SERVICE MOTIVATION***

(Studi Analisis pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum di Indonesia)

Disertasi
Ilmu Ekonomi Program Doktor



Oleh :
Luk Luk Atul Hidayati
16931019

**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024**

***Internal Marketing dalam Mendorong Task performance
dan Menekan Counterproductive Work Behavior melalui
Customer Orientation dan Public Service Motivation***

(Studi Analisis pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum di Indonesia)

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor
dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh :
Luk Luk Atul Hidayati
16931019

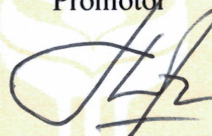
**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor



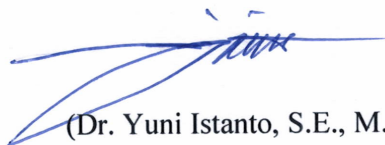
(Prof. Dr. M. Suyanto, M.M.)

Ko Promotor I



(Prof. Drs. Anas Hidayat, M.B.A., Ph.D.)

Ko Promotor II



(Dr. Yuni Istanto, S.E., M.Si.)

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Rabu tanggal 5 Februari 2025 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian disertasi yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **Luk Luk Atul Hidayati**

No. Mhs. :16931019

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

Dengan Judul:

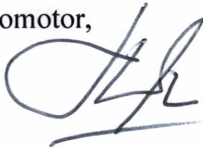
INTERNAL MARKETING DALAM MENDORONG TASK PERFORMANCE DAN MENEKAN COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR MELALUI CUSTOMER ORIENTATION DAN PUBLIC SERVICE MOTIVATION:

Studi Analisis pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum di Indonesia

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,

Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



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

Ko Promotor I



(Prof. Drs. Anas Hidayat, M.B.A., Ph.D.)

Ko Promotor II,



(Dr. Yuni Istanto, S.E., M.Si)

Penguji I,



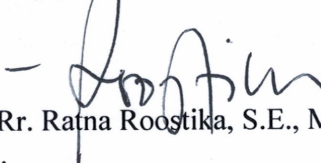
(Prof. Dr. Tony Wijaya, S.E., M.M.)

Penguji II,



(Dr. Susanto, M.S.)

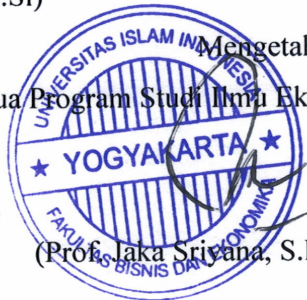
Penguji III,



(Rr. Ratna Roostika, S.E., M.A.C., Ph.D.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



(Prof. Laka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.)

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Luk Luk Atul Hidayati
NIM : 16931019
Program Studi: Ilmu Ekonomi Progran Doktor
Institusi : FBE Universitas Islam Indonesia

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi yang berjudul:

“Internal Marketing dalam Mendorong Task performance dan Menekan Counterproductive Work Behavior melalui Customer Orientation dan Public Service Motivation: Studi Analisis pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum di Indonesia”.

Tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan 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 daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 17 Desember 2024
Hormat saya,



Luk Luk Atul Hidayati

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul: "*Internal Marketing dalam Mendorong Task Performance, dan Menekan Counterproductive Work Behavior melalui Customer Orientation dan Public Service Motivation: Studi Analisis pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum di Indonesia*". Disertasi ini disusun sebagai bagian dari pemenuhan syarat untuk menyelesaikan Program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas Islam Indonesia.

Penyusunan disertasi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan tulus, izinkan saya menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Fathul Wahid, S.T.,M.Sc.,Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia, atas fasilitas, sarana, dan sumber daya lain yang telah disediakan, sehingga tercipta suasana lingkungan yang kondusif, aman, dan nyaman untuk saya bisa menyelesaikan studi doktoral di PDIE Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.
2. Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII, atas dukungan, bimbingan, dan arahan yang telah diberikan selama proses studi.
3. Prof. Dr. M. Suyanto, M.M., selaku Promotor, atas arahan, masukan berharga, dan bimbingan intensif yang telah memungkinkan penyelesaian disertasi ini dengan baik.
4. Prof. Drs. Anas Hidayat, MBA, Ph.D., selaku Ko-promotor 1, atas bimbingan, saran, dan dukungan yang sangat berarti selama penyusunan disertasi ini
5. Dr. Yuni Istanto, M.Si., selaku Ko-promotor 2, atas bimbingan, saran, dan dukungan yang sangat berarti selama penyusunan disertasi ini.
6. Prof. Dr. Tony Wijaya, S.E.,M.M., selaku Ketua penguji, atas kritik, masukan, dan evaluasi yang membantu memperbaiki disertasi ini, mulai seminar proposal hingga promosi doktor.
7. Dr. Susanto, M.S., selaku Penguji, atas kritik, masukan, dan evaluasi yang berkontribusi pada penyempurnaan disertasi ini.
8. Rr. Ratna Roostika, S.E., M.A.C., Ph.D., selaku Penguji, atas kritik, masukan, dan evaluasi yang sangat berarti dalam proses penyempurnaan disertasi ini.
9. Dr. Lilik Andriyani, S.E., M.Si., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang (UNIMMA), atas izin, bantuan, dan fasilitas yang diberikan untuk mendukung studi doktoral di PDIE Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.
10. Dr. Rochiyati Murniningsih, S.E.,M.P., selaku Dekan FEB UNIMMA, atas dukungan moral dan institusional yang sangat membantu dalam penyelesaian studi doktoral di PDIE Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.
11. Dra. Marlina Kurnia, M.M., selaku Dekan periode 2015–2023, atas kesempatan yang diberikan untuk melanjutkan studi doktoral di PDIE Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.

12. Muhdiyanto, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan FEB UNIMMA, atas dukungan moral dan kesempatan yang sangat berarti untuk saya dapat melanjutkan studi doctoral di PDIE Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.
13. Keluarga tercinta, Suparto Edi Sucahyo (suami), Walada Prima Anasa (anak), dan Annisa Deranasia Sembiring (menantu) atas cinta, kesabaran, dan dukungan tanpa batas yang menjadi sumber kekuatan utama saya dalam menyelesaikan studi doctoral di PDIE Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.
14. Rekan-rekan dosen dan tendik di FEB UNIMMA, atas dukungan moral dan semangat yang selalu diberikan.
15. Teman-teman Angkatan 25 Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII, yang senantiasa berbagi suka dan duka selama masa studi.
16. Mbak Kusuma dan tim LPPM AKATIRTA, atas bantuan yang diberikan dalam menjalin komunikasi yang baik dengan PDAM di seluruh Indonesia serta dalam membantu pengumpulan data.
17. Mbak Iin, yang selalu sabar menghadapi mahasiswa dengan berbagai karakter dan kesulitannya, serta Mbak Tika dan Mbak Tati, atas bantuan yang sangat berarti selama proses studi doctoral di PDIE UII.

Saya menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, saya menerima kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang.

Ucapan terima kasih ini saya sampaikan sebagai wujud syukur dan penghargaan yang tulus atas segala bantuan yang telah diberikan. Tanpa dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, penyusunan disertasi ini tidak akan dapat terwujud dengan baik. Terima kasih atas segala perhatian dan kerja sama yang telah diberikan. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, institusi, dan penelitian lebih lanjut.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 17 Desember 2024

Hormat saya,

Luk Luk Atul Hidayati

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PRASYARAT GELAR DOKTOR.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN DESERTASI.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAK.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian	18
D. Kontribusi Hasil Penelitian.....	20
BAB II KAJIAN PUSTAKA	22
A. Kajian Teori	22
1. <i>Goal Setting Theory</i>	22
2. <i>Resource Based Theory</i>	26
3. <i>Holistic Marketing</i>	31
B. Kajian Pustaka.....	33
1. <i>Task performance (TP)</i>	33
a. Konsep Dasar <i>Task performance</i>	34
b. Peran <i>Task performance</i>	36
c. Elemen dan Pengukuran	37
2. <i>Counterproductive Work Behavior (CWB)</i>	38
a. Konsep dan Pemahaman <i>Counterproductive Work Behavior (CWB)</i>	39
b. Elemen dan Pengukuran <i>CWB</i>	41
3. <i>Customer Orientation</i>	43
a. Konsep dan Pemahaman <i>Customer Orientation</i>	44
b. Elemen dan Pengukuran <i>Customer Orientation (CO)</i>	45
4. <i>Public Service Motivation (PSM)</i>	47
a. Konsep dan Pemahaman <i>Public Service Motivation (PSM)</i>	47
b. Elemen dan Pengukuran <i>Public Service Motivation (PSM)</i>	49
5. <i>Internal Marketing (IM)</i>	50
a. Konsep <i>Internal Marketing</i>	50
b. <i>Internal Marketing Program</i>	54
c. Bidang Penelitian <i>Internal Marketing</i>	56
BAB III KERANGKA TEORI.....	58
A. Kerangka Teori	58
1. Pemanfaatan <i>Goal Setting Theory</i>	58
2. Pemanfaatan <i>Theory Resource Based Theory</i>	61
3. Pemanfaatan <i>Holistik Marketing</i>	66
4. Variabel Penelitian	70

a. <i>Task Performance (TP)</i>	71
b. <i>Counterproductive Work Behavior (CWB)</i>	72
c. <i>Customer Orientation(CO)</i>	75
d. <i>Public Service Motivation (PSM)</i>	76
e. <i>Internal Marketing (IM)</i>	79
B. Kerangka Konseptual (Model Penelitian)	82
1. Celah penelitian	82
2. Pengembangan Model	85
a. Kerangka Acuan.....	85
b. Pengembangan Variabel	86
c. Model Penelitian	88
3. Kebaruan Model Penelitian	90
C. Hipotesis penelitian	93
1. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Customer Orientation</i>	93
2. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Public Service Motivation</i>	97
3. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Task performance</i>	99
4. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	102
5. Pengaruh <i>Customer Orientation</i> terhadap <i>Task performance</i>	104
6. Pengaruh <i>Customer Orientation</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	107
7. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> terhadap <i>Task performance</i>	109
8. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	111
9. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Task performance</i> dimediasi <i>Customer Orientation</i>	113
10. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> dimediasi <i>Customer Orientation</i>	116
11. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Task performance</i> yang dimediasi <i>Public Service Motivation</i>	118
12. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> dimediasi <i>Public Service Motivation</i>	120
BAB IV METODE PENELITIAN	123
A. Populasi Dan Penentuan Sampel Penelitian	123
B. Definisi Operasional Variabel.....	126
1. <i>Task performance</i>	127
2. <i>Counterproductive Work Behavior</i>	127
3. <i>Customer Orientation</i>	128
4. <i>Public Service Motivation</i>	129
5. <i>Internal Marketing</i>	129
C. Skala Pengukuran Variabel Penelitian	130
D. Metode Analisis	131
1. Analisis Statistik Deskriptif	131
2. Analisis Hubungan Kausalitas	131
a. Screening Data	132
b. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	134
1) Uji Validitas	134
1) Uji Reliabilitas	135
2) Uji Model (Goodness Of Fit).....	135
3. Analisis Structural Model (Uji Pengaruh Langsung)	136
4. Analisis Mediasi (Uji Pengaruh Tidak Langsung)	136
5. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	137
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	138

A. Analisis	138
1. Analisis Statistik Deskriptif	138
a. Sampel Perusahaan.....	138
b. Karakteristik Sampel Responden	141
2. Analisis Hubungan Kausalitas	142
a. Screening data.....	143
1) Pengecekan Missing Data.....	143
2) Unengaged Respondent	143
a) <i>Task Performance</i>	144
b) <i>Counterproductive Work Behavior</i>	144
c) <i>Customer Orientation</i>	145
d) <i>Public Service Motivation</i>	146
e) <i>Internal Marketing</i>	146
b. Pengecekan Data <i>Outliers</i>	147
c. Hasil Uji Normalitas Data	150
d. <i>Multicollinearity dan Singularity</i>	152
e. <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA)</i>	153
1) Uji Validitas	153
2) Uji Reliabilitas	154
3) Uji Model (Goodness of Fit).....	155
f. Analisis Structural Model (Uji Pengaruh Langsung)	161
1) Uji Pengaruh Langsung	162
2) Uji Pengaruh Tidak Langsung (Uji Mediasi).....	166
g. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	171
B. Pembahasan	173
1. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Customer Orientation</i>	173
2. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Public Service Motivation</i>	177
3. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Task Performance</i>	181
4. Pengaruh <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	183
5. Pengaruh <i>Customer Orientation</i> terhadap <i>Task Performance</i>	188
6. Pengaruh <i>Customer Orientation</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	191
7. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> terhadap <i>Task Performance</i>	193
8. Pengaruh <i>Public Service Motivation</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	196
9. <i>Customer Orientation</i> memediasi pengaruh antara <i>Internal Marketing</i> terhadap	
<i>Task Performance</i>	198
10. <i>Customer Orientation</i> memediasi pengaruh antara <i>Internal Marketing</i> terhadap	
<i>Counterproductive Work Behavior</i>	200
11. <i>Public Service Motivation</i> memediasi pengaruh antara <i>Internal Marketing</i> terhadap	
<i>Task Performance</i>	203
12. <i>Public Service Motivation</i> memediasi pengaruh antara <i>Internal Marketing</i> terhadap	
<i>Counterproductive Work Behavior</i>	205
BAB VI PENUTUP	208
A. Simpulan	208
B. Implikasi	212
1. Implikasi Teoritis	213
2. Implikasi Manajerial	213
C. Keterbatasan penelitian	217
D. Penelitian Yang Akan Datang.....	219
E. Saran untuk Manajemen di PDAM	221
Daftar Pustaka	224

Lampiran.....	255
Lampiran 1 : Definisi, Indikator dan Daftar Pernyataan Kuesioner	255
Lampiran 2 : Data Responden	258
Lampiran 3 : Hasil Olah Data.....	267
Lampiran 4 : Jawaban Responden.....	289

Daftar Tabel

Tabel 2.1 : Definisi Internal Marketing (<i>IM</i>)	53
Tabel 2.2 : Program Internal Marketing	55
Tabel 2.3 : Hasil riset <i>IM</i> 1975 – 2022	57
Tabel 3.1 : Program <i>IM</i> dalam Riset.....	83
Tabel 3.2 : <i>Antecedent</i> dan <i>Consequent Customer Orientation</i> 2017-2021...	115
Tabel 4.1 : <i>Model Fit Treshold</i>	136
Tabel 5.1 : Kinerja PERUMDAM sampel 2020-2022 dan Pelanggan 2022 .	139
Tabel 5.2 : Sebaran Data Responden di Masing-masing PERUMDAM.....	141
Tabel 5.3 : Data responden berdasarkan gender dan pendidikan	141
Tabel 5.4 : Deskripsi Jawaban <i>Task Performance</i>	144
Tabel 5.5 : Deskripsi Jawaban <i>Counterproductive Work Behavior</i>	145
Tabel 5.6 : Deskripsi Jawaban <i>Customer Orientation</i>	145
Tabel 5.7 : Deskripsi Jawaban <i>Public Service Motivation</i>	146
Tabel 5.8 : Deskripsi Jawaban <i>Internal Marketing</i>	147
Tabel 5.9 : Hasil Uji <i>Outlier</i>	149
Tabel 5.10 : Hasil Uji Normalitas Data	150
Tabel 5.11 : Hasil uji korelasi variabel bebas/eksogen.....	152
Tabel 5.12 : Hasil Uji <i>Convergent Validity</i>	153
Tabel 5.13 : Nilai <i>CR</i> dan <i>AVE</i>	155
Tabel 5.14 : Ringkasan Hasil Uji <i>Goodness of Fit (Full Model)</i>	157
Tabel 5.15 : Ringkasan Hasil Uji <i>Goodness of Fit (Model Mofikasil)</i>	159
Tabel 5.16 : Hasil Uji Pengaruh dalam Model Modifikasi.....	162
Tabel 5.17 : Rangkuman Hasil Uji Hipotesis.....	171
Tabel 5.18 : <i>Squared Multiple Correlations</i>	172

Daftar Gambar

Gambar 3.1 : Pengembangan Karyawan Menggunakan Pendekatan <i>RBT</i>	64
Gambar 3.2 : Kerangka model penelitian	88
Gambar 5.1 : Nilai Kinerja PERUMDAM 2020 – 2022	140
Gambar 5.2 : Data Jumlah Pelanggan 2022.....	140
Gambar 5.3 : Karakteristik responden berdasar jenis kelamin dan pendidikan.	142
Gambar 5.4 : Analisis <i>Struktur</i> Pengaruh langsung dan Full Model	156
Gambar 5.5 : Analisis <i>Struktur</i> Modifikasi Pengaruh langsung dan Full Model	159

ABSTRAK

Studi ini berangkat dari fenomena dimana masih banyak manajemen belum menganggap penting dalam pengembangan karyawan. Berdasarkan data yang ada, daya saing SDM di Indonesia yang masih tergolong rendah dibandingkan negara lain. Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa, pengembangan karyawan diarahkan pada pencapaian kinerja individu tinggi melalui upaya manajemen dalam memberikan layanan terbaiknya, dengan menerapkan konsep *Internal Marketing*. Dalam konteks, teori *Goal Setting* penetapan tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Hal ini sejalan dengan upaya manajemen dalam memfokuskan karyawan pada pencapaian tujuan melalui penerapan *Internal Marketing*. Studi yang ada menemukan adanya gap penelitian terkait pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap kinerja individu karyawan yang diukur menggunakan variabel *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*. Dengan penelitian yang masih terbatas, hasil sebelumnya juga menunjukkan temuan yang masih inkonsisten. Pada teori berbasis sumber daya (*Resource Based Theory*), pengembangan karyawan sebaiknya diarahkan pada pembentukan sebuah karakter khusus pada diri karyawan yang bernilai, langka dan tidak mudah tergantikan. Oleh karena itu, penelitian ini akan menempatkan pembentukan karakter khusus sebagai fokus utama, yang dikembangkan melalui pendekatan pemasaran holistik. Pendekatan ini juga dirancang agar sesuai dengan perusahaan layanan publik yang menjadi objek penelitian. Karakter yang dibangun dalam penelitian ini adalah *Customer Orientation* dan *Public Service Motivation* yang ditempatkan sebagai variabel mediasi untuk menghubungkan antara *Internal Marketing* dengan kinerja individu karyawan yang diukur melalui *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*. Pengujian dilakukan menggunakan sampel sebanyak 210 karyawan yang berasal dari 14 Perusahaan Umum Daerah Air Minum. Hasilnya menunjukkan bahwa *Internal Marketing* secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Orientation*, *Public Service Motivation* dan *Task Performance*. Sementara terhadap *Counterproductive Work Behavior* secara langsung tidak mampu menekan negatif, akan tetapi melalui *Customer Orientation* dapat ditekan signifikan negatif. Hasil tersebut menekankan penting perusahaan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada karyawan secara konsisten dan berkesinambungan untuk mendukung mengembangkan karyawan. Pengembangan yang dilakukan akan berkontribusi dalam membentuk karakter khusus yang diperlukan oleh perusahaan yaitu karyawan yang memiliki fokus tinggi terhadap pemenuhan kepentingan pelanggan dan masyarakat. Perilaku positif tersebut secara personal akan mendorong peningkatan *Task Performance* dan menekan perilaku negatif karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja produktif dan harmonis.

Kata kunci: pengembangan karyawan, *goal setting theory*, *resource-based theory*, *holistic marketing*, *internal marketing*, *task performance*, *customer orientation*, *public service motivation*, *counterproductive work behavior*.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tuntutan pekerjaan, akibat perubahan lingkungan dapat mempengaruhi pencapaian produktivitas karyawan, yang akhirnya dapat berdampak pada kinerja mereka. Manajemen membutuhkan upaya-upaya strategis untuk dapat mengantisipasi hal tersebut. Salah satu upaya yang dapat dijalankan manajemen adalah dengan pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan yang menghubungkan dengan agenda organisasi terbukti mampu mendorong terbentuknya lingkungan kerja berkinerja tinggi (Boselie, 2010), yang mengarah pada tercapainya kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan (Davidescu et al., 2020), serta mampu menjadikan karyawan sebagai penggerak organisasi (Podgorodnichenko et al., 2020). Praktik pengembangan yang dilakukan secara proaktif dan berkelanjutan, dapat menjadi sarana bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan meminimalkan potensi risiko (Dachner et al., 2021).

Pengembangan karyawan, jika dilihat dari sudut pandang manajemen, merupakan aspek penting yang dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi. Akan tetapi, di dalam prakteknya, hal tersebut sering diabaikan. Di Indonesia pengabaian ini terlihat dari data yang dikeluarkan oleh “*World Talent Ranking*”, yaitu sebuah lembaga yang setiap tahunnya melakukan penilaian terhadap daya saing sumber daya manusia (SDM) negara-negara di dunia. Data tahun 2023 menunjukkan bahwa daya saing SDM Indonesia berada di peringkat ke-47 dari 64 negara yang diteliti. Penilaian ini didasarkan pada faktor-faktor berikut: 1)

investasi dan pengembangan tenaga kerja, yang dilihat dari pengeluaran pengembangan tenaga kerja untuk pendidikan, program magang, dan pelatihan keterampilan. 2) penarikan tenaga kerja, yang dilihat dari pengeluaran pada biaya hidup, motivasi bekerja, dan kualitas hidup, 3) kesiapan tenaga kerja, yang dilihat dari pertumbuhan kuantitas dan kualitas tenaga kerja serta *link and match* antara pendidikan dan industri (Al_Afghani, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa daya saing SDM Indonesia masih rendah, sehingga mencerminkan bahwa pengembangan SDM di Indonesia masih belum menjadi bagian penting dalam organisasi.

Dari sudut pandang teori, pengembangan karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi. Salah satu teori yang menjelaskan hal tersebut adalah *Goal Setting Theory*. Teori ini, dikembangkan oleh Edwin Locke pada tahun 1968, yang menjelaskan pentingnya organisasi menetapkan tujuan secara jelas untuk mendapatkan karyawan yang berkomitmen dan berkinerja tinggi dalam pekerjaan mereka (Locke, 1968). Tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan fokus karyawan, yang mengarah pada peningkatan motivasi dan kinerja (Locke et al., 1981) (Latham et al., 2016). Penetapan tujuan yang spesifik dan terukur dapat menempa dan menyemangati karyawan dalam pencapaiannya (Latham, 2003). Sasaran subordinat diperlukan dalam pencapaian sasaran tinggi dan untuk mendapatkan komitmen terhadap sasaran, seseorang harus memahami hasil yang diharapkan (Swann et al., 2021). Oleh karena itu, tujuan yang tinggi sebagai sasaran yang luas, komitmen pencapaiannya akan lebih mudah jika melalui sasaran subordinat.

Teori lain yang berhubungan dengan pengembangan karyawan adalah *Resource Based Theory (RBT)*, teori ini digunakan untuk melengkapi *Goal Setting Theory (GST)* yang telah dijelaskan sebelumnya. *GST* fokus pada penetapan tujuan sebagai hasil akhir, tanpa mempertimbangkan konteks, aspek emosional, dan ketersediaan sumber daya yang diperlukan. *GST* juga tidak menjelaskan proses dalam pengembangan keterampilan atau pembelajaran dalam pencapaian tujuan (Deligöz, 2024). Dalam konteks ini, *RBT* mengisi kekosongan dengan menekankan pentingnya sumber daya internal, seperti keterampilan dan kompetensi karyawan, yang menjadi faktor kunci dalam pencapaian tujuan. Tanpa sumber daya yang memadai, meskipun tujuan telah ditetapkan dengan jelas, maka tujuan tersebut dapat gagal dan menyebabkan kinerja yang buruk (Ruth et al, 2014).

Resource Based Theory (RBT), menjelaskan bahwa pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan memaksimalkan kapabilitas karyawan yang mencakup pengembangan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam menghadapi lingkungan yang tidak pasti, berubah-ubah dan tidak dapat diprediksi (Miller & Shamsie, 1996). Kapabilitas karyawan dapat digunakan untuk membangun platform yang tidak ada bandingnya, serta menjaga kelangsungan hidup perusahaan (Nath et al., 2010; Peteraf, 1993). Kapabilitas karyawan juga menunjukkan seberapa baik perusahaan menjalankan aktivitasnya untuk mengubah sumber daya manusia menjadi sumber daya strategis (Kauppila, 2015). Oleh karena itu, *RBT* menekankan pentingnya perusahaan mengembangkan karyawan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan kemampuan mereka sebagai dasar keunggulan yang berkelanjutan.

Goal Setting Theory (GST) dan *Resource Based Theory (RBT)* digunakan dalam penelitian ini sebagai dasar pemikiran tentang pentingnya pengembangan karyawan secara menyeluruh. *Goal Setting Theory* menekankan pentingnya menetapkan tujuan sebagai arah dalam karyawan menjalankan pekerjaan, sementara *RBT* menekankan pentingnya tujuan dirumuskan secara jelas dan spesifik untuk mendapatkan sumberdaya manusia yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit tergantikan melalui peningkatan keterampilan, pengetahuan dan kemampuan karyawan. Dengan demikian, arah dari pengembangan karyawan adalah untuk mencapai kinerja tinggi pada tingkat individu (*Individual Work Performance*), yang pada gilirannya akan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Individual Work Performance (IWP) telah menjadi perhatian utama bagi para peneliti (Jangbahadur & Sharma, 2018), dengan aspek pengukuran meliputi *Task Performance*, *Contextual Performance*, dan perilaku *Counterproductive Work Behavior* (Koopmans et al., 2011). Fokus utama *IWP* sebetulnya ada pada *Task Performance*, yang mencerminkan kemampuan individu karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas utama, serta *Counterproductive Work Behavior* yaitu perilaku kontraproduktif yang dilakukan dengan sengaja untuk merugikan orang lain atau perusahaan (Rotundo, 2002). Penelitian ini berfokus pada pengembangan model kinerja individu karyawan sebagaimana disampaikan oleh Rotundo (2002), di mana kinerja individu karyawan diukur dengan menggunakan konstruk *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*.

Dalam penelaahan penelitian sebelumnya, ditemukan salah satu faktor yang dapat mendorong kedua aspek *IWP* (*Task Performance/TP*) dan

Counterproductive Work Behavior/CWB), adalah *Internal Marketing (IM)*. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh *IM* dalam meningkatkan *IWP* adalah sebagai berikut: 1) *IM* berperan penting dalam pembentukan komitmen organisasi dan kinerja dosen di Universitas Hasanuddin (Hakim et al., 2018). 2) *IM* dengan elemen *Training & Education, Management Support, Internal Communication, Personnel Management, External Communication* meningkatkan *Job Performance* di pusat olah raga Taipei (Chiu et al., 2019). 3) *IM* yang melibatkan *Organisational Cultural Beliefs (OCB), Terms and Conditions (TC), Internal Communication (IC), Learning and Development (LD)* dan *Business Process (BP)* mampu meningkatkan kinerja *Extra-Role*, namun tidak berpengaruh pada kinerja *In-Role (Task Performance)* karyawan di Industri Minyak dan Gas, Malaysia (Abidin & Roslin, 2019). 4) *IM* dengan *Training and Development, Empowerment, Motivation and Reward, Communication* meningkatkan *Task Performance* dan *Contextual Performance* pada pekerja spesialis di 24 administrasi sub-cabang perusahaan minyak dan gas Iran (Imani et al., 2020). 5) *IM* dengan konstruk; *Communicating Vision, Development and Rewarding of Personnel* tidak meningkatkan *Task Performance* dan tidak dapat menekan terjadinya *Counterproductive Work Behavior* dalam konteks pandemi Covid 19 di negara berkembang Rumania (Nemteanu & Dabija, 2021).

Hasil penelaahan terhadap penelitian sebelumnya tersebut, menunjukkan masih adanya gap penelitian, di antaranya: 1) studi pengaruh *Intenal Marketing (IM)* terhadap kinerja individu karyawan (*IWP*) yang dikur menggunakan *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior* masih terbatas, 2) terdapat perbedaan dalam pengembangan program *IM* yang diuji antara satu penelitian

dengan penelitian lainnya, 3) terdapat perbedaan dalam pengukuran kinerja, seperti yang dilakukan oleh Abidin dan Roslin (2019), yang mengukur kinerja individu karyawan dengan menggunakan *Extra-Role Dan In-Role (Task Performance)*, Chiu et al. (2019), dan Imani et al. (2020), mengukur kinerja individu karyawan dengan *Task Performance* dan *Contextual Performance*. Disisi lain, Nemteanu & Dabija (2021), mengukur kinerja individu karyawan menggunakan *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*, 4) penelitian yang ada masih fokus pada karyawan secara umum, tanpa mempertimbangkan perbedaan karakteristik atau peran spesifik dalam organisasi, 5) hasil pengujian menunjukkan inkonsistensi, dimana Imani et al., (2020) menemukan bahwa *IM* berpengaruh positif terhadap *Task Performance* dan *Contextual Performance*, sementara Nemteanu dan Dabija (2021) menemukan bahwa *IM* tidak berpengaruh pada *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*.

Berdasarkan fenomena yang ada, teori relevan yang digunakan, serta celah riset yang ditemukan, peneliti terdorong untuk melanjutkan penelitian dengan topik yang sama, yaitu pengaruh *Internal Marketing (IM)* terhadap *Individual Work Performance (IWP)* yang diukur melalui *Task Performance (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Model penelitian ini mengacu pada model yang digunakan oleh Nemteanu dan Dabija (2021), yang menguji pengaruh antara *IM* terhadap kinerja individu karyawan (*IWP*), yang diukur menggunakan *Task performance (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Pengembangan variabel dalam model penelitian, dirancang untuk menjawab ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Task Performance* dan *Counterproductive Work*

Behavior. Variabel mediasi dimasukkan ke dalam model penelitian untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antara *Internal Marketing (IM)* dengan *Task Performance (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*, juga memungkinkan peneliti menjelaskan proses bagaimana *IM* memengaruhi *TP* dan *CWB*, sehingga memberikan jawaban yang lebih komprehensif terhadap hubungan antar variabel.

Peneliti mempertimbangkan juga jenis responden dalam pengembangan variabel, yaitu karyawan di bagian yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Dalam konteks jasa, interaksi langsung karyawan dengan pelanggan erat kaitannya dengan pelayanan, yang merupakan bagian penting dari aktivitas pemasaran. Oleh karena itu, pengembangan variabel dalam model juga akan menggunakan pendekatan pemasaran. Dalam pemasaran, *Internal Marketing (IM)* ditemukan sebagai bagian dari pemasaran, dimana *IM* berfungsi sebagai faktor utama yang harus terlibat dalam kegiatan pemasaran. Konsep pemasaran ini adalah konsep Pemasaran Holistik, yang dikembangkan untuk membantu manajemen mengidentifikasi dan beradaptasi terhadap segala bentuk perubahan lingkungan. Konsep ini mencakup seluruh aspek, mulai dari *Internal Marketing (IM)* sebagai komponen utama yang fokus pada penyiapan karyawan dalam kegiatan pemasaran, hingga aspek sosial yang bertujuan membentuk citra perusahaan dan tanggung jawab sosial (Dajah, 2022). Pemasaran Holistik melibatkan unsur-unsur; *Internal Marketing, Relationship Marketing, Social Responsibility Marketing*, dan *Integrated Marketing* (Said,2019:12). *Internal Marketing, Relationship Marketing, Social Responsibility Marketing* melibatkan aktivitas karyawan, sementara *Integrated Marketing* berkaitan dengan strategi

penggabungan berbagai jenis komunikasi pemasaran untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Mengingat bahwa dalam Pemasaran Holistik, *IM* menjadi unsur utama dalam kegiatan pemasaran, maka variabel lain dalam penelitian ini juga dikembangkan dengan pendekatan yang serupa untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja. Variabel berikutnya yang berkaitan dengan unsur pemasaran holistik, adalah *Relationship Marketing* dan *Social Responsibility Marketing* yang akan ditempatkan sebagai variabel mediasi. Bentuk *Relationship Marketing* yang dibangun adalah hubungan antara karyawan dengan pelanggan, yang tercermin dalam perilaku karyawan saat berinteraksi dengan pelanggan, dan diwakili oleh variabel *Customer Orientation (CO)*. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang selalu fokus kepada pelanggan, akan memiliki posisi yang lebih baik dalam mendapatkan kesuksesan jangka panjang daripada perusahaan yang tidak (Donavan et al., 2004). Variabel mediasi kedua yang dikembangkan berkaitan dengan *Social Responsibility Marketing*, yaitu keinginan karyawan untuk selalu memberikan yang terbaik bagi kepentingan masyarakat. Variabel ini tercermin dalam *Public Service Motivation (PSM)*, yang juga relevan dengan objek penelitian ini, yaitu perusahaan layanan publik.

Tujuan utama pertama dalam pengembangan karyawan adalah memastikan karyawan yang secara individu memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (*Kinerja Tugas/Task performance*). *Task performance* sebagai salah satu bentuk pengukuran kinerja individu didasarkan pada hasil dimana karyawan memiliki perilaku yang berhubungan dengan kuantitas kerja, kualitas kerja, keterampilan,

dan pengetahuan terhadap pekerjaannya (Campbell, 1990 dalam Koopmans et al., 2012). *Task performance* menggambarkan kemampuan karyawan dalam menggunakan keterampilan teknis dan pengetahuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugas-tugas yang merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan formalnya (Motowidlo & Kell, 2013; Scotter et al., 2000). Hasil kinerja karyawan di tingkat inti teknis didasarkan pada kemampuan mereka dalam menjalankan instruksi dan tanggung jawab yang telah digariskan dalam deskripsi pekerjaan, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Aguiar-Quintana et al., 2021).

Tujuan utama kedua adalah karyawan yang mampu mengendalikan diri untuk tidak berperilaku kontraproduktif (*CWB*) dalam bekerja. *CWB* merupakan perilaku atau tindakan terbuka yang dilakukan dengan sadar dan sengaja seperti penyerangan, pencurian, atau tindakan pasif lain seperti sengaja tidak mengikuti instruksi atau melakukan pekerjaan dengan tidak benar (Fox et al., 2001), perilaku ini dilakukan secara sadar (Robinson & Bennett, 1995), dan menyimpang dari norma formal maupun informal yang telah ditentukan dalam prosedur, kebijakan, dan aturan (Kelloway et al., 2010). *CWB* memiliki potensi, untuk membahayakan organisasi atau anggotanya (Fox et al., 2001; Hollinger, 1986; Kelloway et al., 2010). Oleh karena itu, tujuan pengembangan karyawan berkinerja tinggi, harus mencakup upaya untuk menekan perilaku kontraproduktif ini.

Variabel selanjutnya adalah pengembangan variabel yang diharapkan dapat mendorong kinerja individu karyawan dalam kinerja kerja (*Task Performance*). Variabel yang dikembangkan ini berfokus pada kemampuan karyawan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan. Variabel ini merupakan

komponen dari pemasaran holistik, yaitu (*Relationship Marketing*). Bentuk hubungan antara karyawan dengan pelanggan, tercermin dalam kemampuan karyawan memahami dan membangun hubungan, yang dikenal sebagai *Customer Orientation (CO)*. Literatur pemasaran menekankan bahwa untuk membangun hubungan yang sukses, pemasar harus memahami kebutuhan pelanggan (Svensson, 2001). *CO* berfokus pada pengembangan persepsi karyawan mengenai pentingnya menciptakan nilai bagi pelanggan dengan menawarkan solusi dalam memenuhi kebutuhan mereka (Narver & Slater, 1990). *CO* juga mencerminkan perilaku karyawan yang menempatkan kepentingan pelanggan sebagai prioritas utama (Rindfleisch & Moorman, 2003). Dalam konteks layanan, *CO* merujuk pada keterampilan karyawan dalam mengidentifikasi, memahami, dan memenuhi kebutuhan pelanggan serta bertindak untuk mencapai tujuan (Mediano & Ruiz-Alba, 2019). Oleh karena itu, variabel ini penting digunakan sebagai variabel mediasi.

Komponen lain yang dipertimbangkan untuk mendorong kinerja kerja karyawan terletak pada aspek sosial dalam kegiatan pemasaran, yang juga merupakan bagian dari pemasaran holistik. Salah satu prioritas utama dalam pencapaian tujuan organisasi adalah ikut serta berpartisipasi dalam peningkatan layanan masyarakat. Sebagai pengguna, masyarakat memiliki hak atas pelayanan yang baik dan berhak menuntut pelayanan sesuai standart yang harusnya mereka dapatkan. Fokus utama pendekatan pemasaran holistik adalah perbaikan sosial, jika masyarakat mendapat manfaat akan layanan yang ditawarkan maka kesempatan untuk memberikan layanan yang lebih baik akan semakin meningkat (Darasha & Muneshwar, 2021). Pelayanan yang diberikan akan dirasakan secara

langsung oleh masyarakat luas, sehingga mekanisme implementasinya harus mengikuti perubahan organisasi melalui pengembangan perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik (Rieper & Mayne, 1998). Oleh karena itu, variabel ini dipertimbangkan sebagai variabel mediasi karena peranannya yang efektif dalam menghubungkan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan..

Variabel berikutnya adalah *Internal Marketing (IM)*, yang menjadi komponen utama dari pemasaran holistik, bertujuan menyiapkan karyawan dalam kegiatan pemasaran. Pemasaran internal (*IM*) merupakan upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan klien internalnya dengan lebih baik (Cătălin et al., 2014), dikembangkan juga untuk membantu manajer menghasilkan karyawan terbaik (Collins & Payne, 1991), dan relevan diterapkan untuk mencapai keselarasan mencapai tujuan, melalui hubungan yang produktif antara karyawan dan organisasi yang menghasilkan tingkat kinerja tinggi (Pitt & Foreman, 1999). Praktek *IM* juga menggambarkan suatu proses di mana manajemen menanamkan rasa kesatuan pada karyawan dan organisasi (Wieseke et al., 2009), dirancang dengan penggunaan teknologi, struktur, proses, atau kombinasi dari ketiganya, untuk mengubah perilaku individu, agar sesuai dengan konteks yang ingin dicapai (Snell & White, 2009). Pemanfaatan *IM* dalam pengembangan karyawan dibagi menjadi tiga fase: pertama, untuk mengembangkan motivasi dan kepuasan karyawan; kedua, untuk membentuk kesadaran karyawan terhadap pelanggan; dan ketiga, untuk implementasi strategi atau manajemen perubahan. (Rafiq & Ahmed, 2000). *IM* menyelaraskan karyawan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi melalui kerjasama yang saling menguntungkan, sehingga dapat memotivasi

karyawan untuk bertindak atas nama organisasi (Matanda & Ndubisi, 2013). Pencapaian kinerja tinggi memerlukan penekanan khusus pada praktek internal marketing yang mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan (Sarker & Ashrafi, 2018).

Intenal Marketing merupakan pendekatan terbaik dan efektif yang dapat digunakan untuk menentukan suksesnya proses pertukaran dengan pasar eksternal (George, 1990). *IM* juga mampu mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi, sehingga: 1) memastikan karyawan di semua tingkatan memahami dan menjalankan bisnis serta berbagai kegiatan untuk mendukung terciptanya kesadaran pelanggan, dan 2) memastikan semua karyawan siap dan termotivasi untuk bertindak yang berorientasi pada pelayanan (George, 1990). Dengan memandang karyawan sebagai pelanggan internal, *IM* dapat meningkatkan layanan dan kepuasan yang berfokus pada konsumen (Kim & Lee, 2016). Ketika sistem *IM* beroperasi secara efektif, karyawan akan cenderung memberikan yang terbaik untuk organisasi, yang tercermin dalam cara karyawan memperlakukan pelanggan (Yusuf et al., 2017).

Secara ringkas, penjelasan diatas dapat dijabarkan bahwa penelitian ini akan menguji pengaruh *Internal Marketing (IM)* secara langsung maupun tidak langsung terhadap *Task Performance (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)* sebagai konstruk kinerja individu. Untuk mengantisipasi kemungkinan hasil yang serupa dengan penelitian sebelumnya, dimana *IM* tidak berpengaruh terhadap *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*, peneliti menempatkan variabel mediasi sebagai pengembangan model. Variabel mediasi yang dimaksud mengacu pada unsur-unsur dalam konsep pemasaran holistik, yaitu

variabel *Customer Orientation (CO)* dan variabel *Public Service Motivation (PSM)*. *CO* digunakan dengan pertimbangan bahwa pengembangan perilaku karyawan yang fokus kepada pelanggan dapat mendorong munculnya kesadaran terhadap kebutuhan pelanggan dan meningkatkan orientasi penjualan (Gronroos, 1985). Dengan memahami pelanggan, perusahaan akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengembangkan saluran, penawaran, input, dan penggunaan aset yang tepat (Kotler, 2003). Hal ini juga akan memberikan perusahaan posisi yang lebih kuat dalam mencapai kesuksesan jangka panjang (Donavan et al., 2004). Sementara itu, *Public Service Motivation (PSM)*, selain menjadi salah satu unsur dari pemasaran holistik, juga merupakan variabel yang dikembangkan dengan mempertimbangkan manfaat yang dapat diperoleh dari unit analisis yang digunakan dalam pengujian model pada organisasi layanan publik.

Unit analisis yang akan digunakan dalam pengujian model adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD/PERUMDA). PDAM bertanggung jawab sebagai salah satu penyelenggara Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) kepada masyarakat. Sebagai penyedia air minum melalui SPAM, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) memiliki tugas dan fungsi untuk memenuhi kualitas, kuantitas, kontinuitas dalam penyediaan air minum bagi masyarakat sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan surat keputusan pemerintah, yaitu PP no. 22 tahun 2015 terdapat 4 (empat) jenis SPAM di Indonesia yaitu BUMN/BUMD, UPT/UPTD, Kelompok Masyarakat, dan Badan Usaha. Namun, pada prinsipnya, penyelenggara SPAM diutamakan dilakukan oleh BUMN/BUMD. Saat ini ada dua BUMN/BUMD yang menyelenggara SPAM,

yaitu Perum Jasa Tirta yang merupakan BUMN milik pemerintah pusat dan PUDAM/PERUMDAM/PDAM yang dimiliki Pemerintah Daerah di setiap propinsi, kabupaten dan kota di seluruh Indonesia. Meskipun secara kepemilikan perusahaan ini berada dibawah pemerintah daerah, akan tetapi audit kinerjanya menjadi tanggung jawab kementerian PUPR dan BPKP.

Program pengembangan karyawan di PDAM menjadi salah satu unsur penting dalam penilaian kinerja perusahaan. Kementerian PUPR, setiap tahunnya melakukan penilaian terhadap PDAM dengan menggunakan pendekatan *Balance Score Card*. Pendekatan ini menilai 4 aspek yaitu; keuangan, pelayanan, operasional, dan sumber daya manusia. Hasil penilain dikelompokkan kedalam 3 (tiga) kategori, yaitu, sehat dengan kinerja diatas 2,8, kurang sehat dengan kinerja 2,2 hingga 2,8 dan sakit dengan kinerja kurang dari 2,2. Data tahun 2022 jumlah PDAM di Indonesia yang dinilai berjumlah 389 perusahaan, dari jumlah tersebut 237 (61%) dinyatakan sehat dengan rata-rata nilai kinerja 3,34, 101 (26%) kurang sehat dengan rata-rata nilai kinerja 2,28 dan 51 (13%) sakit dengan nilai rata-rata kinerja 1,50. Dari data tersebut PDAM dalam kondisi kurang sehat dan sakit masih cukup tinggi sekitar 39%. Sementara itu untuk mencapai percepatan pencapaian akses yang telah ditetapkan pemerintah dengan target akses air minum adalah 100% yang dituangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) 2005-2025, dibutuhkan PDAM sehat dan mandiri.

Sebagai perusahaan publik, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi unsur penting dalam kegiatan operasional organisasi. Manajemen bertanggung jawab untuk mengembangkan perilaku karyawan yang dapat memenuhi tanggung jawab terhadap publik dengan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan teknis yang

diharapkan. Berdasarkan perbandingan data kinerja antara tahun 2022 dan tahun 2021 terdapat beberapa catatan penting: 1). ratio pegawai per 1000 pelanggan mengalami penurunan dari 4,18 menjadi 4,01. 2). Rata-rata pelatihan pegawai atau peningkatan kompetensi pegawai mengalami kenaikan, dari 42,57% menjadi 49,08%. 3). Anggaran pelatihan yang dikeluarkan mengalami peningkatan, dari 1,01% menjadi 1,39% meskipun masih jauh dari target yang ditetapkan sebesar 5%. Data ini menunjukkan adanya upaya yang positif dalam pengembangan SDM, namun masih diperlukan peningkatan lebih lanjut. Penerapan *Internal Marketing (IM)* berperan penting untuk memperkuat *CO* dan *PSM*, yang pada gilirannya dapat meningkatkan *Task Performance (TP)*, dan mengurangi *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Oleh karena itu, strategi *IM* yang efektif menjadi langkah penting dalam mendukung PDAM dalam pencapaian target .

Berdasarkan hasil penelaahan terhadap riset pengaruh *Internal Marketing (IM)* terhadap *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*, terdapat beberapa temuan penting yang menjadi keterbatasan penelitian sebelumnya, yaitu: studi pengaruh *IM* terhadap kinerja karyawan masih terbatas, terdapat perbedaan dalam pengembangan program *IM* antara satu penelitian dengan penelitian lainnya, masih terdapat perbedaan dalam penggunaan dimensi pengukuran kinerja, sebagian besar penelitian hanya fokus pada karyawan secara umum, hasil pengujian masih inkonsistensi, dimana terdapat studi menemukan pengaruh positif signifikan sementara studi lain menunjukkan hasil sebaliknya.

Selain itu, penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh kenyataan bahwa masih banyak PDAM yang belum dapat mencapai kinerja optimal. Berdasarkan

evaluasi kinerja PDAM, sebagian besar perusahaan masih tergolong kurang sehat bahkan ada yang dikategorikan sakit. Hal ini menunjukkan adanya tantangan signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi, sehingga memperkuat urgensi perlunya dilakukan perbaikan terhadap kinerja perusahaan. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam perbaikan tersebut adalah melalui peningkatan kinerja individu karyawan.

Pengujian model ini akan dilakukan pada PDAM yang berkinerja sehat, dengan harapan dapat menghasilkan model pengembangan karyawan yang sesuai. Model ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan (*raw model*) bagi perusahaan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai lebih efektif melalui pengelolaan SDM yang baik, dengan mengembangkan berbagai program pengembangan karyawannya. Oleh karena itu judul disertasi ini adalah: '*Internal Marketing dalam Mendorong Task Performance dan Menekan Counterproductive Work Behavior melalui Customer Orientation dan Public Service Motivation: Studi Analisis pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum di Indonesia*'.

B. Rumusan Masalah

Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut organisasi untuk responsif terhadap setiap bentuk perubahan. Oleh karena itu membentuk sikap atau perilaku responsif, adaptif dan inovatif melalui proses pembelajaran yang berkesinambungan perlu dilakukan dalam upaya organisasi mengatasi perubahan lingkungan. Penelitian ini berupaya mengembangkan model pengembangan karyawan pada bagian yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Masalah yang harus dipecahkan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana mengembangkan

model pengembangan karyawan melalui penerapan strategi *Internal Marketing* untuk meningkatkan kinerja individu (*Individual Work Performance*) yang diukur melalui *Task Performance*, menekan perilaku kontraproduktif (*Counterproductive Work Behavior*), serta memperkuat orientasi pelanggan (*Customer Orientation*) dan motivasi pelayanan publik (*Public Service Motivation*)?

Penelitian ini bertujuan merancang strategi *Internal Marketing* yang efektif bagi organisasi pelayanan publik, khususnya PDAM di Indonesia. Fokusnya adalah menganalisis pengaruh elemen-elemen *Internal Marketing* dapat memengaruhi kinerja tugas karyawan, serta membantu pengendalian perilaku karyawan yang dapat merugikan. Penelitian ini menyoroti peran penting *Customer Orientation* dan *Public Service Motivation* sebagai mediator dalam menghubungkan strategi *Internal Marketing* dengan peningkatan kinerja dan pengendalian perilaku kontraproduktif.

Berikut adalah pertanyaan penelitian yang dirumuskan berdasarkan pada masalah tersebut:

1. Apakah *Internal Marketing (IM)* berpengaruh terhadap *Customer Orientation (CO)* karyawan?
2. Apakah *Internal Marketing (IM)* berpengaruh terhadap *Public Service Motivation (PSM)*?
3. Apakah *Internal Marketing (IM)* berpengaruh terhadap *Task Performance (TP)*?
4. Apakah *Internal Marketing (IM)* berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior (CWB)*?

5. Apakah *Customer Orientation (CO)* berpengaruh terhadap *Task Performance (TP)*?
6. Apakah *Customer Orientation (CO)* berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior (CWB)*?
7. Apakah *Public Service Motivation (PSM)* berpengaruh terhadap *Task Performance (TP)*?
8. Apakah *Public Service Motivation (PSM)* berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior (CWB)*?
9. Apakah *Customer Orientation (CO)* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing (IM)* terhadap *Task Performance (TP)*?
10. Apakah *Customer Orientation (CO)* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing (IM)* terhadap *Counterproductive Work Behavior (CWB)*?
11. Apakah *Public Service Motivation (PSM)* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing (IM)* terhadap *Task Performance (TP)*?
12. Apakah *Public Service Motivation (PSM)* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing (IM)* terhadap *Counterproductive Work Behavior (CWB)*?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan dalam studi sebelumnya mengenai penerapan strategi *Internal Marketing* dalam meningkatkan kinerja individu karyawan, yang diukur melalui *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior* dengan mengembangkan *Customer Orientation* dan *Public Service Motivation*.. Oleh karena itu, diperlukan pengujian dan analisis mendalam agar hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam pengembangan SDM. Adapun penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Internal Marketing (IM)* dalam mengembangkan perilaku *Customer Orientation (CO)* pada karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Internal Marketing (IM)* dalam mengembangkan perilaku *Public Service Motivation (PSM)* pada karyawan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Internal Marketing (IM)* dalam mendorong *Task performance (TP)* pada karyawan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Internal Marketing (IM)* dalam menekan terjadinya *Counterproductive Work Behavior (CWB)* pada karyawan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh perilaku *Customer Orientation (CO)* terhadap Pengaruh *Task performance (TP)* pada karyawan.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh perilaku *Customer Orientation (CO)* dalam menekan terjadinya *Counterproductive Work Behavior (CWB)* pada karyawan.
7. Menguji dan menganalisis pengaruh perilaku *Public Service Motivation (PSM)* terhadap *Task performance (TP)* pada karyawan.
8. Menguji dan menganalisis pengaruh perilaku *Public Service Motivation (PSM)* dalam menekan terjadinya *Counterproductive Work Behavior (CWB)* pada karyawan.
9. Menguji dan menganalisis peran *Customer Orientation (CO)* dalam memediasi pengaruh *Internal Marketing (IM)* terhadap *Task performance (TP)*?
10. Menguji dan menganalisis peran *Customer Orientation (CO)* dalam memediasi pengaruh antara *Internal Marketing (IM)* terhadap *Counterproductive Work Behavior (CWB)*?

11. Menguji dan menganalisis peran *Public Service Motivation (PSM)* dalam memediasi pengaruh antara *Internal Marketing (IM)* terhadap *Task Performance (TP)*?

12. Menguji dan menganalisis peran *Public Service Motivation (PSM)* dalam memediasi antara pengaruh *Internal Marketing (IM)* terhadap *Counterproductive Work Behavior (CWB)*?

Analisis peran tersebut dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, yang diuji melalui 12 (dua belas) hipotesis.

D. Kontribusi Hasil Penelitian

Kontribusi dalam penelitian merujuk pada sumbangan atau nilai tambah yang diberikan oleh penelitian ini terhadap bidang ilmu pengetahuan atau praktik.

Adapun kontribusi penelitian ini dapat berupa:

1. Kontribusi terhadap teori, yaitu:

a. Kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam strategi pemasaran yang berfokus pada pengembangan karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan melalui penerapan konsep pemasaran holistik. Penelitian ini menguji dampak strategi *Internal Marketing* dan pengaruhnya terhadap komponen holistik lainnya, yaitu *Relationship Marketing*, dengan variabel dikembangan yaitu *Customer Orientation* dan aspek sosial yang tercermin pada motivasi karyawan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (*Public Service Motivation*)

b. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam pengembangan model, yang mengintegrasikan variabel-variabel tersebut untuk mempengaruhi peningkatan *Task Performance* dan pengurangan *Counterproductive Work*

Behavior (CWB). Model ini menunjukkan bagaimana strategi *Internal Marketing*, *Customer Orientation*, dan *Public Service Motivation* dapat saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja dan perilaku negatif karyawan dalam konteks organisasi publik.

- c. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam pengembangan penelitian selanjutnya yang melibatkan variabel-variabel seperti variabel *Internal Marketing*, *Customer Orientation*, *Public Service Motivation*, serta *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*. Penelitian ini juga dapat membuka peluang untuk pengujian lebih lanjut yang lebih luas, baik dalam hal pengembangan variabel maupun penerapan model pada objek penelitian yang lebih beragam.

2. Kontribusi terhadap praktik

Penelitian ini menghasilkan model yang memberikan panduan praktis bagi manajemen dalam mengembangkan karyawan di bidang pemasaran dan pelayanan melalui penerapan strategi *Internal Marketing*. Strategi ini dirancang untuk membangun orientasi pelanggan yang kuat, mendorong motivasi tinggi pada karyawan dalam memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat, dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efektif, serta meminimalkan potensi aktivitas kontraproduktif yang dapat merugikan individu, tim, maupun organisasi. Dengan menerapkan model ini, organisasi layanan publik seperti PDAM dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif melalui pengembangan karyawan, peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat, dan penguatan reputasi organisasi secara keseluruhan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

Bagian ini membahas kajian teori yang digunakan dalam penelitian mulai dari teori utama, teori pendukung yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Goal Setting Theory

Goal Setting Theory adalah teori yang dikemukakan oleh Edwin A. Locke pada tahun 1968. Teori ini menjelaskan pentingnya manajemen menetapkan sebuah sasaran atau tujuan sebagai panduan dalam menjalankan kegiatan. Sasaran yang ditetapkan secara spesifik, menantang dan terukur dapat mendorong motivasi dan kinerja individu karena adanya panduan jelas tentang apa yang mau dicapai dan bagaimana pencapaiannya. Dalam penjelasannya Locke (1968), bahwa: 1) tujuan yang sulit menghasilkan tingkat kinerja (output) yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang mudah, 2) tujuan yang sulit dan spesifik menghasilkan tingkat output yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang lebih rendah, dan 3) niat perilaku mengatur pilihan perilaku, niat yang dimiliki akan mempengaruhi atau mengarahkan individu dalam memilih perilaku atau tindakan yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut."

Locke memperkenalkan teori tersebut melalui sebuah penelitian yang menunjukkan bahwa tujuan yang jelas mendorong motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Motivasi ini tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal, akan tetapi ditentukan juga oleh faktor internal, yang dapat berupa sasaran yang ditetapkan. Keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh seberapa

spesifik, menantang, dan bermaknanya tujuan tersebut bagi individu karyawan. Jadi tujuan yang jelas, realistis, dan menarik dapat memberikan arah dan energi bagi karyawan atau individu dalam menyelesaikan tugas mereka dengan baik (Latham & Locke, 1991). Teori ini berkembang seiring dengan penelitian yang dilakukan oleh para ahli, terutama Edwin A. Locke dan Gary P. Latham, yang telah mengembangkan dan memperluas konsep tersebut dari pertama kali diperkenalkan hingga saat ini. Gambaran perkembangan Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) dari awal teori ini muncul, digambarkan sebagai berikut:

- a. Edwin A. Locke adalah tokoh utama yang memulai pengembangan Teori Penetapan Tujuan. Edwin Locke dan rekan-rekannya pada akhir 1960-an hingga awal 1970-an menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan spesifik bisa meningkatkan kinerja seseorang (Locke, 1968). Konsep ini muncul sebagai reaksi terhadap teori motivasi yang fokus pada motivasi intrinsik dan kepuasan kerja, akan tetapi kurang menekankan pada hubungan langsung antara tujuan dan kinerja.
- b. Perkembangan Konsep Locke dan Latham (1970-1990), Edwin Locke berkolaborasi dengan Gary Latham mengembangkan dan memperkuat teori melalui serangkaian eksperimen. Mereka mengembangkan model *goal setting* yang lebih komprehensif, yang mencakup faktor-faktor; spesifikasi tujuan, tujuan yang menantang, umpan balik serta komitmen terhadap tujuan (Latham & Kinne, 1974; Locke et al., 1981). Model ini memberikan panduan yang lebih mendetail tentang bagaimana tujuan harus ditetapkan dan dikelola untuk memaksimalkan kinerja.

- c. Integrasi *GST* dengan Teori Motivasi Lain (1990-2000), penelitian lebih lanjut mengeksplorasi integrasi antara teori ini dengan teori motivasi lainnya dan mempertimbangkan konteks yang lebih luas dalam penerapannya. Penelitian pada periode ini menunjukkan bahwa tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan kinerja individu jika disesuaikan dengan kemampuan mereka dan kondisi lingkungan yang ada (Latham & Locke, 1991; Tosi, 1991). Integrasi dengan teori motivasi lainnya memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana tujuan dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja individu.
- d. Penerapan yang lebih luas, penelitian mulai lebih memperhatikan pengaruh faktor-faktor psikologis dan sosial dalam proses pencapaian tujuan, serta teknologi yang mendukungnya. Latham dan Locke mengkonfirmasi kembali bahwa tujuan yang spesifik dan menantang masih menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja, namun mereka juga menambahkan bahwa proses refleksi dan penyesuaian tujuan harus dilakukan secara berkala (Latham et al., 2016; Latham, 2003; Locke & Latham, 2002).

Goal Setting Theory (GST) memberikan kerangka kerja untuk merancang tujuan, yang dapat mengubah perilaku seseorang untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan yang efektif seperti karyawan yang mampu menyelesaikan tugas pekerjaan, dapat mendorong pada motivasi dan perilaku. Menurut Gary P. Latham *Goal Setting Theory*, memberikan pedoman lima langkah yang harus diikuti untuk menjadikan tujuan sebagai pendorong perilaku individu yang efektif. Kelima langkah ini bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan

yang ditetapkan benar-benar dapat mendorong individu untuk berusaha keras dan mencapai kinerja yang lebih baik (Locke & Latham, 2002):

- a. *Clarity* (kejelasan), menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, tujuan harus jelas, spesifik, dan dapat diukur agar karyawan atau individu tahu apa yang harus dicapai.
- b. *Challenge* (tantangan), menetapkan tujuan yang menantang akan tetapi dapat dicapai, tujuan harus menantang namun masih mungkin dicapai untuk memotivasi individu. Tujuan yang menantang memberikan dorongan bagi individu untuk mengeluarkan usaha terbaik mereka, berusaha lebih keras, dan mendorong batasan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik
- c. *Commitment* (komitmen terhadap tujuan), membuat tujuan tersebut bermakna secara pribadi dan melibatkan orang lain dalam prosesnya. Dengan memastikan bahwa tujuan tersebut bermakna secara pribadi dan melibatkan orang lain dalam prosesnya, individu dan tim dapat lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan tersebut.
- d. *Feedback*, memberikan umpan balik yang konstruktif untuk menunjukkan kemajuan terhadap pencapaian tujuan. Feedback merujuk pada pemberian informasi mengenai kemajuan individu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Umpan balik yang diberikan harus konstruktif, yaitu tidak hanya memberi tahu individu sejauh mana mereka telah mencapai tujuan, akan tetapi juga memberikan arahan untuk perbaikan dan pengembangan diri jika diperlukan.

e. *Task Complexity*, kompleksitas tujuan harus sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki. Dalam konteks teori penetapan tujuan, kompleksitas tugas harus disesuaikan dengan kemampuan individu dan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan tersebut. Jika tujuan atau tugas terlalu kompleks atau sulit untuk dicapai, tanpa dukungan yang tepat, maka hal itu dapat menurunkan motivasi dan kinerja individu. Sebaliknya, jika tugas terlalu sederhana atau mudah, individu mungkin tidak merasa tertantang untuk berusaha lebih keras dan tidak akan mencapai kinerja terbaik mereka.

2. *Resource Based Theory*

Aspek internal perusahaan menyangkut kepemilikan sumber daya dan pengelolaannya. Sumber daya organisasi dikelompokkan kedalam; sumber daya berwujud dan sumber daya tak berwujud (Wernerfelt, 1984). Sumber daya berwujud adalah sumber daya yang dapat dilihat, disentuh dan dapat diukur seperti properti, pabrik, uang tunai, sebaliknya sumber daya tak berwujud adalah sumber daya yang tidak dapat dilihat, tidak dapat disentuh dan tidak dapat diukur seperti pengetahuan dan keterampilan karyawan, reputasi perusahaan dan budaya organisasi. Sumber daya perusahaan mencakup semua aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dll. yang dikendalikan oleh perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk memahami dan menerapkan strategi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya (Barney, 1991). Sumber daya dibedakan kedalam 6 (enam kategori utama, yaitu; sumber daya keuangan, sumber daya fisik,

sumber daya manusia, sumber daya teknologi, reputasi, dan sumber daya organisasi (Grant, 1991).

Sumber daya dikelompokkan pula kedalam 6 (enam) kategori (Mills et al., 2003), yaitu ; 1) *Tangible Resources*; merupakan sumber daya fisik berupa; bangunan, pabrik, peralatan, karyawan, lisensi eksklusif, posisi geografis, paten, saham, tanah. 2) *Knowledge Resources, Skills and Experience*; seperangkat sumber daya penting yang tidak tertulis dan dan terkadang tidak diketahui pemiliknya. 3) *System and Procedural Resources*; berbagai macam sumber daya nyata dan terdokumentasi dari suatu sistem, msalnya; rekrutmen dan seleksi hingga pengukuran kinerja, sistem penghargaan, sistem pemrosesan pesanan, dll. 4) *Cultural Resources And Values*; sumber daya tidak berwujud yang dikembangkan dalam jangka waktu lama mencakup ingatan situasi dan nilai-nilai, keyakinan, perilaku yang disukai. 5) *Network Resources*; jaringan yang terdiri dari personel perusahaan seperti; pemasok, pelanggan, otoritas legislatif, dan penasihat. 6) *Resources With Potential Dynamic Capability*; terkait dengan mengenali kapan sumber daya berharga telah ketinggalan zaman dan perlu diubah.

Dari apa yang disampaikan diatas maka sumber daya manusia dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, merupakan sumber daya utama pada organisasi. Sebagai karyawan dia merupakan sumber daya berwujud, sedangkan pengetahuan dan keterampilan merupaka sumber daya tidak berwujud. Sebagai sumber daya, maka perlu dikelola dengan baik oleh organisasi. Keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya akan mempengaruhi jalannya orgnisasi. Pilihan strategis yang dibuat organisasi dalam penggunaan

sumber daya dan perkembangan teknologi yang dihadapi akan menentukan kinerja organisasi (Caves, 1980). Keterampilan manajerial dalam mengkombinasikan sumber daya perusahaan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi (Mahoney, 1995). Strategi yang tidak berbasis sumber daya tidak mungkin berhasil dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis (Wernerfelt, 1995). Manajemen memerlukan strategi manajemen dengan mempertimbangkan sumber daya perusahaan yang dimiliki dalam menghadapi setiap perubahan pada lingkungannya. Kondisi tersebut hanya dapat dilakukan jika manajemen menggunakan pendekatan 'berbasis sumber daya' di dalam pengelolaan organisasinya.

Resource-Based Theory (RBT) merupakan teori yang dikembangkan berangkat dari sumber daya tidak berwujud. Sumber daya tak berwujud diklasifikasikan sebagai 'aset' dan 'keterampilan'. Aset, berhubungan dengan kepemilikan akan kekayaan intelektual, kontrak dagang, basis data, reputasi, merek dagang dan hak; paten, merek dagang, hak cipta dan desain. Aset digunakan dalam proses menciptakan, memproduksi, dan/atau menawarkan produknya (barang atau jasa) ke pasar (Kraaijenbrink et al., 2010). Keterampilan merupakan kompetensi atas pengetahuan yang dimiliki karyawan, bakat kolektif dan budaya (Hall, 1992). Keterampilan, pengetahuan, bakat, kapasitas inovatif yang dimiliki karyawan merupakan sumber sumber daya tidak berwujud (Olalla, 1999). Pengetahuan, keterampilan, kemampuan yang melekat pada individu karyawan merupakan nilai yang akan membentuk organisasi melalui perilaku karyawannya (Wright et al., 2006). Sumber daya manusia adalah faktor berbasis pengetahuan yang melekat pada individu atau

kelompok seperti pengetahuan, pengalaman, intuisi dan keahlian (Ande et al., 2018).

Praktik sumber daya manusia merupakan kegiatan organisasi yang diarahkan dalam mengelola *Human Capital* dan memastikan bahwa modal digunakan untuk mencapai tujuan organisasi (Wright et al., 2006). Teori *RBT* menjelaskan bahwa pengelolaannya sumber daya manusia harus diarahkan kedalam pembentukan sumber daya yang memiliki karakteristik; berharga atau bernilai, langka, sulit untuk ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Sumber daya manusia yang dikembangkan berdasarkan kompetensinya akan menghasilkan kemampuan fungsional dan budaya yang terbentuk dari pengalaman, kemampuan, nilai yang terintegrasi (Hall, 1992). Pengembangan kompetensi mengarah pada terciptanya sumber daya manusia yang memiliki spesifikasi; langka atau berharga yang memungkinkan mampu menawarkan produk atau layanan yang sangat dihargai pelanggan, sulit ditiru karena pekerjaan seseorang tidak hanya bergantung pada pengetahuannya tetapi juga pada kepuasan, motivasi, intuisi, yang tidak dapat tergantikan karena untuk sulit mendapatkan hasil yang sama dari sumber daya yang berbeda (Olalla, 1999). Organisasi yang memiliki sumber daya berharga, langka, dan tidak dapat ditiru mampu mempertahankan kinerja organisasi di atas rata-rata (Combs & Ketchen, 1999).

Resource Based Theory mengintegrasikan beragam sumber daya yang dimiliki ke dalam satu kerangka kerja secara sinergis sebagai upaya dalam pencapaian kinerja perusahaan (Kozlenkova et al., 2014). Organisasi memerlukan strategi dalam penciptaan nilai baru dengan mengkonfigurasi

ulang seluruh rangkaian sumber daya yang dimiliki (Schauerte et al., 2021). Dalam hal pengembangan sumber daya manusia sebagai sumber daya strategis manajemen perlu mengarahkan kedalam penciptaan nilai dengan kemampuan yang terspesialisasi (Barney et al., 2021). Dilakukan sebagai; 1) sebuah proses evolusi secara bertahap yang membutuhkan kesabaran. 2) niat yang gigih, dan sikap perbaikan terus-menerus karena suatu prestasi biasanya hanya dapat dicapai melalui upaya yang berkelanjutan. 3) mengacu pada proses yang mendasari pembentukan keterampilan yang berkelanjutan. 4) mengacu pada pembentukan pola kerja sama spontan yang merupakan bentuk kerjasama baru yang tertanam dalam rutinitas operasional sehari-hari. 5) efektif, dimana SDM bekerja bersama dengan sumber daya lain ada saling ketergantungan antar sumber daya (Mueller, 1996).

Teori *RBT* digunakan sebagai landasan dasar dalam pengembangan SDM, yang proses pengembangannya menggunakan pendekatan dimana; 1) perusahaan memastikan bahwa karyawan yang dimiliki memiliki kecakapan dan berkomitmen, 2) perusahaan berkomitmen pada kepentingan strategis sumber daya manusia untuk keberhasilan bisnis 3) kegiatan sumber daya manusia dikelola oleh tenaga ahli; dan 4) pengelolaan sumber daya manusia diintegrasikan ke dalam strategi bisnis (Davis, 2017). Langkah strategis pengembangan karyawan dilakukan sehingga; 1) Karyawan memiliki nilai atau berharga, yang bisa diperoleh dari proses rekrutmen, seleksi, dan orientasi strategis dengan mencari karyawan selaras dengan sistem dan nilai-nilai keyakinan inti perusahaan. 2) Karyawan memiliki keunikan, hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan yang terspesialisasi, fleksibel

untuk kebutuhan individu dan karakter yang unik. Setiap orang adalah unik; keunikan yang melekat ini harus dimanfaatkan dan diwujudkan melalui pekerjaan setiap orang. 3) karyawan tidak mudah ditiru, dapat melalui pernyataan pada visi, misi, dan nilai perusahaan bersama dengan budaya perusahaan. 4) tidak tergantikan, hal ini dapat dilakukan dengan membangun loyalitas karyawan melalui serangkaian program inisiatif seperti; manajemen bakat, program retensi, kebijakan ramah keluarga termasuk kebijakan keseimbangan kehidupan kerja yang adil, mendanai pendidikan lebih lanjut untuk membuat karyawan tetap terlibat dan membangun minat yang lebih dalam pada pekerjaan, mengirimkan karyawan ke konferensi industri dan acara asosiasi profesional, memfasilitasi jaringan dan rotasi pekerjaan. Hal ini dilakukan secara berkesinambungan sehingga karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan yang membuat karyawan lebih sulit untuk digantikan.

3. *Holistic Marketing*

Konsep pemasaran berawal dari sebuah konsep dimana perusahaan fokus dalam menghasilkan produk, efisiensi produksi dianggap penting dalam mencapai dan mempertahankan aktivitas bisnis sukses. Tahun 1950 muncul konsep yang beranggapan bahwa kewajiban produsen tidak cukup hanya menghasilkan produk akan tetapi mengabaikan konsumen, sehingga jika ingin sukses maka pemasar harus lebih memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan, prinsip dasar ini kemudian sering disebut sebagai konsep pemasaran (Svensson, 2001). Tahun 1960, muncul konsep baru yang dikenal dengan *Marketing Myopia*, yang mengungkap kegagalan perusahaan dalam merespon perubahan. Konsepnya ada di pentingnya perusahaan menangani

setiap bentuk perubahan yang terjadi pada pelanggan, manajemen harus tidak lagi menganggap dirinya sebagai penghasil produk akan tetapi penting memberikan kepuasan nilai bagi pelanggannya (Levit, 1960).

Konsep pemasaran merupakan orientasi dalam pemasaran yang merupakan hakikat dari filosofi pemasaran yang konsep perkembangannya diurutkan (Grundey, 2010); a) *The Production Orientation*, b) *The Product Orientation*, c) *The Financial Orientation*, d) *The Selling Orientation*, e) *The Marketing Orientation*, f) *The Market Orientation (Internal And External Orientations)*, g) *The Social-Ethical Marketing Orientation*, h) *The Holistic Marketing Orientation* (terdiri dari; *Internal Marketing, Integrated Marketing, Social Marketing, Relationship Marketing*).

Pemasaran holistik merupakan pendekatan pemasaran yang mencoba untuk menggali, mengenali dan merekonsiliasi ruang lingkup dan kompleksitas kegiatan pemasaran. Menurut Grundey (2010) konsep pemasaran holistik diusulkan oleh Kotler dan Keller (2007) akan tetapi tidak disebutkan atau dibahas lebih luas dalam buku teks *Principles of Marketing* (Kotler dan Armstrong, 2008), namun diperkenalkan dalam buku *Marketing Management* (2007). Setidaknya terdapat empat sub-orientasi dalam pemasaran holistik: a) *Internal Marketing Orientation*, b) *Integrated Marketing Orientation*, c) *Social Marketing Orientation* and d) *Relationship Marketing Orientation*.

Ada 4 (empat) tema luas yang mencirikan pemasaran holistik; a) *Internal Marketing*, memastikan setiap orang dalam organisasi menganut prinsip-prinsip pemasaran yang tepat, b) *Relationship Marketing*, memastikan terciptanya hubungan yang kaya dan beragam dengan pelanggan, karyawan,

investor, anggota saluran, dan mitra pemasaran lainnya, c) *Integrated Marketing*, memastikan berbagai cara dilakukan untuk menciptakan, menyampaikan, dan mengomunikasikan nilai secara optimal, d) *Performance Marketing*, memastikan bahwa keuangan, ekuitas merek, sosial, hukum, etika, komunitas, dan dampak lingkungan dari keputusan pemasaran semuanya diperhitungkan (Sheth & Sisodia, 2006).

Bisnis yang sukses perlu memiliki pendekatan holistik terhadap semua aspek yang terlibat dalam kegiatan pemasaran, yang dimulai dari internal sampai sosial. Pemasaran holistik adalah pendekatan yang memperhitungkan semua pihak yang terkait dengan organisasi bisnis seperti pelanggan, karyawan, pemasok, masyarakat dan lingkungan (Agarwal, 2012) dalam (Darasha & Muneshwar, 2021). Pemasaran holistik mengakui bahwa segalanya adalah penting, diperlukan sebuah perpektif luas dan terintegrasi antara pemasaran dengan pelanggan, karyawan, perusahaan lain, persaingan, serta masyarakat.

B. Kajian Pustaka

Bagian ini membahas kajian pustaka berkaitan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

1. *Task performance (TP)*

Karyawan menjalankan pekerjaannya tidaklah seperti menjalankan mesin atau robot yang menghasilkan output pasti dan sama dengan standart yang ditetapkan. Karyawan bekerja dalam lingkungan yang membutuhkan interaksi dan komunikasi dengan sesama karyawan dan bahkan konsumen. Suasana kerja yang tercermin dalam lingkungan bekerja akan berdampak pada kinerja

mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Orang-orang yang merasakan dan mengalami suasana hati mereka lebih kuat dapat mempengaruhi pemrosesan kognitif untuk akhirnya mempengaruhi kinerja tugas (Miner & Glomb, 2010).

Kinerja manusia dipengaruhi oleh banyak faktor psikologis dan fisiologis dan oleh perbedaan respons individu terhadap lingkungan dan kombinasi tugas tertentu (Ramsey, 1995). Kinerja dipengaruhi oleh efikasi diri, tujuan, kemampuan pasca pelatihan, dan strategi yang digunakan (Locke et al., 1984). Interaksi timbal balik meningkatkan kepercayaan, rasa hormat, dan keyakinan, dan kepercayaan satu sama lain mampu menginspirasi mereka dalam bekerja (Geue, 2018). Lingkungan tempat karyawan bekerja selalu berubah hal ini sesuai dengan sifat hubungan manusia yang didalamnya melibatkan banyak karakter dan pemikiran berbeda, kompleks dan kadang dapat berubah-ubah.

a. Konsep Dasar *Task performance*

Task performance dipahami berbeda-beda antara satu peneliti dengan peneliti lain menurut sudut pandang mereka. Pemahaman pertama menyatakan *Task performance* merupakan komponen pembentuk *Job Performance*. Dimana *Job Performance* merupakan kombinasi dari hasil, proses, dan perilaku, yang memiliki empat komponen terpisah yang mencerminkan a) *Technical Core (Task Performance)*, b) *Citizenship Climate (Contextual Performance)*, c) *Learning Process (Learning Performance)*, dan d) *Innovative Behavior (Innovative Performance)* dalam beradaptasi dengan perubahan organisasi (Han et al, 2007).

Task performance merupakan perilaku karyawan dalam berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi melalui inti teknis sesuai dengan instruksi dan tanggung jawab dalam deskripsi pekerjaan (Qin & Jiang, 2011), *Task Performance* adalah melakukan apa yang diharapkan organisasi sebagai bagian dari pekerjaan (Judeh, 2012). Karyawan dengan kinerja tugas yang baik akan terlihat dalam perilaku mereka dalam bekerja. Mereka memahami tujuan yang akan dicapai, memiliki motivasi yang baik, bersifat kritis dan mampu menemukan ide-ide kreatif, dan selalu ingin berubah kearah yang lebih baik dengan tujuan keinginan karir yang jelas.

Perilaku hasil kinerja tersebut akan tampak pada; kualitas pekerjaanya, perilaku yang dengan sukarela mau membantu pekerjaan orang lain, kemampuan komunikasi yang baik, motivasi kerja tinggi dan sebagainya. Kinerja tugas melibatkan pola perilaku yang secara langsung terlibat dalam memproduksi barang atau jasa, atau kegiatan yang memberikan dukungan tidak langsung untuk proses teknis inti organisasi yaitu ketika karyawan menggunakan keterampilan teknis dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugas, maka mereka terlibat dalam kinerja tugas (Scotter et al., 2000). Karakteristik individu karyawan, memiliki dampak pada prestasi kerja (Aguiar-Quintana et al., 2021). Hal seperti ini adalah dambaan bukan hanya bagi karyawan dalam bekerja, namun juga manajemen. Manajemen akan lebih mudah untuk mengarahkan dalam mencapai tujuan organisasi.

Tugas manajemen adalah memfasilitasi terbentuknya perilaku karyawan tersebut. Manajemen merumuskan program-program untuk mendorong pada terciptanya faktor-faktor yang dapat menghasilkan perilaku karyawan

tersebut. *Task Performance* dapat ditetapkan sebagai tujuan atas hasil kerja karyawan yang diharapkan. Tujuan pencapaian dan respon umpan balik akan mempengaruhi perubahan kinerja, tujuan kinerja menyebabkan perubahan kinerja yang unggul (Cianci et al., 2010). Hal ini agar karyawan fokus dalam menjalankan pekerjaan mereka. Fokus pada hasil yang ingin dicapai yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

b. Peran *Task performance*

Task Performance dalam penelitian sebelumnya sebagian besar berkedudukan sebagai variabel prediktor dari variabel lain. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tugas, namun terbatas menemukan variabel ini sebagai variabel yang mempengaruhi. Peneliti tertarik untuk menguji lebih lanjut bagaimana sebenarnya dampak dari pencapaian kinerja tugas terhadap tujuan yang lebih luas. Hal ini mendasarkan pada hasil penelitian, yang telah dihasilkan peneliti sebelumnya dimana; kinerja tugas berkontribusi secara independen terhadap kinerja secara keseluruhan, sumber utama variasi kinerja tugas adalah kecakapan dalam melakukan aktivitas tugas, hal ini berarti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan sesuai dengan kinerja tugas (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Kinerja tugas merupakan dasar kinerja organisasi dan berpotensi diterapkan sebagai alat dalam pengembangan dalam organisasi (Barua et al., 2019). Dalam kaitannya dengan menghasilkan output yang lebih luas dalam barang dan jasa maka; kinerja tugas menjadi salah satu yang melibatkan aktivitas yang secara langsung untuk mengubah bahan mentah menjadi barang dan jasa yang merupakan produk organisasi (Motowidlo & Kell,

2013), Organ dan Paine (1999, p. 375) menyampaikan *Task Performance* menjadi "bagian tak terpisahkan dari alur kerja yang mengubah input energi, informasi dan bahan baku menjadi output dalam bentuk barang dan jasa ke konstituen eksternal (Nankervis, 2016). Keterkaitan dengan layanan yang diberikan, Borman & Motowidlo, (1993) menjelaskan bahwa; kinerja tugas merupakan keefektifan dimana dengannya pemegang jabatan melakukan kegiatan yang akan berkontribusi pada inti teknis organisasi baik secara langsung dengan menerapkan bagian dari proses teknologinya, atau secara tidak langsung dengan menyediakan bahan atau bentuk layanan yang dibutuhkan (Borman & Motowidlo, 1997). Layanan adalah hasil yang lebih luas yang ingin dicapai, khusus pada perusahaan jasa maka menjual jasa sebagai produk utama maka pelayanan menjadi tujuan utama dalam pencapaian kinerja organisasi.

c. Elemen dan Pengukuran

Pengukuran *Task Performance* secara total terdapat, 12 item digunakan. Item ini dikembangkan oleh Williams dan Anderson (1991). Item yang digunakan untuk menilai kinerja tugas adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelesaikan tugas yang diberikan secara memadai
- 2) Memenuhi tanggung jawab yang ditentukan dalam uraian tugas
- 3) Melakukan tugas-tugas yang diharapkan darinya
- 4) Gagal melakukan tugas penting
- 5) Membantu orang lain yang telah absen
- 6) Membantu orang lain yang memiliki beban kerja yang berat

- 7) Meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah dan kekhawatiran rekan kerja
- 8) Berusaha keras untuk membantu karyawan baru
- 9) Menyampaikan informasi kepada rekan kerja
- 10) Memberikan pemberitahuan terlebih dahulu bila tidak dapat datang bekerja;
- 11) Banyak waktu yang dihabiskan dengan percakapan telepon pribadi; dan
- 12) Mengeluh tentang hal-hal yang tidak penting di tempat kerja

Kinerja tugas yang disampaikan Wood (1986) merupakan respons perilaku yang dikeluarkan seseorang untuk mencapai tingkat kinerja tertentu, harus mencakup tiga komponen utama dari setiap tugas yaitu ; 1) produk tugas, 2) tindakan yang diperlukan yang diperlukan untuk melakukan tugas, dan 3) isyarat informasi yang dapat digunakan sebagai dasar penilaian. tentang pelaksanaan tugas (Stajkovic & Luthans, 2003).

2. *Counterproductive Work Behavior (CWB)*

Counterproductive Work Behavior merupakan topik yang relatif masih baru dan masih berkembang dibandingkan variabel-variabel lain yang muncul sebelumnya dalam pengembangan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelusuran yang telah dilakukan pada pada database scopus dengan bantuan *Publis Or Perish (POP)* dengan menggunakan kata kunci “*Counterproductive Work Behavior*” variabel ini muncul pada tahun 2001 dan data ditemukan sejumlah 357 artikel, yang tentunya berbeda jauh dengan variabel-variabel yang telah ada sebelumnya yang jumlahnya telah mencapai ribuan.

Counterproductive Work Behavior (CWB) merupakan penyimpangan perilaku yang muncul pada diri karyawan yang dapat membahayakan organisasi maupun diri karyawan. Perilaku ini dapat muncul pada diri karyawan pada kondisi dan situasi yang sulit diprediksikan. Berbagai upaya harus dilakukan manajemen sebagai upaya pencegahan agar kemunculannya tidak sampai tahap mengganggu dan membahayakan. Dalam pencegahannya organisasi perlu menciptakan lingkungan tempat kerja yang sehat, mendorong keselamatan psikologis karyawan (Tang & Sun, 2021). Saat orang menjalani kehidupan kerja mereka, peristiwa dan situasi di tempat kerja memberikan rangsangan yang dirasakan dan dinilai sehingga dapat memicu reaksi emosional, baik positif maupun negatif (Miles et al., 2002). Pencegahan dapat pula dilakukan dengan menggunakan pengukuran kinerja secara transparan dan dapat dipertanggung jawabkan pada setiap perilaku yang muncul pada diri karyawan, sehingga memudahkan manajemen dalam mengendalikan perilaku negatif yang muncul pada diri karyawan (Choi et al., 2021).

a. **Konsep dan Pemahaman *Counterproductive Work Behavior (CWB)***

Counterproductive Work Behavior adalah perilaku yang memiliki efek merugikan pada organisasi dan karyawan, hal ini dapat mencakup tindakan terbuka seperti, agresi dan pencurian atau tindakan yang lebih pasif, seperti sengaja tidak mengikuti instruksi atau melakukan pekerjaan dengan tidak benar (Fox et al., 2001). *CWB* merupakan perilaku yang menyimpang dari tujuan organisasi, bentuk perilaku ini termasuk ketidakhadiran, penyimpangan produksi, agresi di tempat kerja, pencurian, sabotase, atau penipuan (Chang & Smithikrai, 2010; Gruys & Sackett, 2003). Serangkaian

tindakan tersebut disengaja dan bermaksud merugikan organisasi dan/atau pemangku kepentingan, seperti; klien, rekan kerja, pelanggan, dan supervisor (Spector et al., 2006). Perilaku kerja kontraproduktif adalah tindakan dan perilaku terukur yang melibatkan karyawan, dengan tujuan mengurangi kesejahteraan organisasi (Ones & Dilchert, 2013).

Counterproductive Work Behavior merupakan penyimpangan di tempat kerja yang berakar pada studi tentang agresi manusia. Agresi sebagai bentuk kekerasan kerja yang dilakukan individu untuk menyakiti orang lain yang dapat mengganggu organisasi dan karyawan (Neuman, 1998). Model Dollard-Miller memandang agresi sebagai konsekuensi dari frustrasi, dan reaksi perilaku frustrasi terhadap organisasi dapat berdampak pada kinerja kerja, ketidakhadiran, perputaran, agresi ditempat kerja, yang kemudian perilaku ini dapat mengganggu kinerja tugas, iklim, atau efektivitas organisasi, mereka sehingga merusak organisasi secara nyata (Fox & Spector, 1999). Pencurian sebagai salah satu aspek perilaku kontraproduktif yang memaksa individu melanggar norma organisasi yang disengaja oleh karyawan yang lebih menargetkan organisasi daripada individu (Niehoff & Paul, 2000).

Tipologi *CWB* yang diterima secara luas dan sering dikutip dalam pengembangan studi, mengusulkan dua perilaku menyimpang yang disengaja yaitu; terhadap siapa perilaku itu diarahkan (organisasi/interpersonal), dan beratnya pelanggaran yang dilakukan ringan atau serius (Czarnota-Bojarska, 2015). Pendapat lain menjelaskan ciri perilaku yang merupakan perilaku *CWB*, adalah; 1) melakukan pelanggaran

terhadap standar yang diberlakukan di organisasi, 2). perbuatan tersebut dilakukan secara sengaja, dan 3). berpotensi merugikan organisasi dan/atau pemangku kepentingannya lain (Szostek, 2019).

b. Elemen dan Pengukuran *CWB*

Penelitian telah menunjukkan bahwa *CWB* adalah fungsi dari anteseden lingkungan dan individu (Penney et al., 2011). Peristiwa di tempat kerja merupakan faktor utama yang memotivasi emosi dan perilaku yang menghasilkan perilaku kontraproduktif di tempat kerja (Martinko et al., 2002) (Spector & Fox, 2005). Selain lingkungan, faktor individu yang berupa kepribadian berperan pula dalam membentuk perilaku *CWB* (Penney et al., 2011). Beberapa studi dapat menjelaskan hal tersebut dimana; karakteristik kepribadian menentukan tindakan individu dalam memberikan reaksi emosional terhadap situasi tempat kerja (Spector & Fox, 2002). Faktor neurotisme, keramahan, dan kesadaran adalah ciri-ciri kepribadian yang paling erat kaitannya dengan perilaku kontraproduktif (Czarnota-Bojarska, 2015).

Counterproductive Work Behavior dikategorikan ke dalam perilaku yang dapat merugikan individu dan organisasi. Perilaku *CWB* pada individu dan organisasi dikelompokkan kedalam lima kategori (Spector et al., 2006), yaitu; 1) *Abuse Against Others*, merupakan perilaku berbahaya yang ditujukan kepada rekan kerja dan orang lain yang merugikan baik secara fisik maupun psikologis dengan membuat ancaman, komentar jahat, mengabaikan orang tersebut, atau merusak kemampuan orang tersebut dalam bekerja secara efektif. 2) *Production Deviance*, merupakan kegagalan yang disengaja. 3)

Sabotage, penghancuran properti organisasi (berwujud tetapi ataupun tidak berwujud, misalnya, citranya) yang disengaja. 4) *Theft*, merupakan perampasan properti milik organisasi atau orang lain (Szostek, 2019). 5) *Withdrawal*, perilaku melawan pembatasan dalam jumlah waktu kerja, dengan sengaja mengurangi dari yang seharusnya (ketidakhadiran, datang terlambat atau pulang lebih awal, dan istirahat lebih lama dari yang diizinkan). Kategori ini kemudian banyak digunakan peneliti selanjutnya dalam mengkaji perilaku *CWB* yang dapat merugikan individu dan organisasi.

Counterproductive Work Behavior yang diarahkan pelanggan dapat diterapkan pada karyawan industri jasa yang fungsi utamanya melibatkan interaksi langsung dengan pelanggan. Terbukti ditemukan bahwa karyawan garis depan sengaja berperilaku kontraproduktif terhadap pelanggan (Bennett & Robinson, 2000; Raman et al., 2016), hasil lain menunjukkan bahwa karyawan layanan dapat mengarahkan *CWB* ke pelanggan (Hunter & Penney, 2014). Dalam studinya, *CWB* ke pelanggan diukur dengan menggunakan 13 items (Hunter & Penney, 2014); 1) mengolok-olok pelanggan, 2) berbohong kepada pelanggan, 3) membuat pelanggan menunggu lebih lama dari yang diperlukan 4) mengabaikan pelanggan, 5) bertindak kasar terhadap pelanggan, 6) berdebat dengan pelanggan, 7) mengangkat suara ke pelanggan, 8) menolak permintaan pelanggan yang masuk akal, 9) menghadapi pelanggan tentang tip, 10) menghina pelanggan, 11) meningkatkan tip tanpa izin pelanggan, 12) mencemari makanan pelanggan, 13) mengancam pelanggan.

3. *Customer Orientation*

Perusahaan menghasilkan produk dan jasa karena adanya peluang akan kebutuhan dan keinginan pada konsumen. Kebutuhan dan keinginan konsumen dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor yang ada pada diri konsumen itu sendiri yang berupa; sikap, gaya hidup, kepribadian, dan selera. Bisa juga faktor lingkungan seperti; kelas sosial, keluarga, dan perkembangan teknologi. Sebuah bisnis jika ingin sukses harus memahami konsumennya dengan baik dan menghadirkan layanan atau produk sebagai upaya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Dalam pandangan orientasi pasar, pelanggan dijadikan sebagai tujuan dalam menjalankan perusahaan (Kohli, 1993).

Memahami konsumen dengan perubahan-perubahan yang terjadi terjadi pada konsumen dapat mendorong manajemen dalam mengembangkan produk dan layanan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Ketatnya persaingan menjadikan manajer lebih sadar akan kebutuhan konsumen untuk merancang dan merumuskan program-program secara berkelanjutan dalam bertahan (Nwankwo, 1995). Dibutuhkan upaya keras menggunakan pendekatan multivariat berkelanjutan untuk memahami kebutuhan pelanggan yang nantinya akan berdampak terhadap kebijakan publik dan pemasaran (Ross, 2015). Salah satu cara yang dapat digunakan manajemen dalam bertahan, menghadapi turbulensi perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen dapat ditempuh melalui upaya agar karyawan memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap setiap perubahan yang terjadi pada konsumennya. Konsumen akan memilih produk dan layanan berdasarkan nilai manfaat maksimal yang akan didapatkan.

Perusahaan membutuhkan langkah-langkah sebagai upaya strategis dalam menyediakan produk dan layanan yang dapat memberikan manfaat maksimal bagi konsumennya. Hal ini dapat dicapai apabila perusahaan mampu memahami konsumennya dengan baik yaitu dengan mengetahui secara jelas apa sebetulnya yang diinginkan dan dibutuhkan. Dengan mendiagnosis kebutuhan dan keinginan konsumen pada pasar sasaran mereka maka perusahaan akan dapat memberikan produk dan layanan yang sesuai yang diinginkan konsumen (Pinho, 2008). Karyawan perlu diajarkan untuk tidak menunggu kesempatan dalam melayani, akan tetapi dapat secara aktif dan proaktif mencari kesempatan dalam menangani keinginan dan kebutuhan pelanggan (Fortenberry & McGoldrick, 2016). Sikap ini dapat dijadikan sebagai sebuah rutinitas harian dalam waktu yang telah ditetapkan hingga membentuk kebiasaan. Pembentukan kebiasaan ini diperlukan intervensi manajemen untuk mendorong agar karyawan mau berulang kali melakukannya dan kemudian menjadi perilaku yang direncanakan (Keller et al., 2021).

Dibutuhkan program-program sebagai strategi dalam menciptakan kondisi yang diinginkan sehingga terbentuk mindset dimana muncul kesadaran pada diri karyawan dimana pelanggan adalah hidup mati mereka dan hidup mati perusahaan.

a. Konsep dan Pemahaman *Customer Orientation*

Konsep *Customer Orientation (CO)* pertama kali disampaikan Saxe & Weitz, (1982), didefinisikan sebagai upaya dalam memuaskan kebutuhan pelanggan pada tingkat interaksi penjual-pelanggan untuk mencari dan membangun hubungan pelanggan jangka panjang. Pengujian dilakukan

terhadap 24 item pernyataan untuk mengetahui sejauh mana tenaga penjualan terlibat dalam penjualan yang berorientasi pelanggan. Skala ini kemudian dikenal dengan skala *SOCO (Selling Orientation-Customer Orientation)* yang kemudian banyak diadopsi peneliti lain dalam pengujian *CO*. Konsep *CO* menggambarkan sejauh mana tenaga penjualan mencoba membantu pelanggan mereka membuat keputusan pembelian yang akan memuaskan kebutuhan pelanggan dalam jangka panjang. Pendapat lain menyatakan *CO* merupakan keyakinan bahwa sebuah bisnis, jika ingin sukses, harus berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pelanggannya.

Konsep ini mendasarkan pada asumsi bahwa; konsumen mengetahui apa yang diinginkannya dan akan bertindak dengan cara yang sangat rasional untuk memuaskan keinginannya; konsumen memiliki kedaulatan dalam memutuskan apa yang akan digunakan (Dickinson et al., 1986). Pendapat lebih luas menyatakan bahwa *CO* sebagai seperangkat keyakinan untuk mengembangkan perusahaan yang menguntungkan dalam jangka panjang, dengan mengutamakan kepentingan pelanggan, dengan tidak mengecualikan kepentingan semua pemangku kepentingan lainnya seperti pemilik, manajer, dan karyawan (Deshpandé et al., 1993). *CO* merupakan konsep yang meletakkan pelanggan sebagai prioritas utama, perlunya untuk semua pemangku kepentingan memiliki sebuah pandangan yang sama bahwa pelanggan merupakan faktor utama terhadap keberlangsungan perusahaan.

b. Elemen dan Pengukuran *Customer Orientation (CO)*

Memahami dan mengadopsi orientasi pelanggan perlu dijadikan filosofi di tempat kerja (Fahlén, 1992). Praktik pemasaran yang berorientasi pada

pelanggan, meletakkan fungsi pemasaran sebagai alat dalam upaya memenuhi kebutuhan dan keinginan setiap individu pelanggannya (Sheth et al., 2000). Manajer perlu responsif terhadap perubahan lingkungan yang kemudian mengalokasikan sumber daya untuk merumuskan konstruksi pada orientasi pelanggan yang efektif (Gatignon, 2016). Bagi karyawan, berorientasi pada pelanggan dalam melakukan pekerjaannya merupakan cara terbaik tidak hanya untuk diri sendiri namun juga bagi perusahaan. Sebuah kesadaran atas apa yang diyakini akan muncul atau terlihat pada sikap atau perilaku individu.

Customer Orientation merupakan perilaku karyawan yang menunjukkan minat dalam melayani pelanggan. Tetapi bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan formal karyawan namun digunakan sebagai upaya untuk; mengantisipasi permintaan pelanggan, menawarkan penjelasan, mengajarkan kepada pelanggan, memberikan dukungan emosional, dan menawarkan informasi (Rafaeli et al., 2008). *CO* merupakan upaya sejauh mana karyawan garis depan mencoba untuk memenuhi kebutuhan pelanggan mereka (Chih et al., 2009). *CO* ditunjukkan oleh serangkaian: kegiatan layanan yang dilakukan oleh karyawan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan (Nwora & Uzoamaka, 2017). Karyawan yang berorientasi pada pelanggan dapat digambarkan melalui perilaku dan kesiapannya untuk melakukan aktivitas pelayanan pelanggan secara memuaskan.

4. *Public Service Motivation (PSM)*

Public Service Motivation merupakan motivasi atau sikap yang dimiliki karyawan organisasi publik dalam memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. Pelayanan publik sering di identikan dengan pelayanan organisasi pemerintah kepada masyarakat. Secara historis motivasi pelayanan publik berfokus pada sikap pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Perry & Wise, 1990). Organisasi ini didirikan pemerintah sebagai bentuk pertanggung jawaban pemerintah kepada masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan vital masyarakat dan memiliki tanggung jawab terhadap cakupan layanan yang diberikan.

Public Service Motivation sebetulnya juga terdapat di sektor swasta. Steen (2008) melaporkan bahwa *PSM* juga ada di sektor swasta (Hassan & Ahmad, 2021). Peneliti telah banyak mencurahkan perhatian pada kesamaan dan perbedaan antara organisasi publik dan swasta. Secara umum tidak ada perbedaan dalam pelaksanaan level *PSM* antara karyawan yang melakukan tugas yang sama di organisasi publik dan swasta (Andersen et al., 2011). Jumlah penelitian tentang motivasi sektor swasta tidaklah sebanding jika dibandingkan dengan penelitian yang menganalisis motivasi pegawai pemerintah dalam hal pelayanan publik (Merritt et al., 2019).

a. Konsep dan Pemahaman *Public Service Motivation (PSM)*

Penggunaan konsep *PSM* dalam mencapai efektivitas lembaga publik telah menarik banyak perhatian. *PSM* mengacu pada energi yang dapat memberikan kekuatan dalam mengarahkan dan mempertahankan perilaku karyawan (Perry & Porter, 1982), muncul sebagai kecenderungan dalam

menanggapi motif di institusi publik (Perry & Wise, 1990), yang tidak dibatasi oleh tugas-tugas pekerjaan, tetapi melibatkan kekuatan kelembagaan, lingkungan pekerjaan, kebutuhan dan motif individu (Perry et al., 2010). *PSM* dapat digambarkan juga sebagai nilai, keinginan, dan sikap individu dalam memberikan pelayanan kepada publik melalui interaksi internal dan eksternal, yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, dengan tujuan untuk berbuat baik kepada orang lain dan masyarakat (Choi, 2016). Menyimpulkan kesamaan dari definisi-definis yang telah ada dimana *PSM* merupakan perilaku karyawan yang berorientasi kepada orang lain dan organisasi, atau lembaga (Yu-Wen, 2014).

Konsep *PSM* menggambarkan sejauh mana karyawan dapat berkomitmen untuk melayani publik atau masyarakat luas (Mostafa et al., 2015). Dengan bersedia bekerja pada organisasi yang bergerak pada pelayanan publik yang cenderung memiliki motivasi rasional dan prososial dalam memberikan pelayanan (Ward & Miller-Stevens, 2021). Individu yang memiliki motivasi melayani publik memiliki keinginan untuk melayani kepentingan masyarakat. Individu dengan *PSM* tinggi, cenderung memandang misi organisasi publik sebagai hal yang penting karena tujuan dan nilai mereka sama dan selaras dengan organisasi (Caillier, 2014; Wright et al., 2012).

Sikap atau perilaku yang menunjukkan motivasi dalam melayani masyarakat sebagai pelanggan, menjadi faktor penting dalam organisasi yang memilih untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Motivasi karyawan memiliki peran penting dalam keberhasilan operasi organisasi. Motivasi ini perlu dimunculkan dalam diri karyawan dengan menggunakan

berbagai upaya sebagai stimuli. Mendorong karyawan pada motivasi pelayanan publik dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, penekanannya biasanya dilakukan dengan pendekatan investasi untuk karyawan seperti; gaji, tunjangan, dan peluang karir untuk menarik dan mempertahankan karyawan publik yang berkualitas tinggi (Romzek, 1990)

b. Elemen dan Pengukuran *Public Service Motivation (PSM)*

Motivasi secara komprehensif dapat dilihat sebagai perilaku. Didalam pengaturannya, organisasi harus fokus pada beberapa set variabel sebagai unsur yang mempengaruhi. Terdapat empat variabel utama pendorong motivasi yang di telah identifikasi (Porter & Miles, 1974) yaitu; 1) karakteristik individu, 2) karakteristik pekerjaan, 3) karakteristik lingkungan kerja, dan 4) karakteristik lingkungan eksternal, dan jika ingin mempengaruhi motivasi karyawan maka satu atau lebih variabel tersebut harus diubah atau dipengaruhi (Perry & Porter, 1982). Motif individu dalam *PSM* diatur kedalam tiga kategori berbeda yaitu; 1) motif rasional, motif didasarkan pada maksimalisasi utilitas individu (partisipasi dalam proses perumusan kebijakan, komitmen terhadap program publik karena identifikasi pribadi. advokasi untuk kepentingan khusus atau pribadi. 2) motif berbasis norma, motif dalam menyesuaikan diri dengan norma (keinginan untuk melayani kepentingan publik, loyalitas terhadap tugas dan kepada pemerintah secara keseluruhan, keadilan sosial. 3) motif afektif, motif yang didasarkan pada respons emosional terhadap berbagai konteks sosial (komitmen terhadap suatu program dari keyakinan yang tulus tentang hal itu penting secara sosial, patriotisme kebijakan (Perry & Wise, 1990).

Perry menggunakan kategori motivasi tersebut untuk mengembangkan pengukuran *PSM* yang kemudian dikelompokkan kedalam 4 faktor yaitu; ketertarikan terhadap pembuatan kebijakan publik (*attraction to policy making*), komitmen terhadap kepentingan publik (*commitment to the public interest*), kasih sayang (*compassion*) dan pengorbanan diri (*Self-sacrifice*) dengan 24 items pertanyaan (Perry, 1996). Peneliti selanjutnya dari 4 faktor yang dikembangkan perry, (1996) disesuaikan ke dalam 14 items pertanyaan (Kim, 2009). Beberapa peneliti menyajikan versi singkat dari perry kedalam 5 item pertanyaan yaitu; pelayanan publik yang berarti sangat penting bagi saya?, Saya sering diingatkan oleh kejadian sehari-hari tentang betapa bergantungnya kita satu sama lain?, Membuat perbedaan dalam masyarakat lebih berarti bagi saya daripada pencapaian pribadi?, Saya siap berkorban besar demi kebaikan masyarakat?, Saya tidak takut memperjuangkan hak orang lain meskipun itu berarti saya akan diejek? (Alonso & Lewis, 2001; Christensen & Wright, 2011; Potipiroon et al., 2019; Qi & Wang, 2016; Wright et al., 2013)

5. Internal Marketing (IM)

a. Konsep Internal Marketing

Internal Marketing muncul dari pandangan awal dimana karyawan adalah pelanggan. Perusahaan berupaya menarik dan menahan karyawan yang di inginkan dengan menawarkan pekerjaan yang dianggapnya sebagai produk. Karyawan adalah pelanggan dengan pekerjaan sebagai produk yang didefinisikan sesuai dengan yang diinginkan karyawan, ditawarkan dan dipasarkan untuk menarik minat mereka, dan kemudian bagaimana

pekerjaan ini "dilayani" setelah "dibeli" (Sasser & Arbeit, 1976). Karyawan merupakan pasar, untuk mencapai efisiensi internal maka pengetahuan dari pemasaran eksternal dapat diterapkan pada pemasaran internal (Gummesson, 1987). Pemasaran internal adalah menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas melalui produk pekerjaan yang memuaskan kebutuhan internal mereka (Berry & Parasuraman, 1992).

Internal Marketing pada awal perkembangannya digunakan untuk memberikan kepuasan karyawan. Pekerjaan sebagai produk digunakan dalam memuaskan kebutuhan dan keinginan karyawan sebagai pelanggan internal (Lusch et al., 1996; Rafiq & Ahmed, 2000). Pekerjaan dirancang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan karyawan, riset pasar dilakukan untuk mengenali keinginan, kebutuhan, dan kemampuan karyawannya, strategi segmentasi, teknik penetapan harga, dan promosi digunakan untuk menarik mereka (Bowers & Martin, 1990).

Gagasan pelanggan adalah gagasan pertukaran dimana pelanggan menerima produk yang mereka inginkan dengan imbalan pembayaran dalam bentuk tertentu (harga). Ketika hal ini diterapkan pada karyawan, maka konsep pelanggan mengalami beberapa masalah. Salah satu masalah yang ada adalah bahwa "produk" yang dijual kepada karyawan mungkin tidak diinginkan atau mungkin sebenarnya memiliki kegunaan negatif, misalnya metode kerja baru. Masalah lain adalah gagasan kedaulatan pelanggan dimana pelanggan adalah raja, pelanggan selalu benar. Jika karyawan

berperilaku seolah-olah mereka adalah pelanggan, mereka akan membuat tuntutan yang mustahil pada organisasi (Rafiq & Ahmed, 1993).

Pada konsep pemasaran, pelanggan tidak harus membeli produk yang tidak di inginkan, namun hal ini tidak akan terjadi pada pemasaran internal. Mereka harus menerima "produk" tersebut karena berbagai alasan dan tekanan, misalkan; pertimbangan pendapatan, sulitnya mendapatkan pekerjaan pengganti atau ancaman tindakan disipliner atau pemecatan. Pelanggan memiliki serangkaian produk pilihan, sepanjang mampu membeli dia dapat memilih produk terbaiknya. Hal ini mungkin tidak bisa terjadi dalam pemasaran internal di mana satu kebijakan ditawarkan (Rafiq & Ahmed, 1993). *IM* mendorong konsumsi produk pekerjaan yang menguntungkan, nilai produk pekerjaan ditingkatkan melalui peningkatan penghargaan finansial, pengakuan, dan promosi (Bowers & Martin, 2007). Individu cenderung membuat evaluasi dan penilaian berbeda terhadap reputasi perusahaan, dengan berbagai harapan terhadap perusahaan sebagai konsumen (Puncheva-Michelotti et al., 2018). Hal inilah yang kemudian perlunya manajer dalam memberikan perhatian kepada pembeli pekerjaan mereka seperti yang mereka berikan kepada pembeli layanan mereka. Perkembangan konsep dan defini *IM* dapat digambarkan dalam tabel 2.1 dibawah

Tabel 2.1; Definisi *Internal Marketing (IM)*

Author	Definisi Internal Marketing
(Rafiq & Ahmed, 1993)	Menekankan pada tugas yang perlu dilakukan untuk pelaksanaan pemasaran, yang efektif dalam mencapai kepuasan pelanggan.
(Ballantyne, 1997)	Proses pengembangan hubungan pengetahuan manajemen dan staf dalam menciptakan dan

Author	Definisi Internal Marketing
	menyebarkan pengetahuan, dalam kegiatan internal.
(Varey & Lewis, 1999)	Merupakan hubungan antara karyawan dengan pelanggan melalui penciptaan layanan yang lebih baik untuk mengejar kerja yang saling memuaskan yang diperlukan organisasi.
(Rafiq & Ahmed, 2000)	Upaya terencana dalam menggunakan pendekatan pemasaran dengan; 1) proses menciptakan karyawan yang termotivasi dan berorientasi pelanggan. 2) memberikan kepuasan pelanggan. 3) menyelaraskan, memotivasi, dan secara interfunksional mengkoordinasikan dan mengintegrasikan. 4) mengatasi penolakan organisasi terhadap perubahan 5) penerapan strategi korporat dan fungsional yang efektif.
(Doukakis & Papisolomou-Doukakis, 2002)	Inisiatif yang diadopsi dan dipelajari organisasi dalam Pemasaran internal merupakan prasyarat untuk pemasaran eksternal yang sukses.
(Wieseke et al., 2009)	Sebuah proses di mana pemimpin menyelaraskan karyawan dengan tujuan organisasi.
(Paliaga & Strunje, 2011)	Merupakan pengetahuan, keterampilan, alat, metode dan teknik pemasaran yang digunakan di pasar internal dengan tujuan mencapai sinergis dari semua karyawan sesuai dengan target dasar, misi dan strategi perusahaan.
(Munir et al., 2015)	Taktik komunikasi atau cara membangun kepuasan karyawan yang digunakan sebagai alat strategis untuk membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya.
(Fortenberry & McGoldrick, 2016)	Serangkaian upaya dalam mendidik, mencerahkan semua karyawan akan peran penting mereka dalam mendapatkan dan mempertahankan pelanggan dan mendorong upaya proaktif untuk memastikan peningkatan pengalaman pelanggan.
(Hee, 2018)	Suatu pendekatan dalam mempengaruhi karyawan dalam upaya menciptakan perilaku pelanggan.
(Qaisar & Muhamad, 2021)	Merupakan konstruksi dalam mencapai kinerja perusahaan melalui upaya meningkatkan hubungan karyawan di sepanjang rantai layanan kepada pelanggan.

Sumber : mapping data

b. *Internal Marketing Program*

Dalam memuaskan pelanggan internal terhadap pekerjaan yang dijalankan dibutuhkan strategi atau program pemasaran (Park & Tran, 2018). Program pemasaran internal awalnya dikembangkan menggunakan konsep dan elemen yang tidak berbeda dengan apa yang dilakukan terhadap pelanggan eksternalnya. Terdiri dari *Product, Price, Communications, Distribution* yang merupakan output dari; *Mission, Objective, Strategic Audit, Marketing Tactics*. Kendala dan hambatan di pasar internal dipertimbangkan pula sebagai bagian proses perencanaan pemasaran pada tingkat strategis dan taktis (Piercy & Morgan, 1991). *IM* merupakan upaya memperoleh personel, mengubah sikap dan perilaku karyawan, mendapatkan komitmen dengan merencanakan tugas-tugas pekerjaan, mengelola perubahan sikap untuk membentuk budaya dalam bekerja. Hal ini akan membuat rencana pemasaran dapat berhasil.

Internal Marketing awalnya digunakan pada perusahaan jasa dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pembentukan budaya pada layanan penjualan (Flipo, 1986; Gronroos, 1985), juga pada tindakan dan pencapaian keuntungan (Gummesson, 1987). Dalam perkembangan selanjutnya *IM* telah digunakan pula pada perusahaan industri. Dimensi dikembangkan berdasarkan pertimbangan terhadap obyek yang diteliti. Program yang dirancang dengan baik, dengan menunjukkan kepedulian terhadap karyawan dalam upaya memenuhi kebutuhan mereka, diharapkan mampu menciptakan lingkungan dimana interaksi karyawan-pelanggan dapat ditingkatkan. Pengembangan dimensi *IM* terlihat pada pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 : Program *Internal Marketing*

Author	Program <i>IM</i>
(Piercy & Morgan, 1991)	Program pemasaran internal dilihat paralel langsung dengan program pemasaran eksternal konvensional, dengan menggunakan konsep dan elemen yang sama yaitu; <i>product, price, communications, distribution</i>
(Foreman & Money, 1995)	IM terdiri dari tiga dimensi; <i>vision, development and reward</i>
(Varey & Lewis, 1999)	IM diidentifikasi ketika organisasi pemasaran dipahami sebagai sistem sosial yang dinamis, beradaptasi, dan terdiferensiasi secara internal dengan 3 (tiga) tugas utama; penyebaran informasi dari semua kelompok internal; pengembangan kompetensi, dan pengembangan sistem insentif dan motivasi
(Conduit & Mavondo, 2001)	IM merupakan proses; <i>training, management support, internal communication, personnel management, involvement in external communication.</i>
(Ahmed et al., 2003)	Mengidentifikasi struktur IM yang terdiri dari empat dimensi; <i>strategic reward, internal communications, training and development, senior leadership</i>
(Gounaris, 2006)	Mengidentifikasi 3 dimensi IM; <i>Internal Market intelligence generation, internal-intelligence dissemination, response to internal-intelligence.</i>
(Tsai & Tang, 2008)	Menguji praktik pemasaran internal menggunakan; <i>service training programmes, performance incentives</i> , dan <i>vision about excellence service</i>
(Ahmad & Al-Borie, 2012)	IM; <i>selection and appointment (staffing), training and development, organizational support, incentives and motivation, and retention policy</i>
(Akroush et al., 2013)	Dimensi IM; <i>staff recruitment, staff retention, staff motivation, staff training, internal communication, job security.</i>
(Kim et al., 2015)	Konsep kepuasan pelanggan pada <i>IM</i> sebagai kepuasan karyawan <i>employee delight</i> dan (<i>employee voice</i>) sebagai praktik <i>IM</i> baru, karyawan cenderung lebih puas dengan karir mereka ketika mereka dapat berbicara di tempat kerja.
(Kim et al., 2016)	Dimensi IM: <i>welfare systems, training, compensation, communication, management supports</i>
(Mero et al., 2020)	Dimensi IM; <i>Identify value exchange (IVE), Internal market segmentation (IMS), Internal communication (IC), Management concern (MC), Training (TR), Work/family (WFB)</i>

Sumber; mapping data

c. Bidang Penelitian Internal Marketing

Internal Marketing dirancang untuk membuat karyawan lebih termotivasi dan berorientasi pada pelanggan (Gronroos, 1985). Karyawan dianggap sebagai "pelanggan internal" pencapaian kepuasan karyawan akan mempermudah pengembangan tenaga kerja yang lebih sadar terhadap pelanggan, berorientasi pasar, dan berpikiran dalam penjualan (Tansuhaj et al., 1991). Teknik dan konsep pemasaran dapat menciptakan tenaga kerja yang termotivasi bekerja menuju implementasi tujuan perusahaan (Rafiq & Ahmed, 1993). Hasil dari studi menunjukkan dampak menguntungkan dari mengadopsi praktik pemasaran internal baik terhadap sikap dan perilaku karyawan serta pada hasil organisasi (Bansal et al., 2001).

Tabel 2.3 memperlihatkan cakupan bidang dampak yang didapatkan dari penelitian *Internal Marketing* yang dilakukan dengan melakukan pemetaan pada sekitar 300 (tiga ratus) jurnal terindeks scopus dari tahun 1975-2022. Dengan bantuan aplikasi *Vos Viewer*, terlihat dampaknya ada pada organisasi itu sendiri, sumber daya manusia, keuangan, produksi dan pemasaran khususnya pada konsumen.

Tabel 2.3 : Hasil riset *IM* 1975 – 2022

Bidang/Pemanfaatan hasil	Bidang/Pemanfaatan hasil
Karyawan	Pemasaran
Employee satisfaction	Market Orientation Behavior
Employee Loyalty	Customer-oriented selling
Employee Comitment	Customer relationship
Employee Identification	Customer loyalty
Employee Empowerment	Customer satisfaction
Employee delight	Relational selling behaviour
Employee/Job Performance	Service Immersion
- Task performance /internal role	Service Inovation
- Counterproductive Work Behavior	Internal Service Quality
- Eksternal Role	Customer Service Quality
Happiness	Relational selling behaviour
Job Satisfaction	Relationship Marketing
Knowledge Sharing	Word Of Mouth
Learning & Growth	Costumer Internal Process
Mission Accomplishment	Market Orientation
Innovation	Brand Orientation
Turn Over Intention	Quality Service
Productive Work Behavior	
Organizational Behavior	
Citizenship Behavior	
Keuangan	Organisasi
Performance Financial	Organizational Culture
Financial Service	Organizational commitment
Funding	Organisational effectiveness
Produksi	Organitational Identification
Internal Proses	Enterprise Performance
Scale of operations	Competitive Advantage
Social Capital	Business excellence, Business
Operating performance; Non	Performance,Organizational
financail performance (NFP)	Performance, Corporate Culture

Sumber; mapping data

BAB III

KERANGKA TEORI

A. Kerangka Teori

Kajian pustaka dalam pembahasan sebelumnya menggambarkan teori dan penjelasan variabel-variabel yang digunakan didalam penelitian ini. Teori dan variabel-variabel ini menjadi dasar dalam pengembangan model dan pembuatan rumusan hipotesis. Teori dan Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Pemanfaatan Goal Setting Theory*

Kelima langkah dalam teori *Goal Setting*; kejelasan (*clarity*), tantangan (*challenge*), umpan balik (*feedback*), kompleksitas tugas (*task complexity*), dan komitmen (*commitment*), menciptakan kerangka yang efektif untuk mencapai tujuan yang terukur dan dapat dicapai. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik dan menantang, memberikan umpan balik yang konstruktif, memastikan kompleksitas tugas yang sesuai, dan meningkatkan komitmen individu, organisasi dapat mendorong kinerja yang lebih tinggi, mencapai hasil yang lebih baik, serta memastikan keterlibatan dan motivasi yang berkelanjutan dari individu (Locke & Latham, 2006).

Goal Setting Theory dapat menjadi alat yang lebih efektif dalam mendorong pencapaian kinerja yang optimal dan berkelanjutan. Penelitian ini jika dilihat dari *Goal Setting Theory*, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Tujuan yang Spesifik dan Terukur.

Sesuai dengan prinsip *Goal Setting Theory*, tujuan yang spesifik dan terukur memberikan arahan yang jelas bagi karyawan. Tujuan yang spesifik,

membuat karyawan tahu apa yang harus dicapai sehingga dapat mengarahkan usaha mereka kearah lebih tepat, tujuan yang menantang, akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih gigih, tujuan yang terukur memungkinkan karyawan untuk memantau kemajuan mereka dan membuat penyesuaian jika diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, tujuan yang tearah menjadikan karyawan memiliki perilaku yang lebih produktif dan berkurangnya perilaku kontraproduktif yang menghambat kinerja mereka (Latham & Kinne, 1974). Dalam konteks penelitian pengembangan karyawan, *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior* menjadi tujuan utama yang diharapkan dapat memberikan fokus yang jelas kepada karyawan sebagai sasaran utama perusahaan. Dengan menetapkan standar yang jelas seperti *Task Performance* dan meminimalkan perilaku kontraproduktif, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan karyawan pada level tertinggi, sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

b. *Customer Orientation.*

Dalam kerangka *Goal Setting Theory*, orientasi ini membantu meningkatkan *Task Performance* dengan memberikan karyawan tujuan yang relevan dan bermakna, yang mendorong mereka untuk melayani pelanggan dengan lebih baik. Karyawan yang memiliki orientasi pelanggan tinggi lebih akan memberikan layanan berkualitas, merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, dan menangani keluhan secara efektif (Grizzle et al., 2009). Ketika karyawan memiliki tujuan yang berorientasi pada pelanggan, mereka lebih mungkin mengarahkan usaha mereka ke dalam tindakan yang menghasilkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tugas mereka.

c. *Public Service Motivation (PSM).*

Dalam *Goal Setting Theory*, tujuan yang sejalan dengan nilai pribadi dan sosial seperti *PSM*, dapat membantu menciptakan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi dan kinerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka berkontribusi terhadap kebaikan publik cenderung merasa lebih termotivasi, bertanggung jawab, dan bangga dengan pekerjaan mereka. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermanfaat bagi orang lain, mereka cenderung bekerja lebih keras, lebih gigih, dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, karyawan juga mendapatkan manfaat sosial dari pekerjaan mereka dengan meningkatnya produktivitas secara signifikan (Grant, 2008).

d. *Internal Marketing (IM)*

Dalam *Goal Setting Theory*, pendekatan ini menciptakan keterkaitan antara individu dan organisasi dengan memperjelas tujuan yang ingin dicapai. Internal marketing memainkan peran penting dalam mengembangkan pemahaman yang mendalam di kalangan karyawan tentang bagaimana mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, ketika karyawan merasa terhubung dengan tujuan organisasi, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan lebih berkomitmen terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan (Greene et al., 1994). Ketika internal marketing dilaksanakan secara efektif, akan dapat membangun komitmen dan motivasi di antara karyawan melalui pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar.

Dengan demikian, *Goal Setting Theory* memberikan dasar yang kuat untuk memahami bagaimana *Internal Marketing* dapat memengaruhi *Task Performance* dan *Cunterpructive Work Behavior*. Melalui penyampaian nilai-nilai perusahaan yang berfokus pada *Customer Orientation* dan *Public Service Motivation*, *Internal Marketing* membantu karyawan merasa terhubung dengan tujuan organisasi, sekaligus memberikan mereka arah yang jelas dalam pekerjaan mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk bertindak lebih produktif, mengurangi perilaku kontraproduktif, dan berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. *Pemanfaatan Theory RBT*

Penelitian ini mendasarkan pada konsep yang dikembangkan teori *Resource Based Theory (RBT)*, yang berhubungan dengan pentingnya pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi menjadi sumber daya strategis, yang akan ditawarkan kepada konsumen dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih baik. Perusahaan merupakan kumpulan dari sumber daya berwujud dan tidak berwujud, yang mencakup semua aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dll. yang dikendalikan oleh perusahaan sehingga memungkinkan perusahaan untuk memahami dan menerapkan strategi dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya.

Resource Based Theory (RBT) berangkat dari sumber daya tidak berwujud dimana sumber daya ini memenuhi untuk dijadikan sebagai sumber daya strategis yang memiliki karakteristik; berharga atau bernilai, langka, sulit untuk ditiru, dan tidak dapat digantikan *RBT* berangkat dari akan tetapi hanya

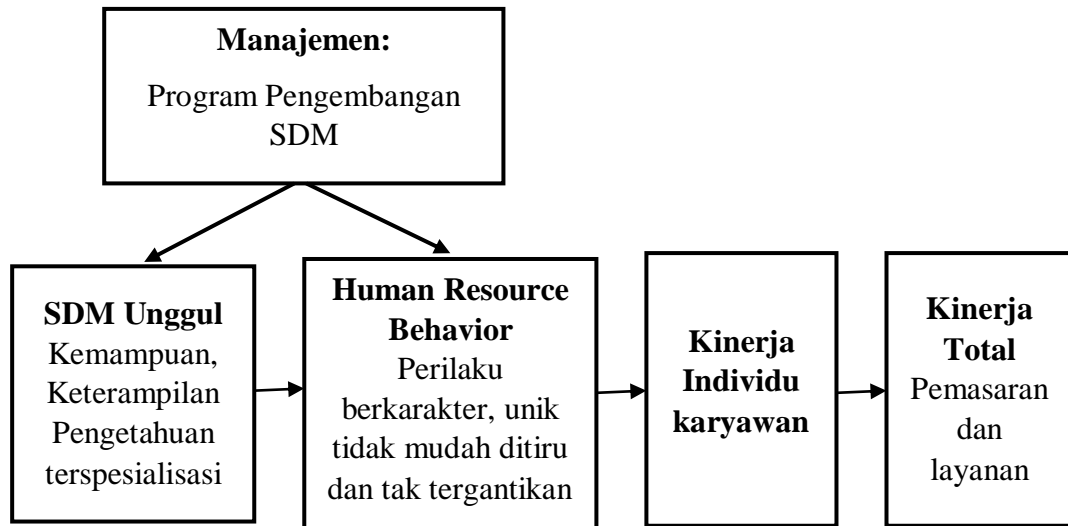
sumber daya yang berharga, langka, dan tidak dapat ditiru yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Sumber daya dan kemampuan merupakan konstruksi sentral dalam *RBT*, menyediakan kerangka kerja yang memungkinkan untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya yang berbeda seperti peralatan, hingga kemampuan tidak berwujud, seperti membangun hubungan atau merasakan perubahan lingkungan (Kozlenkova et al., 2014). *RBT* menekankan pengembangan sumber daya menjadi sumber daya strategis yang memiliki karakteristik; bernilai, unik, sulit ditiru dan sulit tergantikan.

Resource Based Theory (RBT) pada SDM menjadikan karyawan sebagai sumber daya tidak berwujud sebagai titik fokus dalam strategi pencapaian sasaran organisasi. Sumber daya tidak berwujud ini mencakup kekayaan intelektual seperti paten, merek dagang, hak cipta, serta elemen lainnya seperti rahasia dagang, kontrak, lisensi, database, informasi publik, jaringan, pengetahuan karyawan, reputasi perusahaan, dan budaya organisasi (Hall, 1992). Kemampuan, keterampilan, dan potensi sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, maka sumber daya manusia dapat menjadi: 1) langka jika kapasitas tersedia tidak sesuai di pasar tenaga kerja, 2) berharga karena mampu menawarkan produk atau layanan yang sangat dihargai oleh pelanggan, 3) sulit untuk ditiru karena pekerjaan seseorang tidak hanya bergantung pada pengetahuannya, tetapi juga pada kepuasan, motivasi, intuisi, dan kepribadiannya, 4) tidak tergantikan karena sangat sulit untuk mendapatkan hasil yang sama dari sumber daya yang berbeda (Olalla, 1999).

Organisasi memiliki peran sentral dalam menjadikan sumberdaya yang dimiliki menjadi sumberdaya yang memiliki keunggulan berkelanjutan dan berkarakter; bernilai atau berharga, langka atau unik, sulit untuk ditiru, dan tidak ada substitusinya. *RBT* pada SDM menekankan manusia sebagai faktor utama dalam pengembangan strategi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan kunci strategis dalam menentukan kelangsungan hidup dan keuntungan organisasi dan ada peluang bagi setiap organisasi untuk dapat bertahan dalam industrinya dengan membangun sumber daya manusia yang memiliki kinerja superior (Boxall, 1998). Inti dari penerapan *RBT* adalah mengembangkan pengetahuan dan keterampilan SDM sebagai sumber daya tak berwujud sehingga memiliki kompetensi dalam menciptakan kinerja superior karyawan dan memiliki karakter; berharga (bernilai), unik (langka), tidak mudah ditiru dan tidak mudah untuk digantikan. Hal ini akan membantu organisasi secara efisien dan efektif mencapai tujuan organisasi.

Tanggung jawab bagian SDM dalam pengembangan SDM adalah menciptakan karyawan dengan kinerja superior. Untuk itu, memerlukan strategi dan program yang baik yang pelaksanaannya menjadi bagian dari *Internal Marketing*. *Resource Based Theory (RBT)* berperan penting dalam mengarahkan pengembangan karyawan menjadi sumber daya yang berharga dan langka, dengan pengetahuan dan keterampilan yang mendukung kinerja superior. Melalui *Internal Marketing*, organisasi dapat menanamkan nilai-nilai *Customer Orientation (CO)* dan *Public Service Motivation (PSM)*, yang mendorong karyawan untuk fokus pada peningkatan *Task Performance (TP)* dan mengurangi *Counterproductive Work Behavior (CWB)*.

Konsep pengembangan karyawan sebagai sumber daya dengan menggunakan pendekatan teori *RBT* ditunjukkan dalam gambar 3.1:



Sumber; hasil telaah pustaka *RBT*

Gambar 3.1 : Pengembangan Karyawan Menggunakan Pendekatan *RBT*

Kapabilitas organisasi dibangun melalui pengelolaan internal organisasi digabungkan dengan apa yang terjadi di luar organisasi. Dibutuhkan kepemimpinan yang mampu memahami dan menterjemahkan kedalam serangkaian program-program yang menghasilkan pola pikir yang sama dengan faktor lingkungan organisasi seperti; suplier, konsumen. Seperangkat praktik manajemen dibutuhkan dalam membangun perubahan pada setiap karyawan dan organisasi secara keseluruhan dalam mencapai keunggulan (Ulrich & Lake, 1991). Manajer memainkan peran dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan dalam memperoleh perilaku yang sesuai, dan menjadikan sumber daya manusia dengan keunggulan kompetitif (Wright et al., 2006). Pemimpin berada di garis depan dengan pelaksanaan dan penerapan kebijakan dalam membentuk sumber daya manusia strategis yang konsisten,

akan memperkuat persepsi karyawan tentang komitmen tinggi hubungan kolektif pimpinan dan karyawan yang mengarah hubungan sosial yang lebih besar serta dapat membuka potensi sumber daya karyawan (Collins, 2021).

Pengembangan SDM diarahkan pada penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*) karyawan dalam membentuk perilaku unik, tidak mudah ditiru dan tak tergantikan dalam mencapai kinerja individu. Kegiatan yang diarahkan pada pengetahuan dan keterampilan khusus karyawan membawa potensi pada karyawan dalam melaksanakan tugas dan menghasilkan efektivitas karyawan (Kum , et al., 2014). Hal inilah yang menjadi arah pengembangan SDM dari sudut pandang teori *RBT*. Serangkaian program-program disusun dan dijalankan dalam mendorong dalam menjadikan SDM sebagai sumber daya strategik dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari penjelasan tentang teori *RBT* diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *Resource-Based Theory* menekankan pentingnya menciptakan sumber daya yang unik dan tidak mudah ditiru sebagai sumber keunggulan perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, *RBT* memandang, bahwa:

a. *Customer Orientation* sebagai Sumber Daya Kompetitif

Customer orientation dapat dilihat sebagai kompetensi inti yang dimiliki perusahaan dan merupakan bagian dari sumber daya yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Dalam *RBT*, perusahaan yang memiliki orientasi pelanggan yang kuat (melalui pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan pelanggan dan cara memuaskan mereka) akan memiliki keunggulan kompetitif.

c. *Public Service Motivation* sebagai Sumber Daya Sosial Kompetitif

Dalam konteks organisasi publik atau perusahaan dengan tujuan sosial, *Public Service Motivation (PSM)* adalah sumber daya sosial dan psikologis yang sangat penting, yang dapat dipandang sebagai sumber daya yang unik dan langka. *Resource-Based Theory (RBT)*, memandang dengan sumber daya yang memiliki karakteristik langka, bernilai, sulit ditiru, dan tidak tergantikan dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan menanamkan nilai-nilai *public service motivation* pada karyawan, akan membantu mereka untuk melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang lebih dari sekadar tugas, melainkan sebagai kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat.

3. Pemanfaatan *Holistik Marketing*

Holistic marketing adalah pendekatan pemasaran yang mencakup seluruh aspek bisnis dan organisasi untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi konsumen, serta membangun hubungan yang lebih baik antara perusahaan dan pelanggan. Pendekatan ini menekankan bahwa pemasaran tidak hanya tentang promosi atau penjualan, tetapi juga mencakup semua elemen dalam bisnis yang saling terhubung untuk memberikan pengalaman yang konsisten dan menyeluruh.

Konsep pemasaran pertama kali berfokus pada produksi massal dan efisiensi biaya pada awal abad ke-20. Pada masa ini, perusahaan lebih tertarik untuk meningkatkan jumlah produksi dan menurunkan biaya, dengan asumsi bahwa konsumen akan membeli produk begitu tersedia. Pada tahun 1920-an hingga 1950-an, muncul konsep sales orientation, di mana perusahaan mulai

menyadari pentingnya menjual produk melalui upaya promosi dan penjualan yang agresif (Shaw & Jones, 2005).

Pada 1950-an, pendekatan pemasaran semakin berkembang menjadi *Customer-Oriented Marketing*, yang menekankan pentingnya memahami dan memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan. Pada tahun 1960-an, *Marketing Myopia* diperkenalkan oleh Theodore Levitt, yang mengingatkan perusahaan untuk tidak hanya fokus pada produk, tetapi juga untuk memperhatikan perubahan kebutuhan pelanggan dan memperbaiki cara perusahaan berinteraksi dengan pasar (Grant, 1999).

Seiring waktu, konsep pemasaran terus berkembang, mencakup berbagai orientasi yang lebih maju, mulai dari *Production Orientation* hingga *Holistic Marketing Orientation*. Pemasaran holistik adalah pendekatan yang mengintegrasikan seluruh elemen dalam organisasi, di mana pemasaran tidak hanya melibatkan strategi eksternal (seperti promosi atau penjualan), tetapi juga melibatkan pemasaran internal, pemasaran relasional, pemasaran sosial, dan pemasaran terintegrasi. Semua elemen ini bekerja secara bersama-sama untuk menciptakan nilai dan pengalaman yang konsisten bagi pelanggan. Pemasaran holistik mencakup empat tema utama yang saling berhubungan (Darasha & Muneshwar, 2021), yaitu:

- a. Pemasaran Terintegrasi (*Integrated Marketing*), menekankan pentingnya keselarasan antara berbagai elemen pemasaran yang berfungsi untuk menciptakan pesan yang konsisten dan terkoordinasi, baik melalui media tradisional maupun digital.

- b. Pemasaran Internal (*Internal Marketing*), fokus pada pengembangan dan pemberdayaan karyawan di dalam organisasi untuk memastikan bahwa mereka memahami dan mendukung tujuan pemasaran, serta memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan.
- c. Pemasaran Relasional (*Relationship Marketing*), membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan yang berkelanjutan.
- d. Pemasaran Sosial (*Social Marketing*), Mengintegrasikan nilai-nilai sosial dan lingkungan dalam strategi pemasaran, serta berkomitmen untuk bertanggung jawab terhadap dampak sosial dan keberlanjutan perusahaan. Suatu organisasi memiliki peran dalam berpartisipasi dalam peningkatan masyarakat. Ada elemen-elemen yang memengaruhi masyarakat secara langsung maupun tidak langsung dalam mengadopsi pemasaran holistik. Fokus utama dari pendekatan pemasaran holistik adalah pada peningkatan sosial, karena apabila masyarakat mendapat manfaat, maka peluang untuk melayani masyarakat secara lebih luas juga akan meningkat

Penelitian ini mengembangkan 3 variabel dari konsep pemasaran holistik, yaitu: *Internal Marketing*, *Customer Orientation* sebagai pengembangan dari unsur *Relationship Marketing* dan *Public Service Motivation* dari unsur *Social Responsibility Marketing*. Berikut adalah analisis hubungan ketiga variabel tersebut dalam pemasaran holistik:

- a. *Internal Marketing* sebagai Basis Pengembangan Karyawan

Dalam pemasaran holistik, *Internal Marketing* sangat penting karena dapat mengintegrasikan seluruh elemen organisasi, baik dari sisi karyawan,

pelanggan, maupun masyarakat. Internal marketing bertujuan untuk membangun komitmen dan motivasi karyawan sehingga mereka merasa dihargai dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, *Internal Marketing* berfungsi untuk: memberikan pemahaman yang jelas kepada karyawan tentang visi dan misi perusahaan, mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan melalui pelatihan dan pemberdayaan, meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas mereka.

- b. *Customer Orientation* Sebagai Pengembangan dari *Relationship Marketing*.
Customer orientation adalah bagian dari *relationship marketing*, yang menekankan pentingnya membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. *Customer orientation* melibatkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan harapan pelanggan, serta berfokus pada memberikan nilai tambah yang berkelanjutan kepada pelanggan. *Customer orientation* merupakan nilai yang harus diterapkan oleh karyawan dalam setiap aspek pekerjaan mereka. Dengan mengembangkan *Customer Orientation* sebagai budaya organisasi, maka karyawan akan lebih berfokus dalam mengutamakan kualitas layanan, dan menghasilkan hasil yang lebih baik dalam jangka panjang.
- c. *Public Service Motivation (PSM)* sebagai unsur *Social Responsibility Marketing*
Public Service Motivation (PSM) adalah motivasi intrinsik yang dimiliki oleh individu yang bekerja di sektor publik atau organisasi yang berfokus pada pelayanan sosial. *PSM* mencerminkan komitmen karyawan untuk

melayani masyarakat dan berkontribusi pada kesejahteraan umum. Dalam konsep *Social Responsibility Marketing*, *PSM* berfungsi sebagai bentuk tanggung jawab sosial yang lebih besar dari perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan. Penerapan *PSM* dalam organisasi tidak hanya mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik, tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab sosial mereka dalam bekerja.

4. Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam model penelitian ini dikembangkan berdasarkan penelitian sebelumnya yang menguji pengaruh *Internal Marketing (IM)* terhadap *Task performance (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)* (Nemteanu & Dabija, 2021). Berdasarkan telaah yang ada, penelitian tentang pengaruh *IM* terhadap *TP* dan *CWB* masih terbatas dan menunjukkan hasil yang bervariasi. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan menambahkan variabel mediasi kedalam model yaitu; *Customer Orientatioan (CO)* dan *Public Service Motovation (PSM)* pada pengaruh *Internal Marketing (IM)* terhadap *Task Performnace (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*, dengan objek berbeda yaitu PDAM sebagai perusahaan publik.

Upaya penerapan *IM* diharapkan dapat meningkatkan *CO* dan *PSM*, yang pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan *TP* dan pengurangan *CWB*. Variabel-variabel ini dikembangkan tidak hanya berdasarkan teori, tetapi juga dengan mempertimbangkan objek penelitian, yaitu PDAM sebagai perusahaan publik, di mana kualitas layanan kepada konsumen dan masyarakat sangat penting. Variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

a. *Task Performance (TP)*

Task Performance banyak dijumpai pada literatur kajian yang telah dilakukan sebelumnya. Berbagai pendapat disampaikan diantaranya; *Task Performance* merupakan bagian dari *Job Performance* yang merupakan kombinasi dari hasil, proses, dan perilaku, yang memiliki komponen terpisah yang mencerminkan a) *Technical Core (Task Performance)*, b) *Citizenship Climate (Contextual Performance)*, c) *Learning Process (Learning Performance)*, d) *Innovative Behavior (Innovative Performance)* dalam beradaptasi dengan perubahan organisasi (Han et al, 2007).

Task Performance juga dikenal sebagai kinerja dalam peran, yang berhubungan dengan semua aktivitas yang terdiri dari: persyaratan kerja formal karyawan, diukur dengan menggunakan pendekatan penilaian diri. Pemahaman lain disampaikan; *Task Performance* merupakan perilaku karyawan dalam berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi melalui inti teknis sesuai dengan instruksi dan tanggung jawab dalam deskripsi pekerjaan (Qin & Jiang, 2011). *Task Performance* merupakan kemampuan pemegang jabatan melakukan aktivitas formal sebagai bagian dari pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada inti teknis organisasi baik secara langsung dengan menerapkan sebagian dari kecakapan teknologinya, atau secara tidak langsung dengan menyediakan bahan dan layanan yang dibutuhkan (Borman & Motowidlo, 1993, p. 73) dalam (Judeh, 2012).

Peneliti tertarik untuk menguji lebih lanjut bagaimana pencapaian kinerja tugas dapat ditingkatkan. Hal ini berdasarkan pada hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kinerja tugas dipengaruhi oleh

berbagai faktor secara independen, di mana kecakapan dalam melaksanakan aktivitas tugas menjadi faktor kunci yang paling dominan. Sumber utama variasi dalam kinerja tugas adalah kecakapan dalam melaksanakan aktivitas tugas, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang relevan dengan kinerja tugas tersebut (Motowidlo & Van Scotter, 1994).

Kinerja tugas merupakan dasar kinerja organisasi dan berpotensi diterapkan sebagai alat dalam pengembangan dalam organisasi (Barua et al., 2019). Dalam kaitannya dengan menghasilkan output yang lebih luas dalam barang dan jasa maka; kinerja tugas menjadi salah satu yang melibatkan aktivitas yang secara langsung untuk mengubah bahan mentah menjadi barang dan jasa yang merupakan produk organisasi (Motowidlo & Kell, 2013), Organ dan Paine (1999, p. 375) menyampaikan *Task Performance* menjadi bagian tak terpisahkan dari alur kerja yang mengubah input energi, informasi dan bahan baku menjadi output dalam bentuk barang dan jasa ke konstituen eksternal (Nankervis, 2016).

b. *Counterproductive Work Behavior (CWB)*

Counterproductive Work Behavior merupakan perilaku menyimpang karyawan yang disengaja dilakukan dengan maksud untuk merugikan. Perilaku ini dapat dalam bentuk; agresi, pencurian, sabotase atau tindakan pasif lain yang dilakukan dengan sengaja. Perilaku menyimpang ditempat kerja *CWB*, beberapa telah diidentifikasi kedalam: 1) perilaku penyimpangan serius dan (2) perilaku penyimpangan yang diarahkan untuk merugikan organisasi dan individu (Bolin & Heatherly, 2001). Peneliti lain Bennett & Robinson, (2000) mengidentifikasi *CWB* dapat diarahkan ke

organisasi (*CWB-O*), dan pada rekan kerja (*CWB-I*) baik dalam bentuk yang serius maupun kecil. Lebih lanjut Spector et al., (2006) mengidentifikasi *CWB* kedalam lima aspek; pelecehan terhadap orang lain (*abuse against others*), penyimpangan produksi (*production deviance*), sabotase (*sabotage*), pencurian (*theft*), penarikan (*withdrawal*).

CWB terhadap penyimpangan organisasi secara menyeluruh, diidentifikasi dalam studi selanjutnya dengan mengelompokkan kedalam 11 kategori (Gruys & Sackett, 2003; Sackett, 2002); 1) pencurian dan yang terkait (pencurian uang tunai atau properti; pemberian barang atau jasa; penyalahgunaan diskon karyawan), 2) perusakan property (merusak atau menghancurkan property; sabotase produksi), 3) penyalahgunaan informasi (mengungkapkan informasi rahasia; memalsukan catatan), 4) Penyalahgunaan waktu (membuang waktu, mengubah kartu waktu, melakukan urusan pribadi selama jam kerja), 5) perilaku membahayakan (tidak mengikuti prosedur keselamatan; tidak mempelajari prosedur keselamatan), 6) kehadiran yang tidak baik (ketidakhadiran atau keterlambatan tanpa alasan; penyalahgunaan cuti sakit), 7) kualitas pekerjaan yang buruk (sengaja bekerja lambat atau ceroboh), 8) alkohol (penggunaan alkohol di tempat kerja; masuk kerja di bawah pengaruh alkohol), 9) narkoba (memiliki, menggunakan, atau menjual narkoba di tempat kerja), 10) tindakan verbal yang tidak pantas (berdebat dengan pelanggan; melecehkan rekan kerja secara verbal), 11) tindakan fisik yang tidak pantas (menyerang rekan kerja secara fisik; rayuan seksual fisik terhadap rekan kerja).

Peneliti telah memetakan dan memprediksi faktor apa saja yang dapat mendorong karyawan berperilaku menyimpang yang mengarah pada organisasi dan individu. Beberapa faktor yang dapat mendorong terjadinya *CWB* dijelaskan Fine et al. (2010) yang bersumber dari beberapa buku, diantaranya adalah; 1). Alasan individu terlibat dalam perilaku menyimpang adalah variabel pribadi dan situasional (Murphy, 1993). 2). Robinson dan Greenberg (1998) mengidentifikasi ke dalam faktor individu (seperti, kepribadian dan demografi), faktor sosial dan interpersonal (seperti, sebagai reaksi terhadap perilaku menyimpang normatif dan perlakuan antarpribadi yang tidak adil), dan faktor organisasi (seperti, menanggapi karakteristik pekerjaan yang bermasalah). Sackett dan Devore (2001) menyajikan ke dalam enam kategori *CWB* yang lebih sempit: variabel kepribadian (misalnya, integritas, kepribadian), karakteristik pekerjaan (misalnya, otonomi, identitas tugas), karakteristik kelompok kerja (misalnya, perilaku menyimpang normatif), budaya organisasi (misalnya, kontrol keamanan informal), ketidakadilan (misalnya, persepsi ketidakadilan), dan sistem kontrol (misalnya, kontrol keamanan fisik). Pendapat lain menjelaskan bahwa individu yang pernah mengalami situasi stres, merasakan emosi negatif, dan merasakan sedikit kendali atas situasi tersebut berisiko mengalami *CWB* (Spector & Fox, 2005).

Diatas telah dijelaskan dampak tindakan penyimpangan yang disengaja dilakukan oleh karyawan terhadap organisasi maupun sesama individu. Hal ini kemudian menjadi sangat penting bagi manajemen untuk mengantisipasi terjadinya agar tidak terjadi pada organisasi. Fokus pencegahan

menyadarkan karyawan untuk memenuhi kewajiban dan mematuhi aturan, dan kewajiban tersebut akan menyelaraskan perilaku karyawan dengan norma organisasi (Lin & Johnson, 2018). Berbagai upaya pencegahan perlu dilakukan sebagai strategi dalam mengendalikan munculnya *CWB*.

c. *Customer Orientation(CO)*

Customer Orientation (CO), merupakan upaya organisasi membentuk perilaku karyawannya untuk memahami konsumennya dalam memaksimalkan nilai manfaat dalam menggunakan produk atau layanan. Pinho (2008) menjelaskan bahwa dengan mendiagnosis kebutuhan dan keinginan konsumen pada pasar sasaran mereka maka perusahaan akan dapat memberikan produk dan layanan yang sesuai yang di inginkan konsumen. Perlu diajarkan kepada karyawan untuk tidak menunggu kesempatan dalam melayani, akan tetapi dapat secara aktif dan proaktif mencari kesempatan dalam menangani keinginan dan kebutuhan pelanggan (Fortenberry & McGoldrick, 2016). Pembentukan kebiasaan atau perilaku ini, diperlukan intervensi manajemen untuk mendorong agar karyawan mau berulang kali melakukannya dan kemudian menjadi perilaku yang direncanakan (Keller et al., 2021).

Internal Marketing adalah strategi yang dapat digunakan untuk membangun pola pemikiran dan perilaku dalam menjadikan pelanggan sebagai tujuan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Beberapa penelitian menjelaskan dimana *IM* diidentifikasi menjadi sarana dalam menciptakan budaya dalam memberikan pelayanan dan orientasi kepada pelanggan sebagai nilai-nilai utama dalam membentuk pola dasar dalam membangun

dan mempertahankan merek perusahaan (Papasolomou & Vrontis, 2006), meningkatkan kesadaran orientasi pelanggan sebagai kunci keberhasilan pemasaran internal (Shiu & Yu, 2010). Menjadi salah satu konstruksi pemasaran internal (Rafiq & Ahmed, 2000; Yusuf et al., 2017). Perilaku karyawan yang menunjukkan minat dalam melayani pelanggan sebagai upaya untuk; mengantisipasi permintaan pelanggan, menawarkan penjelasan/pembenaran, mendidik pelanggan, memberikan dukungan emosional, dan menawarkan informasi pribadi (Rafaeli et al., 2008).

Customer Orientation merupakan upaya sejauh mana karyawan mencoba untuk memenuhi kebutuhan pelanggan mereka (Chih et al., 2009). *CO* merupakan kegiatan layanan yang dilakukan oleh karyawan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan (Nwora & Elizabeth Uzoamaka, 2017). Karyawan yang berorientasi pelanggan digambarkan melalui perilaku dan kesiapannya untuk melakukan aktivitas pelayanan pelanggan secara memuaskan. Dibutuhkan serangkaian strategi dalam menciptakan kondisi yang diinginkan sehingga terbentuk mindset munculnya sebuah kesadaran pada diri karyawan dimana pelanggan adalah hidup mati mereka dan hidup mati perusahaan. Disinilah *IM* memiliki peran sebagai strategi dalam pengembangan karyawan yang memiliki pola pemikiran dimana pelanggan adalah objek utama dalam menjalankan pekerjaannya.

d. *Public Service Motivation (PSM)*

Public Service Motivation merupakan kecenderungan seseorang yang bekerja di lembaga publik dalam memberikan tanggapan berdasarkan; motif rasional, motif berbasis norma, dan motif afektif (Perry & Wise, 1990).

Motif rasional adalah tindakan dalam maksimalisasi utilitas individu, yang dapat berupa partisipasi dalam proses perumusan kebijakan, komitmen terhadap program publik karena identifikasi pribadi, dan advokasi untuk kepentingan khusus atau pribadi. Motif berbasis norma mengacu pada tindakan sebagai upaya menyesuaikan diri dengan norma, seperti; keinginan untuk melayani kepentingan publik, kesetiaan pada tugas dan kepada pemerintah secara keseluruhan, dan keadilan sosial. Motif afektif mengacu pada tindakan dalam memberikan respons emosional terhadap berbagai konteks sosial, seperti; komitmen terhadap suatu program dengan keyakinan yang tulus terhadap kepentingan sosialnya, dan patriotisme kebijakan (S. Kim, 2007; Zhu & Wu, 2016).

Motivasi dalam memberikan pelayanan memiliki kekuatan dalam mendorong individu melakukan pelayanan, komunitas, dan sosial yang berarti dan penting bagi masyarakat luas. *PSM* menggambarkan motivasi prososial individu untuk berbuat baik bagi orang lain dan masyarakat melalui penyampaian layanan publik (Perry & Hondeghem, 2008). Banyak orang atau individu memiliki motivasi dalam melakukan pelayanan publik, hal ini kemudian mementahkan asumsi bahwa pegawai publik hanya dimotivasi oleh kepentingan pribadi dan harus dibujuk atau dipaksa untuk melakukan pelayanan publik (Brewer et al., 2000). Organisasi dapat memiliki dampak berbeda dalam pengembangan motivasi layanan publik karyawan (Jacobson, 2011). Studi telah menunjukkan bahwa *PSM* secara empiris terkait dengan berbagai jenis perilaku organisasi dan operasi

institusi publik, oleh karena itu dapat dianggap sebagai motivator penting dalam lingkungan sektor publik (Zhu & Wu, 2016).

Organisasi memiliki peran penting dalam mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan kepada publik. Organisasi memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan berkontribusi pada kebaikan publik (Moynihan & Pandey, 2007). Manajer dapat memanfaatkan aspek positif dari motivasi pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi dan menguraikan strategi yang dapat membantu manajer menggabungkan nilai-nilai motivasi pelayanan publik di seluruh sistem manajemen (Paarlberg & Lavigna, 2010). Individu memandang perilaku organisasi berdampak pada pengembangan motivasi pelayanan publik karyawan dan dedikasi organisasi (Jacobson, 2011). Individu yang berorientasi pada *PSM* memandang "berbuat baik untuk orang lain" sebagai tujuan yang diinginkan (Potipiroon & Ford, 2017).

Secara empirik dampak dari adanya motivasi karyawan dalam memberikan pelayanan kepada publik telah banyak dijelaskan pada studi-studi yang telah dilakukan sebelumnya. Sehingga *PSM* menjadi penting untuk dikembangkan dalam organisasi yang bergerak dalam pelayanan publik. Manajemen dan organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan motivasi ini. Penting bahwa organisasi sektor publik menemukan cara untuk mendorong *PSM* di antara mereka (Camilleri, 2007). Berbagai program dapat dikembangkan sebagai strategi dalam mendorong munculnya motivasi ini.

e. *Internal Marketing (IM)*

Perusahaan akan mencapai keunggulan berkelanjutan ketika perusahaan lain merasa sulit untuk mencapai tingkat nilai yang sama yang dapat diciptakan oleh perusahaan (Barney et al., 2021). Teori *RBT* menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya berbasis pada karyawan mampu menjelaskan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan dalam pencapaian yang lebih tinggi. Perusahaan lebih mungkin mencapai tujuannya ketika mereka memiliki kemampuan untuk mengatur sumber daya berbasis karyawan secara efektif (Collins, 2021). Kebijakan dan strategi menyeluruh dibutuhkan pada SDM yang diarahkan pada pengelolaan yang menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Karyawan memiliki peran utama dalam kegiatan pemasaran, perilaku karyawan terhadap pelanggan merupakan cerminan bagaimana perusahaan memperlakukan pelanggannya, segala sesuatu yang dikerjakan atau dikatakan karyawan (baik ketika sedang bertugas maupun sedang tidak bertugas) dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap organisasi. Pemasaran seharusnya didorong dalam memunculkan perilaku responsif terhadap pelanggan, namun dalam kenyataannya tidaklah selalu demikian terkadang pemasar tidak dapat mengendalikan perilaku dalam menggunakan alat pemasaran. *IM* dikembangkan sebagai kerangka strategi yang pelaksanaannya dikontrol perusahaan dan digunakan secara efektif dalam membentuk karyawan sehingga mereka termotivasi memiliki peran yang berorientasi pada pelanggan.

Internal Marketing (IM), dalam fase awal isu utamanya adalah motivasi dan kepuasan karyawan. Program pemasaran diterapkan untuk pasar internal perusahaan, sejajar program pemasaran eksternal. *IM* dapat mencakup semua fungsi dan aktivitas individu yang digunakan perusahaan untuk menciptakan, mengembangkan dan memelihara karyawan dalam menghasilkan "kualitas" yang diharapkan. *IM* dikembangkan untuk tujuan pembaharuan pengetahuan karyawan melalui; 1) Pola hierarkis, dimana pengetahuan dipertukarkan melalui jalur hirarkis formal, dengan jalur distribusi pengetahuan dari atas organisasi ke bawah, 2) Pertukaran antar-fungsi, pengetahuan dipertukarkan antara pemasok internal dan pelanggan internal di sepanjang rantai nilai, 3) Pertukaran jaringan, pengetahuan dihasilkan dan diedarkan oleh pertukaran dalam komunitas internal, bisa melalui jalur hierarkis formal (Berry & Parasuraman, 1992; Gummesson, 1987; Lusch et al., 1996; Rafiq & Ahmed, 2000; Sasser & Arbeit, 1976).

Internal Marketing pada fase selanjutnya, menekankan untuk memotivasi karyawan menggunakan teknik pemasaran. Karyawan tidak diperlakukan sebagai pelanggan, namun melalui proses untuk mendorong terciptanya orientasi pelanggan pada diri karyawan (Ballantyne, 1997; Pappasolomou-Doukakis, 2002; Rafiq & Ahmed, 1993, 2000; Varey & Lewis, 1999). Strategi *IM* tidak hanya untuk mendorong pada kepuasan dan motivasi, namun mendorong karyawan untuk dapat memiliki perilaku yang menjadi budaya bagaimana memperlakukan pelanggan dengan baik.

Strategi *Internal Marketing* pada fase ke-tiga digunakan dalam implementasi strategi, dimana *IM* digunakan sebagai mekanisme integrasi

lintas fungsi di dalam organisasi. *IM* digunakan sebagai upaya dalam mengelola karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi, dengan mengintegrasikan, menyelaraskan tercapainya sinergi antara karyawan dengan target dasar, misi dan strategi perusahaan (Munir et al., 2015; Paliaga & Strunje, 2011; Qaisar & Muhamad, 2021; Wieseke et al., 2009).

Penelitian ini menggunakan *IM* sebagai implementasi strategi dalam pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Praktik pengembangan karyawan difokuskan pada pelatihan terkait layanan, pembinaan, dan pemberdayaan yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja karyawan dan organisasi (Ellinger et al., 2008). Organisasi dapat mengelola sumber daya manusia lebih baik, dengan memanfaatkan berbagai cara dan secara proaktif melibatkan karyawan dalam pengembangan dirinya, mampu meningkatkan kinerja perusahaan, dengan meminimalkan potensi risiko, dan pembagian biaya yang mewakili situasi menang-menang bagi karyawan dan pemberi kerja (Dachner et al., 2021).

Pengembangan karyawan yang terdiri dari; 1) pelatihan dan pengembangan, 2) pengembangan dan perubahan organisasi, 3) pengembangan karir karyawan, merupakan faktor penting bagi keberhasilan setiap organisasi (Al_Afghani, 2023). Ketika kebutuhan karyawan mengenai pengembangan dan pelatihan, otonomi dan dukungan sosial terpenuhi, mereka akan lebih termotivasi untuk menginvestasikan energi fisik, mental, dan emosional mereka dalam pekerjaan mereka, meningkatkan kinerja (Olsen & Mikkelsen, 2021). Pengembangan karyawan dilakukan dengan

meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku guna mencapai kualitas kerja yang diharapkan.

B. Kerangka Konseptual (Model Penelitian)

Bagian ini menjelaskan pengembangan model penelitian, mulai dari celah penelitian hingga pengembangan dan kebaruan model.

1. Celah penelitian

Hasil penelaahan terhadap penelitian sebelumnya, didapatkan keterbatasan atau kelemahan yang mengungkap beberapa celah penelitian, yang kemudian dijadikan dasar dalam pengembangan model penelitian. Adapun celah penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Keterbatasan studi tentang pengaruh *IM* terhadap Kinerja Individu Karyawan (*IWP*), terlebih dalam konteks *Task performance* dan *Counterproductive Work Behavior*, dan khususnya pada perusahaan publik masih belum banyak dilakukan. Hal ini memberikan peluang untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana *IM* dapat mempengaruhi *IWP*, terutama dalam meningkatkan *Task Performance* dan menekan *Counterproductive Work Behavior* di perusahaan publik, khususnya pada karyawan PDAM yang berhubungan langsung dengan pelanggan.
- b. Terdapat variasi dalam pengembangan dan implementasi program *IM* yang diuji di berbagai penelitian. Perbedaan ini menyulitkan untuk membuat generalisasi mengenai elemen-elemen *IM* yang paling efektif. Oleh karena itu, diperlukan eksplorasi lebih lanjut terhadap program-program *IM* yang relevan dalam konteks pada organisasi layanan publik khususnya PDAM. Variasi pengembangan program *IM* terlihat pada tabel 3.1 dibawah ini.

Tabel 3.1. Program *IM* dalam Riset

Author	Program <i>IM</i>
(Piercy & Morgan, 1991)	Program <i>IM</i> dilihat paralel langsung dengan elemen sama dengan program pemasaran eksternal yaitu; <i>product, price, communications, distribution</i>
(Foreman & Money, 1995)	<i>IM</i> terdiri dari tiga dimensi; <i>vision, development and reward</i>
(Varey & Lewis, 1999)	<i>IM</i> terdiferensiasi secara internal dengan 3 (tiga) tugas utama; penyebaran informasi dari semua kelompok internal; pengembangan kompetensi, dan pengembangan sistem insentif dan motivasi
(Conduit & Mavondo, 2001)	<i>IM</i> merupakan proses; <i>training, management support, internal communication, personnel management, involvement in external communication.</i>
(Ahmed et al., 2003)	Mengidentifikasi struktur <i>IM</i> yang terdiri dari empat dimensi; <i>strategic reward, internal communications, training and development, senior leadership</i>
(Gounaris, 2006)	Mengidentifikasi 3 dimensi <i>IM</i> ; <i>Internal Market intelligence generation, internal-intelligence dissemination, response to internal-intelligence.</i>
(Tsai & Tang, 2008)	Menguji praktik <i>IM</i> menggunakan; <i>service training programmes, performance incentives, dan vision about excellence service</i>
(Khalaf Ahmad & Al-Borie, 2012)	<i>IM</i> , dukur dengan; <i>selection and appointment (staffing), training and development, organizational support, incentives and motivation, and retention policy</i>
(Akroush et al., 2013)	Dimensi <i>IM</i> ; <i>staff recruitment, staff retention, staff motivation, staff training, internal communication, job security.</i>
(M. Kim et al., 2015)	<i>IM</i> mengukur kepuasan karyawan dengan: <i>employee delight</i> dan (<i>employee voice</i>)
(J. (sunny) Kim et al., 2016)	Dimensi <i>IM</i> : <i>welfare systems, training, compensation, communication, management supports</i>
(Mero et al., 2020)	Dimensi <i>IM</i> ; <i>Identify value exchange (IVE), Internal market segmentation (IMS), Internal communication (IC), Management concern (MC), Training (TR), Work/family (WFB)</i>

sumber: mapping penelitian sebelumnya

c. Perbedaan dalam pengukuran kinerja.

Ada variasi dalam pengukuran kinerja yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya, seperti Abidin dan Roslin (2019) mengukur kinerja karyawan dengan *Extra-Role* dan *In-Role Performance*, Chiu et al. (2019) dan Imani et al. (2020) mengukur kinerja dengan *Task Performance* dan *Contextual Performance*, serta Nemteanu & Dabija (2021) yang mengukur kinerja dengan *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa konsep kinerja masih dapat dieksplorasi lebih lanjut, khususnya dalam konteks layanan publik seperti di PDAM.

d. Penelitian yang ada masih fokus pada karyawan secara umum.

Sebagian besar penelitian yang ada masih berfokus pada karyawan secara umum, belum banyak yang meneliti karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan, seperti petugas teknik lapangan dan petugas pelayanan. Hal ini membuka celah dalam mengkaji kembali bagaimana *IM* dapat mempengaruhi kinerja *Task Performance* dan menekan *Counterproductive Work Behavior* pada karyawan yang langsung berinteraksi dengan pelanggan. Penelitian ini penting karena karyawan yang berada di lini depan memiliki tantangan dan kebutuhan yang berbeda dibandingkan dengan karyawan di bagian administratif atau non-layanan, sehingga dibutuhkan pendekatan yang lebih spesifik dalam upaya meningkatkan kinerja mereka.

e. Hasil penelitian yang tidak konsisten.

Inkonsistensi hasil dalam penelitian sebelumnya membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut guna memahami faktor-faktor yang memengaruhi variabilitas tersebut secara lebih mendalam. Ketidakkonsistenan ini ditemukan pada penelitian Imani et al. (2020) yang menunjukkan bahwa *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Task Performance* dan *Contextual Performance*, sementara Nemteanu dan Dabija (2021) mendapatkan hasil dimana *IM* tidak berpengaruh pada *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*.

2. Pengembangan Model

Pengembangan model penelitian yang digambarkan dalam sebuah kerangka konsep dikembangkan dari celah penelitian yang ada seperti yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya. Dengan menggunakan acuan dari penelitian sebelumnya, maka variabel dalam model dikembangkan dengan juga memperhatikan teori yang relevan, serta jenis responden.

a. Kerangka Acuan

Kerangka penelitian ini terinspirasi dari studi yang dilakukan oleh Nemteanu & Dabija (2021), yang menguji pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Job Satisfaction*, dan *Individual Work Performance* yang diukur melalui *Task Performance*, dan *Counterproductive Work Behavior* dalam konteks pandemi COVID-19 dengan melibatkan 850 karyawan, di sebuah negara berkembang Rumania. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Internal Marketing* memiliki dampak yang kuat dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*, akan tetapi pengaruhnya terhadap *Task*

Performance dan *Counterproductive Work Behavior* tidak signifikan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini mengembangkan model untuk menguji pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Individual Work Performance* yang diukur melalui *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*.

b. Pengembangan Variabel

Goal Setting Theory (GST) dan *Resource Based Theory (RBT)*, digunakan dalam penelitian ini untuk saling melengkapi. *Goal Setting Theory (GST)*, menekankan pentingnya penetapan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur untuk memotivasi karyawan agar berusaha lebih keras mencapai kinerja yang lebih baik (Locke & Latham, 2002). Sedangkan *Resource Based Theory (RBT)*, memberikan arah dengan membantu merumuskan tujuan terkait pengembangan sumber daya manusia sebagai aset berharga, yang bernilai, langka, dan sulit ditiru dan tidak tergantikan yang menjadi kunci dalam mencapai tujuan organisasi (Barney, 1991). Kombinasi kedua teori ini memungkinkan pengembangan model yang mengarah pada pengembangan karyawan dengan rumusan tujuan yang spesifik dan menantang, serta memastikan bahwa sumber daya karyawan dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa penelitian ini mengembangkan model yang menghubungkan *Internal Marketing (IM)* dengan *Task Performance (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Mengingat bahwa *Internal Marketing (IM)* merupakan komponen utama

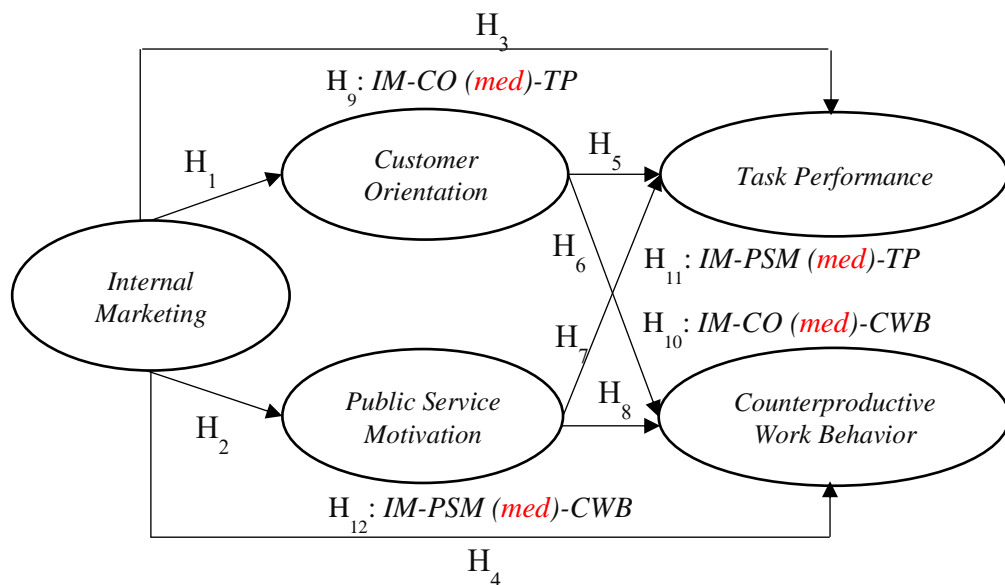
dalam aktivitas pemasaran holistik, maka pengembangan variabel selanjutnya juga dilakukan dengan pendekatan yang sama, dengan menempatkan variabel mediasi ke dalam model berdasarkan elemen-elemen dari pemasaran holistik. Adapun tahapan pengembangan variabel ke dalam model dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Variabel mediasi pertama dikembangkan dari salah satu unsur pemasaran holistik, yaitu *Relationship Marketing*. Fokus dari hubungan ini adalah interaksi antara karyawan dan pelanggan, yang kemudian diwujudkan dalam variabel *Customer Orientation*. Variabel ini mengacu pada perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan yang responsif, memiliki pemahaman mendalam terhadap harapan pelanggan, serta berupaya membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan. Karyawan dengan tingkat orientasi pelanggan yang tinggi cenderung lebih proaktif dalam memenuhi ekspektasi pelanggan.
- 2) Variabel mediasi kedua dikembangkan dari elemen ketiga pemasaran holistik, yaitu *Social Responsibility Marketing*, yang berkaitan dengan upaya perusahaan dalam memasarkan nilai-nilai tanggung jawab sosial terhadap masyarakat dan lingkungan. Dalam konteks ini, perusahaan bergantung pada karyawan untuk menjalankan dan mewujudkan inisiatif tersebut. Hubungan ini tercermin dalam perilaku karyawan yang menunjukkan *Public Service Motivation* (Motivasi Layanan Publik), yaitu dorongan intrinsik karyawan untuk melayani masyarakat. Dorongan ini mencerminkan komitmen karyawan

terhadap pelayanan publik, yang melibatkan upaya untuk memberikan layanan yang berkualitas tinggi dan memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif. Karyawan yang terinspirasi oleh tujuan sosial perusahaan, seperti program keberlanjutan atau kepedulian sosial, cenderung lebih bersemangat untuk terlibat aktif dalam upaya perusahaan, sehingga meningkatkan efektivitas program-program tersebut dalam memberikan dampak positif kepada masyarakat.

c. Model Penelitian

Dari penjelasan yang telah disampaikan diatas, maka pengembangan model penelitian ini dapat dilihat pada gambar 3.2 sebagai kerangka dalam penelitian, yaitu sebagai berikut:



Gambar 3.2 : Kerangka model penelitian

Penjelasan Model Penelitian:

1) Variabel Eksogen:

Internal Marketing (IM) merupakan variabel eksogen yang mempengaruhi kinerja individu karyawan (*Individual Work*

Performance/IWP), diukur menggunakan dua dimensi utama: *Task Performance (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Pengaruh *IM* terhadap kinerja karyawan ini melalui dua variabel mediasi.

2) Variabel Mediasi:

a) *Customer Orientation (CO)* menggambarkan bagaimana karyawan menunjukkan perilaku yang responsif dalam memberikan pelayanan, memahami harapan pelanggan, dan berusaha membangun hubungan jangka panjang yang menguntungkan bagi pelanggan. Karyawan dengan orientasi pelanggan yang tinggi cenderung meningkatkan kinerja mereka dalam tugas sehari-hari, dan menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dengan pelanggan.

b) *Public Service Motivation (PSM)*: yang merujuk pada dorongan intrinsik karyawan untuk melayani masyarakat dengan komitmen tinggi terhadap pelayanan publik. Memotivasi karyawan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi dan memenuhi kebutuhan masyarakat, pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja tugas dan mengurangi perilaku kontraproduktif.

3) Variabel Endogen:

a) *Task Performance (TP)* mengukur kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka. *TP* didasarkan pada penggunaan keterampilan teknis dan pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam menjalankan pekerjaan

mereka sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan (Campbell, 1990 dalam Koopmans et al., 2012).

- b) *Counterproductive Work Behavior (CWB)* mengukur perilaku yang dapat merugikan organisasi dan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Model ini dikembangkan dengan harapan dapat memberikan wawasan mendalam bagaimana *Internal Marketing* dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan melalui *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior* dalam konteks organisasi layanan publik, khususnya Perusahaan Umum Daerah Air Minum (PDAM) di Indonesia.

3. Kebaruan Model Penelitian

Model yang dikembangkan memberikan kebaruan dari model sebelumnya. Berikut adalah poin-poin kebaruan dari model yang dikembangkan:

- a. Integrasi dengan variabel mediasi.

Dalam konteks penelitian *IM*, penelitian ini mengembangkan model dengan menambahkan variabel mediasi yang belum banyak dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya. Variabel ini mencakup dimensi psikologis dan perilaku karyawan sebagai penentu kinerja, variabel ini sekaligus mengatasi inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya, yang ditemukan oleh Imani et al. (2020) dan Nemteanu & Dabija (2021)

- b. Penerapan teori *RBT* dan *GST* secara bersamaan.

Model ini menggabungkan kedua teori, yakni *Goal Setting Theory (GST)* dan *Resource Based Theory (RBT)*. *GST* menekankan pentingnya organisasi untuk menetapkan tujuan guna mendorong motivasi karyawan

dalam meningkatkan kinerja individu mereka. Sementara itu, *RBT* menekankan pada upaya yang digunakan dalam pencapaian tujuan dengan menjadikan sumber daya manusia sebagai aset organisasi yang bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak mudah tergantikan.

- c. Penggunaan konsep Pemasaran Holistik dalam pengembangan variabel mediasi.

Pemasaran holistik, sendiri lebih sering diterapkan pada pengelolaan pemasaran secara keseluruhan yang mencakup *Internal Marketing*, *Relationship Marketing*, *Social Responsibility*, dan *Integrated Marketing*. Namun, dalam penelitian ini, peneliti memperkenalkan penerapan langsungnya dalam pengembangan kinerja individu karyawan. Dengan menggunakan pendekatan pemasaran holistik, penelitian ini mengaitkan *Internal Marketing* dengan *Individual Work Performance*. Dalam model ini, perilaku karyawan, yaitu *Customer Orientation (CO)* dan *Public Service Motivation (PSM)* merupakan variabel yang dikembangkan dari unsur-unsur pemasaran holistik. *CO* mewakili *Relationship Marketing*, sedangkan *PSM* mewakili *Social Responsibility Marketing*. Model ini memperluas perspektif mengenai bagaimana strategi *Internal Marketing* dapat memengaruhi perilaku karyawan, seperti *Customer Orientation* dan *Public Service Motivation*, secara mendalam dalam mendorong peningkatan kinerja individu mereka, yang diukur melalui *Task Performance (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Dengan demikian, model ini membuka arah baru dalam penelitian

Internal Marketing (IM) yang mengintegrasikan aspek *IM* dengan *Individual Work Performance (IWP)*.

- d. Fokus pada karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan.

Model ini memberikan kebaruan dengan mengarahkan penelitian pada karyawan yang memiliki interaksi langsung dengan pelanggan, di PDAM. Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung meneliti karyawan secara umum tanpa membedakan peran spesifik mereka dalam organisasi, sehingga kurang menangkap peran unik yang dimiliki oleh karyawan garis depan (Nemteanu & Dabija, 2021; Imani et al., 2020).

- e. Fokus di Perusahaan Layanan Publik

Penelitian ini memfokuskan pada organisasi layanan publik, yang memberikan perspektif unik dan relevan dalam memahami kinerja karyawan. Sektor layanan publik memiliki tantangan berbeda dalam hal motivasi dan kinerja karyawan dibandingkan dengan sektor swasta atau sektor lainnya. Penekanan pada *CO* dan *PSM* sebagai variabel mediasi memberikan dimensi baru dalam penelitian tentang pengaruh *IM* terhadap kinerja individu karyawan, yang berfokus pada kepuasan dan kesejahteraan masyarakat, bukan hanya pada profit atau pencapaian pribadi.

Model penelitian ini menggabungkan teori-teori untuk mengukur kinerja individu di organisasi layanan publik, dengan *Internal Marketing (IM)* sebagai variabel yang mempengaruhi *Customer Orientation (CO)* dan *Public Service Motivation (PSM)*, yang selanjutnya akan mempengaruhi *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior*. Penempatan *CO*

dan *PSM* sebagai variabel mediasi menyoroiti perilaku karyawan, belum banyak dieksplorasi dalam model-model sebelumnya. Dengan pendekatan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana faktor internal seperti *IM*, orientasi pelanggan (*CO*), dan motivasi sosial (*PSM*) dapat memengaruhi kinerja individu karyawan (*TP* dan *CWB*), baik secara langsung maupun tidak langsung

C. Hipotesis penelitian

Hipotesis merupakan dugaan hasil penelitian yang diharapkan, yang sifatnya sementara, karena kebenarannya masih akan dibuktikan pada langkah selanjutnya. Diatas telah disampaikan kerangka penelitian atau model penelitian yang dikembangkan dari riset gap pada penelitian sebelumnya. Kerangkan model tersebut menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel yang kemudian dapat dirumuskan 12 (duabelas) hipotesis.

1. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Customer Orientation*

Resource Based Theory, menekankan pentingnya memiliki sumber daya yang bernilai tinggi, langka, tidak mudah ditiru, dan sulit tergantikan (*VRIN*), hal ini sejalan dengan konsep pada *Goal Setting Theory*, yang menyarankan bahwa penetapan tujuan yang spesifik, jelas, dan menantang dapat meningkatkan kinerja. Sebagai sumber daya strategis, SDM dikelola melalui pengembangan berkelanjutan untuk menghasilkan aset bernilai melalui keterampilan, kerja sama, dan pengetahuan tacit (pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman pribadi dan sering kali tidak dapat ditransfer dengan mudah), seperti intuisi, wawasan, keterampilan praktis, dan pemahaman mendalam (Mueller, 1996). Peningkatan kompetensi SDM melalui tujuan

yang jelas mendukung efektivitas organisasi dan keberhasilan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Davis, 2017)

Internal Marketing merupakan strategi pengelolaan sumber daya manusia sebagai upaya manajemen dalam mendapatkan karyawan dengan kualifikasi yang dibutuhkan, karyawan yang memiliki keahlian atau kecakapan dalam menjalankan pekerjaannya. Gagasan Sasser & Arbeit (1980) dan Berry (1980) tentang karyawan sebagai pelanggan, awalnya memunculkan banyak pertanyaan, namun saat ini banyak literatur menjelaskan pentingnya *IM* dalam proses pengembangan karyawan. (Kotler, 1991, hlm. 20) menegaskan bahwa organisasi "harus melaksanakan *IM*," dalam menyiapkan pemasaran eksternalnya, *IM* harus mendahului pemasaran eksternal, karena tidak masuk akal untuk menjanjikan layanan terbaik sebelum staf perusahaan siap memberikannya (Pitt & Foreman, 1999).

Internal Marketing digunakan sebagai strategi dalam mewujudkan karyawan yang memiliki pola pemikiran bahwa pelanggan adalah yang utama dalam menjalankan pekerjaan. Pemikiran tersebut dikuatkan dalam beberapa hasil kajian yang diantaranya adalah bahwa pemasaran internal pemanfaatannya terindikasi dapat digunakan sebagai: 1) peningkatan motivasi dan kepuasan karyawan, 2) mengembangkan orientasi pelanggan dan kepuasan pelanggan, 3) koordinasi dan integrasi antar fungsi, 4) pendekatan pemasaran, 5) implementasi strategi korporat atau fungsional (Rafiq & Ahmed, 2000). *IM* mampu menciptakan budaya dalam pemikiran akan layanan dan orientasi pelanggan sebagai nilai-nilai utama dalam membentuk pola dasar dalam membangun dan mempertahankan merek perusahaan

(Papasolomou & Vrontis, 2006). Kunci keberhasilan pemasaran internal adalah mampu meningkatkan kesadaran karyawan pada orientasi pelanggan (Shiu & Yu, 2010). Konstruksi pemasaran internal meliputi; koordinasi dan integrasi antar fungsi, orientasi pelanggan, pendekatan seperti pemasaran, kepuasan kerja, pemberdayaan, dan motivasi karyawan, kualitas layanan, pengembangan karyawan, dan visi organisasi, penghargaan strategis, komunikasi internal dan kepemimpinan senior (Yusuf et al., 2017). Hal tersebut menjelaskan *IM* memiliki peran strategis dalam pengembangan karyawan yang mendorong pola pemikiran pada karyawan dimana pelanggan adalah fokus utama dalam menjalankan pekerjaannya.

Internal Marketing sebagai variabel maupun unsur-unsurnya secara parsial, dalam mengembangkan karyawan untuk senantiasa mengedepankan pelanggan secara empirik telah banyak dilakukan. *IM* diperiksa dengan 12 item yang dikembangkan oleh Brown, et al. (2002) memiliki dampak positif terhadap *Customer Orientation* (Huang, 2013). Internal Marketing diukur dengan; *empowerment, remuneration, recognition, training and development, internal communication* memiliki dampak positif terhadap *Customer Orientation* (Sukati et al., 2013). *IM* dengan; *training and development, reward and communication, internal communication, empowerment*, berpengaruh terhadap Orientasi Konsumen (Yusuf, 2016; Yusuf et al., 2014). Indikator praktik *IM*; komunikasi internal, pelatihan, dan riset pasar internal mendorong emosi karyawan dalam berhubungan dengan pelanggan, emosi yang tulus meningkatkan perilaku berorientasi pelanggan karyawan, seperti yang dimanifestasikan oleh kesenangan dan kebutuhan dalam memberikan

pelayanan (Nart & Sututemiz, 2019). *IM* secara signifikan berkaitan dengan perilaku penjualan yang berorientasi pelanggan dan relevan dengan kualitas hubungan pelanggan (Park, 2020). Meningkatkan *IM* harus ditetapkan untuk meningkatkan orientasi pelanggan, *IM* menunjukkan hasil dimana terdapat pengaruh positif yang signifikan antara praktik *IM* dan orientasi pelanggan (Samman & Mohammed, 2021; Kim & Kim, 2021; Wu et al., 2012).

Dari apa yang disampaikan diatas maka “orientasi pelanggan” dapat menjadi sasaran pelaksanaan program *IM*. Salah satu cara yang dapat digunakan organisasi dalam mencapai tujuan, adalah melalui orientasi pelanggan, terutama difokuskan pada memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan (Yusuf & Indasukati, et al., 2016). *IM* beroperasi sebagai proses manajemen menyeluruh untuk mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi untuk memastikan bahwa: 1) karyawan di semua tingkatan memahami dan menjalankan bisnis dan berbagai kegiatannya dalam konteks lingkungan yang mendukung kesadaran pelanggan, dan 2) semua karyawan siap dan termotivasi untuk bertindak dengan cara yang berorientasi pada layanan (George, 1990). Internal Marketing memiliki konsep-konsep yang dapat digunakan dalam pengembangan karyawan untuk memiliki perilaku yang senantiasa mengutamakan pelanggan, memiliki pemikiran dan tindakan untuk berbuat terbaik bagi pelanggannya. Jadi salah satu spesifikasi yang perlu dikembangkan organisasi terhadap karyawannya adalah karyawan dengan kecakapan dan keahlian dalam berhubungan dengan pelanggan.

Beberapa unsur *IM* secara parsial juga ditemukan dalam studi tersendiri diantaranya; agar orientasi pelanggan menjadi efektif, maka karyawan perlu

dimotivasi, diberikan pemahaman akan tujuan dan visi bersama organisasi (Auh & Menguc, 2007). Berbagi pengetahuan karyawan berdampak positif terhadap orientasi pelanggan (Lombardi et al., 2019). Praktik pelatihan akan berdampak positif terhadap orientasi pelanggan (Domi & Domi, 2021). Dari beberapa hal tersebut maka peneliti membuat rumusan hipotesis antara *IM* terhadap *Customer Orientation Behavior* :

H₁ : *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Customer Orientation*

2. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Public Service Motivation*

Membentuk SDM dengan mengembangkan karakter khusus yang dimiliki karyawan menjadi dasar dari pemikiran *RBT*. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, langka dan tidak mudah ditiru (Wright et al., 2006). Sumber daya yang tak ada bandingannya dihasilkan dari praktik manajemen yang benar-benar mampu menghasilkan keragaman sumber daya manusia (Yang & Konrad, 2011). *Goal Setting Theory* menyarankan bahwa tujuan yang jelas dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Dalam konteks membangun motivasi individu karyawan dapat dilakukan melalui penilaian akan kemampuan mereka dalam melakukan tugas-tugas dan harapan atas hasil dari kegiatan mereka (Bandura, 1977). *Public Service Motivation* yang merupakan karakteristik perilaku yang harus dimiliki dan dikembangkan pada karyawan organisasi layanan publik, sejalan dengan penerapan tujuan yang ditetapkan untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi dan pencapaian yang lebih baik dalam konteks pelayanan publik..

Motivasi muncul dari kondisi dimana terdapat perasaan menyenangkan pada diri karyawan, yang dapat diinduksi secara halus oleh peristiwa sehari-hari, dan dipupuk dengan modifikasi yang tepat dari lingkungan atau interpersonalnya (AM et al., 1987). *PSM* dapat dijadikan sebagai bahan bakar yang memberi individu energi untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam melakukan sesuatu yang baik bagi orang lain atau masyarakat dalam penyampaian layanan publik, pada tingkat individu (Andersen et al., 2013). Konteks *PSM*, adalah “berbuat baik” untuk orang lain dan masyarakat, perilaku berbuat baik mendasari motivasi individu dalam memberikan pelayanan, (Jensen et al., 2018).

Unsur-unsur dalam *IM* diperlukan dalam mengembangkan karyawan yang di inginkan organisasi. *IM* merupakan strategi pemasaran dengan memaksimalkan semua potensi internalnya yang termotivasi dan fokus kepada pelanggan (Azêdo & Alves, 2014). Faktor penting bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan publik adalah memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat selaku pelanggan atau target pelanggan. *IM* melibatkan perencanaan, penerapan, dan penilaian strategi, oleh karena itu pemimpin dan manajer harus fokus pada sumber daya manusia melalui kebijakan yang dapat mendorong motivasi karyawan, sehingga mereka berkomitmen terhadap institusi dan pada saat yang sama akan membantu pencapaian organisasi mencapai tujuannya (Mero et al., 2020). Hal ini perlu dilakukan dengan secara terus-menerus untuk mendorong agar karyawan senantiasa memiliki semangat dalam memberikan pelayanan terbaiknya.

Penelitian yang menjelaskan peran *IM* dalam mendorong motivasi beberapa telah dilakukan namun jumlahnya masih terbatas. Beberapa hasil kajian menjelaskan bahwa pelaksanaan *IM* melibatkan upaya terencana untuk mengatasi resistensi perubahan organisasi, menuju implementasi yang efektif dari strategi perusahaan dengan menyelaraskan, memotivasi, dan mengintegrasikan karyawan (Rafiq & Ahmed, 1993). Setiap perubahan strategi membutuhkan upaya *IM*, untuk mengatasi kelambanan organisasi dan memotivasi karyawan menuju perilaku yang diperlukan (Rafiq & Ahmed, 2000). *IM* motivasi karyawan UKM Afrika berada dalam posisi yang lebih baik untuk melayani pelanggan eksternal (Ndubisi & Ndubisi, 2013). Praktik *IM* mampu mendorong pada peningkatan tingkat motivasi perawat dalam melayani pasien (Azêdo & Alves, 2014). *IM* dapat meningkatkan motivasi karyawan yang kemudian motivasi dapat memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan (Boukis et al., 2015).

Penelitian ini mencoba mengembangkan dan menguji strategi *IM* dalam membangun motivasi karyawan bagian yang berhubungan langsung dengan pelanggan dalam memberikan pelayanan, dan hipotesis dikembangkan adalah:

H2 : *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Public Service Motivation*

3. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Task performance*

Teori berbasis sumber daya menjelaskan bahwa karyawan merupakan aset strategis organisasi. Sebagai aset strategis, karyawan harus dikelola selaras dengan nilai-nilai tujuan yang ditetapkan perusahaan. Keberhasilan dan

profitabilitas perusahaan tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal akan tetapi faktor internal ikut juga memainkan peran penting didalamnya (Olalla, 1999). Pendekatan *RBT*, mempertimbangkan bahwa sumber daya manusia atau modal manusia di mana perusahaan berinvestasi memiliki potensi untuk menciptakan kinerja unggul sebagai suatu bentuk nilai yang harus dikembangkan (Saá-Pérez & García-Falcón, 2002). *Goal Setting Theory* mendukung proses pengelolaan tersebut dengan menyarankan bahwa tujuan yang jelas dan menantang, yang ditetapkan baik oleh karyawan maupun manajemen, dapat meningkatkan kinerja individu. Proses pengelolaan sumber daya dimulai dari atas kebawah, dimana karyawan memiliki tujuan yang ingin dicapai dan manajemen bertugas menggabungkan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan (Olalla, 1999).

Pencapaian tujuan organisasi diukur melalui kinerja karyawan yang berpusat pada pengukuran hasil atau kinerja dan perilaku. *Task performance* terdiri dari perilaku spesifik terhadap pekerjaan termasuk didalamnya adalah tanggung jawab pada pekerjaan inti. *Task performance* terkait dengan pengetahuan, keterampilan, kebiasaan kerja, dan sifat yang terkait dengan pekerjaan (Motowildo et al., 1997). Ketika karyawan menggunakan keterampilan teknis dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, maka mereka terlibat dalam kinerja tugas

Salah satu tujuan organisasi pada industri jasa adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai. *IM* dapat digunakan dalam mewujudkan tujuan tersebut dengan cara mengelola pegawai guna meningkatkan kinerjanya, oleh karena itu, konsep *IM* berkaitan dengan kinerja karyawan

(Udonde et al., 2022). Penerapan *IM* di organisasi memiliki peran dalam; pergantian karyawan yang rendah, peningkatan kualitas pelayanan, kepuasan karyawan, dan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menerapkan perubahan organisasi (Dennis et al., 2002). Brum (1998) memastikan bahwa dengan *IM* semua karyawan mendapat informasi tentang visi perusahaan, (yaitu inisiatif manajemen, tujuan, hasil, layanan, produk, dan pasar yang mereka layani), pekerjaan menjadi saluran di mana karyawan dapat meningkatkan harga diri mereka melalui tugas-tugas mereka dengan rasa bahagia di tempat kerja (Vasconcelos, 2008).

Penelitian *IM* terhadap terhadap *Task performance* dan *Job Performance* saat ini jumlahnya masih terbatas. Beberapa penelitian *IM* menunjukkan hasil positif terhadap; *Job Performance* (Chiu et al., 2019; C. Y. Jeong & Lam, 2015), terhadap dimensi *Employee Performance*; *Task performance* dan *Contextual Performance* (Abidin & Mohd. Roslin, 2019; Hakim et al., 2018; Imani et al., 2020). Temuan penelitian menunjukkan bahwa praktik *IM* memiliki dampak yang signifikan terhadap *Job Performance* (Paksoy et al., 2024). Secara parsial unsur *IM* ditemukan dengan hasil dimana kinerja tingkat tinggi akan mendapatkan momentum saat tugas berjalan melalui pelatihan (Harkins & Lowe, 2000). Pelatihan dan pengembangan berkorelasi positif dan menyatakan hubungan yang signifikan secara statistik dengan kinerja dan efektivitas karyawan (Kum , et al., 2014). Kinerja tugas dapat digunakan untuk pemantauan kinerja tugas individu dalam pelatihan, pemeliharaan dan pembelajaran (Shi et al., 2020). Kepemimpinan yang memberdayakan (*Empowering Leadership*) memiliki dampak terhadap

employee Task performance, hal ini bisa ditunjukkan dengan *Empowering Leadership* maka tingkat *Task performance* karyawan maksimum dengan orientasi belajar yang tinggi (Lee et al., 2017). Dari pembahasan tersebut maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₃ : *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Task performance*

4. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Counterproductive Work Behavior merupakan perilaku menyimpang karyawan yang dilakukan secara disengaja untuk merugikan organisasi maupun individu. Perilaku ini perlu dikendalikan agar dampaknya tidak meluas menjadi penyimpangan yang lebih serius. *RBT* dikembangkan sebagai sebuah konsep yang bisa digunakan untuk membangun sumber daya yang berspesialisasi dengan menggabungkan perilaku, kognitif, dan pendekatan ekonomi (Mahoney, 1995), teori ini juga berfokus pada implikasi untuk tindakan atau perilaku berspesialisasi dan kinerja organisasi (Combs & Ketchen, 1999). Salah satu pendekatan yang relevan untuk mengurangi *CWB* adalah *Goal Setting Theory*, yang menekankan pentingnya penetapan tujuan yang spesifik dan menantang untuk memotivasi karyawan agar fokus pada pencapaian yang positif dan mengurangi kecenderungan perilaku menyimpang. Melalui penerapan tujuan yang jelas dan terukur, karyawan akan lebih terarah dalam upaya mereka, yang pada gilirannya mengurangi kemungkinan munculnya *CWB*. Selain itu, *RBT* juga menggarisbawahi pentingnya sumber daya yang dikembangkan secara berkelanjutan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja yang optimal dalam organisasi (Barney et al., 2011).

Counterproductive Work Behavior merupakan salah satu pengukuran yang sering digunakan untuk melihat kinerja individu karyawan. Untuk itu manajemen dalam pengembangan karyawan harus berupaya untuk membentuk perilaku positif pada karyawannya agar memudahkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Salah satu upaya yang dilakukan manajemen adalah dengan menggunakan *IM*, yang mencakup berbagai kegiatan seperti; mengkomunikasikan visi organisasi dengan menyampaikan maksud, tujuan, dan strateginya kepada setiap karyawan. Mengembangkan personel dengan memfasilitasi pengembangan profesional karyawannya, menggunakan pelatihan. Serta memberikan penghargaan kepada personel atas dasar evaluasi hasil kinerja dalam mencapai tujuan dan strategi yang telah ditetapkan.

Studi antara kedua antara *IM* terhadap *Counterproductive Work Behavior* ketersediaanya masih sangat terbatas sehingga peneliti mengalami kesulitan untuk menemukan. Satu satunya studi didapatkan pada penelitian Nemteanu & Dabija, (2021), dan hasilnya pun *IM* tidak berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior*, yang kemudian penelitian ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan model penelitian ini. Akan peneliti mendapatkan saran dari hasil riset riset selanjutnya untuk memeriksa dampak pemasaran internal (*IM*) terhadap sikap penting lain terkait pekerjaan seperti komitmen kerja & niat berpindah dan perilaku kinerja kreatif dan perilaku kontraproduktif, karena keduanya memiliki jejak dalam literatur yang dipengaruhi oleh praktik pemasaran internal (Fatima, 2015). Studi lain menjelaskan bahwa pemantauan, penjelasan, peramalan dan pengelolaan perilaku karyawan merupakan wujud implementasi pemasaran internal, oleh

karena itu sebuah organisasi harus fokus tidak hanya pada perilaku produktif (yang bertujuan untuk mencapai tujuannya), namun juga pada perilaku kontraproduktif, yaitu perilaku yang, jika dilakukan dengan sengaja, akan melanggar tujuan organisasi dan merugikan organisasi (Szostek, 2017). Organisasi dapat lebih fokus pada praktik pemasaran internal dalam menekankan kinerja perilaku karyawan (Park & Tran, 2018).

Pada perusahaan yang melayani publik, tuntutan publik terkadang dapat menjadikan suatu tekanan tersendiri bagi karyawan bagian pelayanan, hal ini dapat mendorong karyawan terpaksa melakukan perilaku kontraproduktif. Tuntutan pelanggan yang terkadang tidak masuk akal dapat menyebabkan karyawan stres dan depresi yang pada akhirnya memaksa mereka melakukan perilaku kontraproduktif (Schwepker, 2003). Pemasaran internal memiliki implikasi langsung untuk orientasi dan pengembangan karyawan, pengembangan karyawan yang baik dapat menjadi pengendali bagi terjadinya perilaku kontraproduktif. Maka rumusan hipotesis dikembangkan adalah;

H_4 : *Internal Marketing* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*

5. Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Task performance*

Pekerjaan didefinisikan sebagai serangkaian elemen tugas yang dikelompokkan bersama di bawah satu jabatan dan dirancang untuk dilakukan oleh individu (Ilgen & Hollenbeck, 1992, hal. 173 dalam Rosso et al., 2010)). Kinerja individu karyawan merupakan ukuran kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan tujuan yang telah dideskripsikan dalam pekerjaan yang telah ditetapkan. *RBT* menganggap

karyawan sebagai sumber daya strategis yang memiliki potensi untuk menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola karyawan dengan baik untuk mengembangkan kompetensi dan kapasitas mereka, yang kemudian akan memengaruhi pencapaian tujuan pekerjaan.

Di sisi lain, teori *Goal Setting* menekankan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang. Keyakinan karyawan terhadap kemampuan diri mereka sendiri berperan penting dalam pencapaian kinerja individu. Karyawan dengan keyakinan diri yang tinggi cenderung menetapkan tujuan karir yang lebih tinggi, berusaha lebih keras, dan mengejar strategi yang mendukung pencapaian tujuan penyelesaian pekerjaan (Kappagoda, 2018). Dengan demikian, keyakinan pada diri sendiri mempersepsikan kompetensi diri karyawan, yang berpengaruh langsung pada kemampuannya menyelesaikan tugas pekerjaannya, sejalan dengan prinsip-prinsip yang diajarkan oleh *RBT* dan *GST* dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja organisasi.

Implementasi konsep pemasaran dalam perusahaan jasa dapat dicapai melalui pelayanan yang melibatkan interaksi personal antara karyawan dengan pelanggan. *Customer Orientation* merupakan kecenderungan karyawan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam konteks pekerjaan, memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggan. Ada dua dimensi digunakan dalam pendekatan *CO* yaitu; dimensi memenuhi kebutuhan, yaitu keyakinan karyawan tentang kemampuan mereka memberikan kepuasan memenuhi

kebutuhan pelanggan dan dimensi kenikmatan mewakili sejauh mana berinteraksi dan melayani pelanggan dengan menyenangkan (Brown et al., 2002). Sikap senang dan bahagia ditunjukkan dengan senang mengenal pelanggan secara pribadi, memberikan perhatian individu kepada setiap pelanggan mengingat nama pelanggan saya, dan menjaga pelanggan (Ashill et al., 2020).

Penelitian sebelumnya telah banyak hasil yang menetapkan hubungan antara orientasi pelanggan terhadap hasil kinerja individu karyawan khususnya kinerja tugas. Studi yang menunjukkan bahwa *CO* memiliki dampak terhadap kinerja tugas atau kinerja individu karyawan, diantaranya; Orientasi pelanggan memiliki dampak dalam terhadap peningkatan kinerja individu karyawan (Domi et al., 2020; Kia et al., 2019; Knight et al., 2007). Manajer mendukung perspektif yang diperluas yang mengakui bahwa *CO* meningkatkan hasil pekerjaan karena meningkatkan hasil garis depan, dan paling bermanfaat ketika ada banyak peluang untuk keterlibatan pelanggan (Zablah et al., 2012). Orientasi pelanggan (*CO*) karyawan garis depan berhubungan positif dengan kinerja (ELSamen & Akroush, 2018; Pousa et al., 2018; Kirkland et al., 2021). Fokus pelanggan, keterlibatan pelanggan, dan komunikasi dengan pelanggan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan (Yang & Zhang, 2018). Orientasi pelanggan, orientasi pesaing, orientasi penjualan dan orientasi jangka panjang karyawan merupakan faktor penentu kinerja (Koshksaray et al., 2020). Orientasi pelanggan memiliki dampak positif dan

signifikan terhadap kinerja perusahaan.(Trincado-Munoz et al., 2020). Atas dasar uraian diatas maka diambil sebuah hipotesis sebagai berikut :

H₅ : *Customer Orientation* berpengaruh positif terhadap *Task performance*

6. Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

SDM yang dikelola dengan tepat akan mengembangkan kapabilitas seperti sikap, keyakinan diri, dan keterampilan yang dapat mendorong kinerja individu. Teori berbasis sumber daya (*RBT*) menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang harus dikelola secara efektif untuk meningkatkan kapabilitas organisasi, Sebagai sumber daya yang bernilai tinggi, langka, dan sulit ditiru (Barney et al., 2011). Sedangkan *GST* menjelaskan bahwa tujuan yang ditetapkan akan memotivasi karyawan untuk berusaha lebih keras dan mencapai kinerja tinggi, yang berhubungan langsung dengan kapabilitas yang ada pada mereka. *GST* menekankan bahwa keyakinan diri karyawan terhadap kemampuannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berperan penting dalam keberhasilan pencapaian kinerja (Latham & Locke, 1991). Oleh karena itu, dengan mengelola sumber daya manusia secara strategis, organisasi dapat memanfaatkan kapabilitas yang dimilikinya, termasuk sikap dan keyakinan, untuk meningkatkan kinerja individu karyawan, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan (Barney et al., 2011; Saá-Pérez & García-Falcón, 2002; Kappagoda, 2018)

Pengembangan keunggulan berkelanjutan hanya dapat dicapai dengan menciptakan sumber daya menjadi bernilai dengan spesifikasi langka (unik) dan sulit ditiru (Barney, 1991; Barney, 1996; Foss, 1998; Grant, 1991). Aset

strategis yang berharga tidak mungkin dihasilkan secara langsung dari kebijakan manajemen, namun dihasilkan dari kegiatan berkelanjutan dalam bentuk kerjasama, pengetahuan tacit yang terakumulasi sebagai efek samping dari kegiatan yang tidak direncanakan sebelumnya (Mueller, 1996). Oleh karena itu pengembangan karakter unik pada individu karyawan sebagai aset strategis dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, yang dapat membantu karyawan melakukan pekerjaan mereka dengan cara mereka sendiri sebagai perpaduan unik antara keterampilan dan hasrat pribadi mereka (Davis, 2017).

Penelitian yang mengkaji antara *Customer Orientation* terhadap pengendalian *Counterproductive Work Behavior* saat ini sangat terbatas dan hampir dikatakan sulit untuk mendapatkan. Akan tetapi beberapa studi menjelaskan bahwa jika karyawan memiliki orientasi pada pelanggan maka akan; memperlakukan pelanggannya dengan baik maka yang akan membawa dampak terhadap persepsi pelanggan terhadap kinerja karyawan layanan, lingkungan layanan, dan barang serta pelayanan (Brady & Cronin, 2001), terlibat dalam perilaku yang menghasilkan hubungan jangka panjang dan meningkatkan kepuasan pelanggan mereka Kelley (1992, p. 27) dalam (Donavan & Ann, 2001), dapat menghindari tindakan yang mengorbankan kepentingan pelanggan dan meningkatkan penjualan (Saxe dan Weitz, 1982, hal. 344) dalam (Joshi & Randall, 2001). Oleh karena itu manajer harus memperbesar efek positif dengan meningkatkan pemahaman pada karyawan garis depan tentang pentingnya melibatkan pelanggan dalam setiap pelayanan yang diberikan (Yoo, 2016). Karyawan yang selalu mengutamakan pelanggan

akan berbuat baik dan tidak merugikan sehingga mampu mengendalikan dirinya dengan baik, tidak merugikan organisasi dengan berperilaku tidak baik ke pelanggan meskipun berada dalam sebuah tekanan yang terkadang sulit dikendalikan. Sehingga hipotesisnya:

H_6 : *Customer Orientation* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*

7. Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap *Task performance*

Konsep *RBT* menjelaskan bahwa sumber daya strategis merupakan aset yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Sumber daya ini penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena memiliki nilai strategis yang tinggi. Sumber daya dikatakan berharga atau langka karena biaya yang digunakan untuk mendapatkannya relatif tinggi, sulit ditiru karena mencerminkan aspek unik yang dimiliki perusahaan dan berkembang dari waktu ke waktu, serta tidak tergantikan jika perusahaan lain tidak dapat menemukan cara untuk mendapatkan manfaat yang sama dari sumber daya tersebut (Barney, 1991; Orlando, 2000). Sumber daya tidak berwujud yang ada pada sumber daya manusia dengan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki lebih memenuhi sebagai sumber daya strategis (yaitu, berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan) daripada sumber daya berwujud (Olalla, 1999). Oleh karena itu, manajemen harus berupaya untuk mengembangkan sumber daya tak berwujud mereka dalam mencapai tujuan.

GST mendukung pandangan ini dengan menekankan bahwa penetapan tujuan yang jelas dan menantang akan memotivasi individu untuk mengoptimalkan potensi mereka. Dalam konteks *RBT*, sumber daya strategis

seperti kemampuan dan kapabilitas SDM menjadi kunci untuk mencapai tujuan tersebut. GST menunjukkan bahwa ketika individu memiliki keyakinan terhadap kemampuannya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, mereka akan lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras, memanfaatkan kapabilitas mereka, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif (Locke & Latham, 2002).

Pengembangan motivasi karyawan dalam melayani masyarakat (*PSM*) dapat dijadikan sebagai sumber keunikan, kelangkaan dan tak tergantikan. Jika hal ini mampu dikembangkan maka perusahaan akan mendapatkan nilai dimata pelanggan. Dari hasil penelusuran yang dilakukan hubungan antara *PSM* dengan kinerja pekerjaan saat ini telah dilaporkan dalam jumlah yang masih terbatas (Stefurak et al., 2020). Dijelaskan dalam sebuah studi ditemukan bahwa karyawan dengan motivasi pelayanan publik tinggi cenderung berkinerja lebih baik (Perry dan Wise, 1990). *PSM* akan berdampak pada kinerja individu, sangat tergantung pada pekerjaan itu sendiri, masa kerja, peran, dan lingkungan sosial organisasi (Palma et al., 2017).

Dalam penelitian sektor publik beberapa menjelaskan bagaimana *PSM* dapat secara positif dan signifikan dapat memengaruhi kinerja individu (Alonso & Lewis, 2001; Naff & Crum, 1999; Palma et al., 2021). Studi lain menjelaskan bahwa karyawan dengan *PSM* tinggi menawarkan kemungkinan yang baik dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan kinerja karyawan (Leisink & Steijn, 2009). *PSM* memungkinkan terjadinya kontak langsung antara karyawan dan penerima manfaat sehingga akan berdampak pada kinerja

yang lebih tinggi (Bellé, 2012). Karyawan dengan *PSM* tinggi akan lebih menekankan pada penyelesaian perilaku tugas (Christensen et al., 2013).

Dari pembahasan diatas maka hipotesis antara *PSM* dan *Task performance* dapat dirumuskan:

H_7 : *Public Service Motivation* berpengaruh positif terhadap *Task Performance*

8. Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Salah satu sumber daya utama dalam perusahaan adalah sumber daya tidak berwujud, yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Sumber daya ini dapat berkembang dan berubah seiring waktu jika perusahaan mengambil langkah-langkah strategis untuk membangun dan mengembangkannya. Dalam kerangka *RBT*, perusahaan yang mengadopsi pandangan berbasis sumber daya akan mengintegrasikan sumber daya manusia (*SDM*) ke dalam setiap perumusan strategi perusahaan, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Wright et al., 2006). *GST*, juga mendukung pandangan ini dengan menekankan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang dapat memotivasi karyawan untuk memaksimalkan potensi mereka, baik dalam pengembangan keterampilan maupun pencapaian tujuan organisasi (Locke & Latham, 2019). Melibatkan *SDM* dalam setiap pengembangan dan implementasi strategi bisnis, maka hasilnya akan mengarah pada tercapainya efektivitas organisasi (Karami et al., 2004). Dengan menggabungkan dan mengeksplorasi sumber daya manusia melalui pengembangan pengetahuan

dan keterampilan, perusahaan dapat memberikan nilai tambah yang signifikan pada sumber daya lainnya, memperkuat kapabilitas internal, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Motivasi pelayanan publik merupakan karakter unik yang berpotensi menguntungkan organisasi publik. Hasil studi yang ada, relatif masih sedikit yang mengeksplorasi bagaimana sebuah nilai-nilai publik dan motif berorientasi publik mempengaruhi perilaku etis karyawan. Namun beberapa penjelasan ditemukan bagaimana *PSM* ikut berperan dalam membentuk sikap dan perilaku etis karyawan dalam organisasi, diantaranya adalah; individu dengan *PSM* tinggi akan mengejar tujuan moral mereka, yang ditandai dengan integrasi yang mendalam dari moralitas diri dan publik (Perry, 2000; Perry & Hondeghem, 2008). *PSM* tinggi pada karyawan mengasosiasikan nilai institusional dengan sistem moral internal mereka melalui sosialisasi, penguatan lingkungan, dan keselarasan nilai (Wright & Pandey, 2008). *PSM* tinggi mengasosiasikan nilai-nilai publik dalam mendorong peningkatan penerapan etika tinggi pada karyawan (Stazyk & Davis, 2015). Nilai moral memberikan sikap, keyakinan, dan norma tentang hubungan antara diri dan dunia sosial, membantu orang untuk menekan kepentingan pribadi dan mengejar kepentingan kebaikan bersama (Wang et al., 2020). Maka perilaku etis pada karyawan akan mampu mendorong karyawan dalam mengendalikan diri untuk tidak berperilaku menyimpang.

Tidak banyak ditemukan kajian tentang bagaimana *PSM* mampu menekan terjadinya perilaku *counterproductive*. Namun beberapa telah mencoba melakukannya diantaranya mendapatkan hasil dimana *PSM* memiliki

peran negatif dengan perilaku menyimpang (Koumenta, 2015; Vogel et al., 2010). Karyawan yang bekerja di lingkungan yang bergejolak tampaknya sangat rentan terhadap pelanggaran, mengembangkan tingkat motivasi pelayanan publik yang tinggi mampu menekan hal tersebut (Ritz et al., 2016). Penelitian dilakukan terhadap salah satu bentuk counterproductive yaitu *presenteeism* yang merupakan perilaku dimana karyawan hadir ditempat kerja namun tidak fokus pada pekerjaan dan tidak produktif, dimana *PSM* berbanding terbalik dengan *presenteeism* (Deng et al., 2019). Dari apa yang telah disampaikan diatas maka hipotesis antara *Public Service Motivation* terhadap *Counterproductive Work Behavior* adalah;

H₈ : *Public Service Motivation* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*

9. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Task performance* dimediasi *Customer Orientation*

Customer orientation menjadikan konsumen sebagai arah dalam menjalankan pekerjaan, semua pekerjaan yang dilakukan karyawan diarahkan pada bagaimana menghasilkan manfaat maksimal pada pelanggan. Memiliki karyawan dengan perilaku tersebut dibutuhkan berbagai upaya yang perlu dilakukan oleh manajemen dalam sebuah proses berkelanjutan menggunakan program-program yang ditetapkan dan dijalankan secara terpadu. *CO* sebagai variabel mediasi, ditemukan pula dalam penelitian sebelumnya, sehingga *CO* dalam penelitian berkedudukan sebagai variabel dependen sekaligus sebagai independen. Penelitian ini mendudukan *CO* sebagai variabel mediasi antara *IM* terhadap *Task performance*.

Teori berbasis sumber daya (*RBT*) memandang penting untuk mendapatkan daya saing melalui mobilisasi dan pemanfaatan sumber daya internal. Mobilisasi dan pemanfaatan sumber daya perusahaan terutama sumber daya berharga seperti sumber daya manusia secara efektif, akan meningkatkan daya saing perusahaan (Chineye & Ogohi, 2020). Implikasi pandangan berbasis sumber daya terhadap strategi pengembangan SDM, mencatat bahwa sebagian besar model berasumsi dimana; a. strategi bisnis menuntut serangkaian perilaku dan sikap unik dari karyawan dan b. kebijakan terhadap sumber daya manusia akan menghasilkan serangkaian respons unik dari karyawan (Cappelli dan Singh 1992 dalam Dunford et al., 2001). Oleh karena itu, dalam pandangan berbasis sumber daya, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan perilaku dan respons karyawan sebagai sebuah ciri unik yang mencerminkan kapabilitas organisasi.

GST, selanjutnya memperkuat pandangan ini dengan mengajukan bahwa penetapan tujuan yang spesifik, jelas, dan menantang akan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Locke & Latham, 2002). Dalam konteks *RBT* tujuan yang ditetapkan akan mengarahkan karyawan untuk menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang mereka miliki, yang merupakan sumber daya internal perusahaan, untuk mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian, *GST* memberi penekanan pada peran tujuan dalam mengaktifkan dan mengarahkan kapabilitas yang ada dalam diri karyawan, yang pada gilirannya memperkuat daya saing organisasi. Dalam hal ini, organisasi dapat mengembangkan dan mengelola perilaku serta respons karyawan yang tidak

hanya unik tetapi juga terfokus pada pencapaian tujuan yang mendukung keunggulan kompetitif perusahaan.

Dari hasil penelaahan penelitian yang ada, menjelaskan variabel *CO* berkedudukan sebagai *antecedent* maupun *consequent*. Data 5 (lima) tahun terakhir hasilnya terlihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2; *Antecedent dan Consequent Customer Orientation 2017-2021*

<i>Antecedent</i>	<i>Consequent</i>
<i>Job resourcefulness</i>	<i>Sales/job performance</i>
<i>Multitasking</i>	<i>Organizational/firm performance</i>
<i>Leader-salesperson relationship</i>	<i>Proactive customer service perf.</i>
<i>Customer relationship management (CRM)</i>	<i>Perceived service satisfaction</i>
<i>Abusive supervision</i>	<i>Purchase behavior</i>
<i>Recruitment/selection and training</i>	<i>Repurchase behavior</i>
<i>Training practices</i>	<i>Work engagement</i>
<i>Affective commitment</i>	<i>Satisfaction with the relationship</i>
<i>Proactive personality productivity</i>	<i>Customer service</i>
<i>Service quality</i>	<i>Extra-role customer service</i>
<i>Real-time information sharing</i>	<i>Competitive advantage</i>
<i>Customer-employee exchange</i>	<i>Innovativeness</i>
<i>Motivation</i>	<i>Cross-functional integration</i>
<i>Individual market orientation</i>	<i>Service worker etiquette</i>
<i>selling</i>	<i>Service worker creativity</i>
<i>Ethical leadership</i>	<i>Success in introducing new products</i>
<i>Spirituality</i>	<i>Customer loyalty</i>
<i>Internal Marketing practice</i>	<i>Financial performance</i>
	<i>Turnover intention</i>
	<i>Cross-buying</i>
	<i>Adaptive selling behavior</i>
	<i>Emotional dissonance</i>
	<i>Unethical decision making</i>
	<i>Emotional labour</i>
	<i>Job burnout</i>
	<i>Job performance</i>

Sumber : mapping jurnal

Dalam tabel tersebut terdapat *IM* sebagai salah satu variabel yang berkedudukan sebagai *antesendent* dan *job performance* sebagai salah satu yang berkedudukan sebagai *antesendent*.

Sedangkan penelitian yang menguji *CO* sebagai mediasi antara *IM* dengan *Task performance* sebagai dimensi pengukuran kinerja individu belum peneliti temukan. Akan tetapi ada satu studi *CO* sebagai mediasi pada penerapan antara pelatihan SDM sebagai unsur *IM* terhadap peningkatan keterampilan dan kinerja (Domi & Domi, 2021). Atas dasar hal tersebut maka penelitian ini mencoba untuk mengembangkan hipotesis dengan *CO* sebagai variabel mediasi antara *IM* terhadap *Task performance* sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H₉ : *Customer orientation* memediasi pengaruh antara *IM* terhadap *Task Performance*.

10. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior* dimediasi *Customer Orientation*

Organisasi pelayanan publik didirikan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan publik atau masyarakat atas suatu layanan tertentu. Organisasi pelayanan publik memiliki peran utama membantu warga dalam mengartikulasikan dan memenuhi kepentingan mereka (Denhardt & Denhardt, 2002). Sebagai organisasi yang memberikan pelayanan kepada publik maka persepsi publik menjadi kontrol dalam mengembangkan pelayanan yang di inginkan. Kunci organisasi atas pengendalian lingkungan kerja karyawan adalah dengan melibatkan karyawan dalam membangun keterbukaan informasi dan komunikasi (Qi & Wang, 2016). Hal ini dikarenakan karyawan adalah penghubung langsung antara organisasi dan masyarakat, sehingga apa yang dilakukan karyawan akan memiliki peran dalam membangun persepsi publik.

Pengembangan karyawan menggunakan serangkaian program-program yang melibatkan karyawan agar karyawan mau memperhatikan, memahami, memberikan solusi saat dibutuhkan dan selalu hadir disaat ada masalah yang dihadapi pelanggan adalah suatu hal yang perlu di wujudkan. Perilaku ini adalah sebagai bentuk perilaku yang berorientasi kepada pelanggan yang dikembangkan dalam model penelitian sebagai variabel mediasi antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Pengembangan karyawan menggunakan *Internal Marketing* diharapkan dapat membentuk karyawan untuk selalu berorientasi kepada pelanggan sehingga perilaku ini diharapkan akan berdampak pada sikap karyawan untuk tidak melakukan perilaku *Counterproductive Work Behavior*.

Dalam tabel 3.2 ditunjukkan bahwa *Customer Orientation* berdampak pada kinerja karyawan, akan tetapi studi khusus *Counterproductive Work Behavior* sebagai dimensi untuk mengukur kinerja individu karyawan sulit ditemukan. Penelitian ini selain mencoba menguji pengaruh langsung kedua variabel (hipotesis 6) maka juga akan menguji kedua variabel tersebut dalam pemediasian dengan Internal Marketing yaitu *CO* berkedudukan sebagai variabel mediasi antara Internal Marketing terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Integrasi dan perluasan pandangan perilaku, berbasis sumber daya, merupakan langkah yang layak dan penting untuk digunakan dalam pengembangan teori lintas disiplin yang menjembatani pendekatan ekonomi, organisasi, psikologis, dan pendekatan lainnya (Pitelis, 2007). Sehingga hipotesis yang dikembangkan adalah:

H₁₀ : *Customer Orientation* memediasi pengaruh antara *IM* terhadap *Counterproductive Work Behavior*.

11. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Task performance* yang dimediasi *Public Service Motivation*

Borman dan Motowidlo, (1993) menjelaskan *Task performance* sebagai kegiatan yang berhubungan dengan inti teknis organisasi, yang didefinisikan sebagai kegiatan yang berhubungan dengan; 1) mengubah bahan mentah menjadi barang dan jasa dan 2) memberikan pelayanan dengan menjaga pasokan bahan baku, mendistribusikan produk jadi, dan menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan staffing yang memungkinkan organisasi berfungsi secara efektif dan efisien (Motowidlo et al., 1997). *Task performance* dikaitkan langsung dengan kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik yang hasilnya dapat secara langsung dievaluasi berdasarkan hasil pekerjaan. Oleh karena itu organisasi harus menciptakan mekanisme untuk terciptanya kinerja tugas yang efisien dan efektif pada diri karyawannya. Hal ini dikarenakan karyawan membutuhkan pengembangan prospek karir yang baik, penghargaan, dan kemampuan dalam memenuhi tantangan manajerial, baik teknis dan kompetitif (Milana, 2018).

Sedangkan definisi *PSM* yang paling sering dikutip dalam literatur saat ini adalah pendapat dari Perry & Wise, (1990, p.368); dimana *PSM* didefinisikan sebagai “kecenderungan individu dalam merespons motif-motif yang bersifat unik pada lembaga dan organisasi publik (Homberg & Vogel, 2016), dijelaskan pula bahwa *PSM* sebagai karakteristik unik yang umumnya

dikaitkan dengan etika pelayanan, mencakup keinginan mendalam untuk membuat perbedaan, rasa tanggung jawab dan integritas, dan ketergantungan untuk terlibat dalam pelayanan publik yang bermakna (Mann, 2006). Van Loon dkk. (2013) menjelaskan *PSM* sebagai karakteristik individu, yang dikontekstualisasikan sebagai identitas unik, dengan didasarkan pada nilai-nilai umum pelayanan publik (Ritz et al., 2021).

Keterkaitan antara *IM* terhadap *PSM* dan *Task performance* dapat dijelaskan dari beberapa studi sebelumnya dimana; Arsitektur sosial, dihasilkan dari kegiatan pembentukan keterampilan yang berkelanjutan, pembelajaran insidental atau informal, bentuk-bentuk kerjasama spontan, pengetahuan dasar yang terakumulasi seiring dengan berjalannya waktu (Mueller, 1996). Pelayanan publik membutuhkan lingkungan yang dapat mendorong pada peningkatan kinerja, sehingga karyawan akan; menunjukkan komitmen, dedikasi, dan dukungan yang lebih besar terhadap organisasi (Reson et al., 2012). Salah satu cara yang dapat digunakan dalam pelayanan adalah dengan menggunakan pemasaran internal untuk memotivasi dan meningkatkan interaksi dengan basis klien (Richardson & Robinson, 1986). *IM* dapat dijadikan sebagai upaya internal dalam memotivasi karyawan untuk berpikiran melayani dan berperilaku berorientasi pelanggan dengan pendekatan seperti pada pemasaran aktif (George, 1990; Rafiq & Ahmed, 2000). Pemasaran internal ditujukan sebagai daya tarik dalam motivasi karyawan untuk memiliki pemikiran dalam pelayanan, sadar pelanggan, untuk membantu kualitas layanan yang dirasakan (Varey & Lewis, 1999).

Pemasaran internal yang diperluas, berkontribusi dalam membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif (Majerova et al., 2021).

Dari apa yang disampaikan tersebut maka kemudian dapat diambil sebuah hipotesis bahwa kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan berkenaan dengan pekerjaannya dipengaruhi pada upaya organisasi dalam membentuk kesadaran pada karyawan dalam menjaga dan meningkatkan semangat dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Sehingga rumusan hipotesis diambil adalah;

H_{11} : *Public Service Motivation* memediasi pengaruh antara *IM* terhadap *Task Performance*

12. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior* dimediasi *Public Service Motivation*.

Resource Based Theory telah menyediakan kerangka pemikiran untuk menjadikan sumber daya sebagai sumber daya strategis menggunakan pencapaian kinerja dalam pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya strategis tidak mungkin dihasilkan secara langsung dari kebijakan manajemen, akan tetapi dihasilkan dari suatu proses kegiatan dalam pembentukan keterampilan yang berkelanjutan, perilaku kerjasama spontan, akumulasi pengetahuan yang tidak jarang hal ini akan berdampak pada keberhasilan perusahaan yang muncul dari efek kebijakan tersebut secara perlahan dan bertahap dari waktu ke waktu (Mueller, 1996). Perusahaan yang mampu mengorganisir sumber daya dengan kebijakan atau prosedur dalam eksploitasi potensi sumber daya, sehingga memiliki nilai berbeda, langka, dan

tidak dapat ditiru secara sempurna akan dapat meningkatkan kinerja (Kozlenkova et al., 2014).

Motivasi dalam memberikan pelayanan publik dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Motivasi intrinsik, muncul dari nilai internal pekerjaan individu (seperti nilai minat), dan motivasi ekstrinsik, muncul dari keinginan untuk memperoleh beberapa hasil (seperti imbalan)(Amabile, 1993). Seperti halnya motivasi pada umumnya, *PSM* juga memiliki motif intrinsik dan ekstrinsik, maka manajemen perlu menyadari untuk membangun, memotivasi, dan menginspirasi *PSM* dengan serangkaian kebijakan dengan mempertimbangkan motif intrinsik dan ekstrinsik guna meningkatkan kinerja karyawan (Suong, 2021). *PSM* berkorelasi dengan preferensi motif intrinsik termasuk didalamnya adalah pengakuan pribadi, kebermaknaan tugas, dan pertumbuhan profesional, akan tetapi mereka juga mendapatkan bahwa sistem penghargaan ekstrinsik juga penting (French & Emerson, 2014). Motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang terkait dengan *PSM* menyarankan beberapa manfaat jangka panjang bagi organisasi ketika individu mendekati pekerjaan mereka (Pautz & Vogel, 2020).

Bagi perusahaan publik karyawan yang memiliki motivasi dalam melayani masyarakat diharapkan dapat mendorong pada terbentuknya sebuah karakter perilaku etis yang kuat. Perilaku etis berhubungan dengan sikap atau perilaku karyawan dalam menjalankan pekerjaan dengan standart moral tinggi sesuai dengan standart etika yang ada pada perusahaan. *PSM* dalam banyak literatur dijelaskan secara empiris menunjukkan keterkaitan dengan perilaku etis (Brewer & Selden, 1998). Dean Appleby mengatakan bahwa

etika pribadi dalam pelayanan publik terdiri dari sikap mental dan kualitas moral (Bailey, 2018). *PSM* juga dipelajari sebagai etika atau nilai pelayanan publik, yang konstruksinya disebut sebagai panggilan tugas, yang memiliki komitmen dan kontribusi terhadap kebaikan publik, hal ini menyiratkan memotivasi individu dalam pelayanan publik (Simeone, 2004) dalam (Zhu & Wu, 2016)..

Adapun hubungan antara *IM* dengan *PSM* dan *CWB* dapat dijelaskan bahwa motivasi menjadi fondasi dasar dalam menggerakkan karyawan untuk membentuk perilaku etis dalam menjalankan pekerjaannya. Penting bagi manajemen khususnya perusahaan yang fokus pada penyediaan layanan publik untuk mengembangkan motivasi karyawannya agar senantiasa berpikir secara luas untuk dapat memberikan yang terbaik pada konsumennya yang dalam hal ini adalah masyarakat. *PSM* memiliki potensi efek terhadap emosional karyawan dalam bekerja, dimana *PSM* dapat menjadi motivasi dasar untuk regulasi kerja emosionalnya (Potipiroon et al., 2019). Karyawan yang kompeten secara emosional memungkinkan untuk memberikan kualitas layanan yang baik dengan keramahan layanan, sehingga dapat meningkatkan daya saing (Okabe, 2017). Dengan pengembangan perilaku tersebut, diharapkan pemikiran untuk bertindak merugikan yang muncul pada diri karyawan dapat dikendalikan oleh diri pribadi karyawan dan lingkungan sehingga tidak sampai membentuk perilaku atau tindakan yang merugikan karyawan maupun organisasi. Dari hal tersebut maka hipotesis dikembangkan;

H_{12} : *Public Service Motivation* memediasi antara *IM* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

BAB IV

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang akan menguji hubungan kausalitas antar variabel dalam model yang telah dirumuskan. Hubungan kausalitas dirumuskan dalam hipotesis yang akan diuji kebenarannya dengan menggunakan langkah-langkah metode pada penelitian kuantitatif, sebagai berikut:

A. Populasi Dan Penentuan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM/PRUMDAM) di Indonesia, yang bertujuan menyediakan air bersih dan aman bagi masyarakat serta mengelola sumber daya air secara berkelanjutan untuk menjaga kelestarian lingkungan. PDAM berperan sebagai penyedia layanan publik sekaligus institusi yang penting untuk keseimbangan ekosistem dan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. PDAM memiliki sejarah panjang dalam penyediaan air bersih bagi masyarakat Indonesia. Perusahaan ini pertama kali didirikan pada tahun 1928 di Kota Probolinggo untuk memenuhi kebutuhan air minum masyarakat setempat. Setelah kemerdekaan Indonesia, berbagai kota dan kabupaten di seluruh negeri mulai mendirikan PDAM guna mendukung pelayanan air minum di wilayah masing-masing.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 54 Tahun 2017, banyak PDAM yang bertransformasi menjadi Perusahaan Umum Daerah (PERUMDA). Tujuan transformasi ini adalah untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan air minum, serta memperkuat kapasitas keuangan dan operasional perusahaan. Perubahan status ini juga bertujuan untuk memperbaiki tata kelola

perusahaan agar lebih profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Sebagai PERUMDA, PDAM memiliki keleluasaan untuk menjalin kemitraan dengan sektor swasta, yang memungkinkan investasi lebih besar dalam pengembangan infrastruktur dan teknologi pengolahan air. Secara keseluruhan, PDAM berperan penting dalam mendukung kesehatan masyarakat dan pembangunan ekonomi daerah melalui penyediaan air bersih yang berkelanjutan.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan dalam penyediaan air bersih, mencakup tiga bagian utama: 1) Bagian Produksi yang bertanggung jawab atas ketersediaan dan kualitas air, 2) Bagian Distribusi yang memastikan kelancaran penyampaian air kepada pelanggan, dan 3) Bagian Pelayanan dan Hubungan Pelanggan yang melayani pelanggan dalam hal pembayaran, informasi gangguan, dan kebutuhan lainnya. Dengan demikian, populasi dalam penelitian ini adalah "Karyawan yang berhubungan langsung dengan pelayanan pelanggan, yaitu karyawan di bagian produksi, distribusi, dan pelayanan pelanggan di PDAM/PRUMDAM yang terpilih."

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu sampel perusahaan dan sampel responden. Sampel perusahaan diambil berdasarkan data dari Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPSPAM) PAMSI yang dirilis oleh Kementerian PUPR. Pada tahun 2022, terdapat 389 PDAM di Indonesia yang dinilai dan dibagi ke dalam empat kelompok wilayah: Wilayah I (Sumatra) sebanyak 108 BUMD, Wilayah II (Jawa) sebanyak 108 BUMD, Wilayah III (Kalimantan dan Sulawesi) sebanyak 119 BUMD, dan Wilayah IV (Bali, Nusa Tenggara, Maluku, dan Papua) sebanyak 54 BUMD.

Kriteria sehat diberikan kepada perusahaan yang memiliki nilai lebih dari 2,88. Dari 389 perusahaan yang dinilai, sebanyak 237 perusahaan dinyatakan sehat, 101 perusahaan dinyatakan kurang sehat, dan 51 perusahaan dinyatakan sakit. Metode pemilihan sampel perusahaan dilakukan menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut:

1. Perusahaan yang selama tiga tahun berturut-turut berpredikat sehat berdasarkan hasil penilaian kinerja tahun 2020-2022 yang diterbitkan oleh Kementerian PUPR.
2. Perusahaan yang memberikan izin atau bersedia karyawannya menjadi objek penelitian.

Sampel responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, yaitu karyawan di bagian produksi, distribusi, dan hubungan pelanggan. Untuk analisis Structural Equation Modeling (SEM), jumlah sampel yang dibutuhkan harus cukup besar. Kline (2016) memberikan pedoman ukuran sampel untuk model persamaan struktural, di mana sampel 100 dianggap kecil, sampel antara 100 hingga 200 dianggap sedang, dan sampel lebih dari 200 dianggap besar. Kline juga mengakui bahwa sampel 200 mungkin masih terlalu kecil untuk model kompleks dengan distribusi tidak normal, sementara sampel di bawah 100 tidak direkomendasikan untuk semua jenis teknik SEM (Memon et al., 2020). Untuk analisis SEM, sampel setidaknya harus 5 kali jumlah parameter yang akan dianalisis, atau ukuran sampel minimum harus 10 kali jumlah maksimum panah yang menunjuk pada variabel laten, atau 10 kali jumlah variabel bebas (Hair et al., 2017). Beberapa peneliti menyarankan

agar ukuran sampel minimal 5 kali jumlah parameter atau berada dalam kisaran 100 hingga 200 sebagai jumlah yang diharapkan.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini akan menggunakan sampel antara 5 hingga 10 kali jumlah parameter yang digunakan, yaitu 36 pernyataan, sehingga jumlah sampel yang diperlukan berkisar antara 180 hingga 360 responden. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah Non-Sampling Probability, di mana setiap anggota populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Teknik sampling yang digunakan adalah Purposive Sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan adalah::

1. Karyawan tetap bagian produksi, distribusi dan pelayanan pelanggan dimana sebelum menjadi karyawan biasanya telah melewati masa traini sehingga sudah memahami pekerjaannya,
2. Telah bekerja berada dibawah departemen tersebut minimal 1 tahun, karena di perusahaan berlaku rotasi antar bagian.

Jenis sumber data dalam penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh langsung melalui kuesioner online yang disebarkan kepada karyawan yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Data yang dikumpulkan dari karyawan tersebut kemudian dianalisis untuk mendapatkan wawasan yang relevan terkait dengan topik penelitian.

B. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel digunakan untuk menggambarkan secara nyata variabel yang diteliti. Variabel tersebut diidentifikasi melalui indikator yang membentuknya. Berikut adalah definisi operasional beserta indikator penelitian:

1. *Task performance*

Merupakan kemampuan karyawan dalam melaksanakan aktivitas formal yang diakui sebagai bagian dari pekerjaan mereka, khususnya yang berkaitan dengan penyediaan layanan yang dibutuhkan oleh konsumen. Dengan indikator (Judeh, 2012; Koopmans et al., 2014; Nemteanu & Dabija, 2021) :

- a. Kemampuan karyawan dalam membuat perencanaan tugas.
- b. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikannya pekerjaan dengan tepat waktu.
- c. Kemampuan karyawan dalam memisahkan tugas utama dan tugas sekundernya.
- d. Selalu berpikir pada hasil yang harus dicapai.
- e. Kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dengan waktu dan usaha minimal

2. *Counterproductive Work Behavior*

Merupakan sikap atau tindakan negatif yang muncul secara sadar dan sengaja dilakukan pada diri individu karyawan sehingga dapat merugikan sesama karyawan dan organisasi (Koopmans et al., 2014; Nemteanu & Dabija, 2021):

- a. Sering mengeluh kepada rekan kerja mengenai masalah-masalah tidak penting yang dihadapi di tempat kerja.
- b. Berbicara dengan rekan kerja tentang aspek negatif dari pekerjaan mereka.
- c. Berfokus pada aspek negatif dari situasi kerja, dan bukan pada aspek positifnya

- d. Khawatir atau ketakutan dengan permasalahan yang muncul dalam pekerjaan
- e. Terkadang tidak melakukan apa-apa, padahal seharusnya bekerja.
- f. Suka berbicara dengan orang-orang di luar organisasi tentang aspek negatif dari pekerjaan saya.

3. *Customer Orientation*

Merupakan perilaku yang dibangun pada tingkat individu, yang mengacu pada praktik dimana karyawan mampu mengintegrasikan kepentingan pelanggan, dan memiliki kesadaran akan pentingnya pengetahuan terhadap pelayanan yang akan diberikan, sebagai upaya penciptaan nilai kepada konsumennya. Indikator (Korschun et al., 2014; Kirkland et al., 2021; Saxe & Weitz, 1982; Thomas et al., 2001; Zhang et al., 2020):

- a. Memperlakukan pelanggan merasa seperti dia adalah satu-satunya pelanggan
- b. Cepat dalam menanggapi permintaan pelanggan
- c. Selalu memikirkan kepentingan terbaik bagi pelanggan.
- d. Memprioritaskan kesetiaan pelanggan
- e. Menjaga hubungan yang erat dengan semua pelanggan
- f. mencoba mencari tahu kebutuhan pelanggan
- g. Berupaya meningkatkan layanan dan proses layanan kepada pelanggan secara terus menerus
- h. berusaha mencapai tujuan saya dengan memuaskan pelanggan

4. *Public Service Motivation*

Merupakan orientasi individu untuk dapat memberikan layanan terbaiknya kepada masyarakat sebagai pelanggan organisasi. diukur dengan skala asli Perry (1996) versi lima item yang banyak digunakan (Alonso dan Lewis 2001; Brewer, Selden, dan Facer 2000; Christensen dan Wright 2011; Kim 2005; Pandey, Wright, dan Moynihan 2008; Wright dan Pandey 2008) dalam (Bellé, 2012):

- a. Memberikan pelayanan publik memiliki makna sangat penting.
- b. Membuat perbedaan dalam masyarakat bagi saya lebih berarti daripada pencapaian pribadi
- c. Sering diingatkan oleh kejadian sehari-hari tentang betapa bergantungnya kita satu sama lain.
- d. Bersedia berkorban besar demi kebaikan masyarakat
- e. Tidak takut memperjuangkan hak orang lain bahkan jika itu berarti saya akan diejek

5. *Internal Marketing*

Merupakan upaya organisasi dalam memberikan layanan berkualitas tinggi dalam memenuhi kebutuhan karyawan sebagai klien internal, melalui; mengkomunikasikan visi organisasi dengan menyampaikan maksud, tujuan, dan strateginya kepada setiap karyawan. Mengembangkan personel dengan memfasilitasi pengembangan profesional karyawannya, menggunakan pelatihan. Serta memberikan penghargaan kepada personel atas dasar evaluasi hasil kinerja dalam mencapai tujuan dan strategi yang telah ditetapkan (Nemteanu & Dabija, 2021) :

- a. Mengajarkan kepada karyawan bukan hanya “bagaimana melaksanakan tugas” akan tetapi “mengapa melakukan tugas”
- b. Menawarkan karyawan tidak hanya pelatihan, tetapi pembelajaran seumur hidup.
- c. Mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan merupakan proses yang berkesinambungan.
- d. Mengkomunikasikan visi secara efisien kepada karyawan.
- e. Mempertimbangkan pengembangan kemampuan dan pengetahuan karyawan sebagai investasi, bukan pengeluaran.
- f. Mempersiapkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan benar.
- g. Menekankan pentingnya komunikasi antar karyawan.
- h. Menawarkan karyawan suatu visi yang dapat mereka yakini.
- i. Karyawan dilatih untuk melaksanakan tugasnya dengan benar.
- j. Fleksibel dalam mengakomodasi berbagai kebutuhan karyawan.
- k. Mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan karyawan mengenai perbaikan lingkungan kerja.
- l. Mengkomunikasikan kepada karyawan pentingnya peran kunci mereka dalam kinerja tugas.

C. Skala Pengukuran Variabel Penelitian

Skala pengukuran yang digunakan untuk mengukur parameter dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert merupakan skala penelitian yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi responden terhadap sebuah pertanyaan atau pernyataan. Skala ini memungkinkan responden untuk menyatakan derajat persetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap suatu

pernyataan, dengan pilihan jawaban yang berkisar dari "sangat setuju" hingga "sangat tidak setuju", atau dari "suka" hingga "tidak suka" (Bernstein, 2004). Skala Likert dikembangkan pada tahun 1932 sebagai respons bipolar lima poin seperti yang telah dikenal banyak orang saat ini yaitu; sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju (Allen & Seaman, 2007). Adapun skala dan skor likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 1-5 (skala ganjil) dengan skala dan skor sebagai berikut:

Skor 1. Sangat tidak setuju

Skor 2. Tidak setuju

Skor 3. Netral

Skor 4. Setuju

Skor 5. Sangat setuju

D. Metode Analisis

Analisis data dilakukan untuk menyajikan dan menganalisis hasil empiris atas data variabel yang telah dikumpulkan. Analisis yang akan dilakukan adalah:

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran data yang telah dikumpulkan berhubungan data-data deskriptif responden. Data-data deskriptif responden akan ditampilkan dalam bentuk tabel, yang menjelaskan jumlah dan proporsi responden tentang; jenis kelamin, perusahaan unit analisis, departemen, pendidikan, lama kerja pada departemen tersebut, usia.

2. Analisis Hubungan Kausalitas

Analisis yang digunakan adalah analisis multivariat merupakan gabungan antara analisis faktor dan analisis jalur (*multiple regression*) yang

memungkinkan untuk melakukan pengujian pada serangkaian hubungan ketergantungan yang saling terkait. Analisis faktor untuk menguji validitas dan reliabilitas suatu instrumen, sedangkan analisis jalur (*multiple regression*) digunakan untuk menguji hubungan ketergantungan antar variabel. Analisis *SEM* yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *CB-SEM AMOS*, dengan langkah pengujian dijalankan:

a. Screening Data

Missing data atau data tidak lengkap adalah masalah yang sering muncul dalam pengumpulan data. *SEM* mengharuskan adanya matriks data yang lengkap, sehingga masalah ini perlu diatasi sebelum proses analisis dilakukan. Data yang masuk akan disaring menggunakan Microsoft Excel untuk memeriksa apakah ada matriks data yang tidak lengkap. Jika jumlah data yang hilang rendah, data tersebut dapat dihapus. Namun, jika lebih dari 10% data hilang, hal ini dapat mempengaruhi hasil analisis dan menyebabkan bias. Solusi yang dapat dilakukan adalah melengkapi data yang kosong dengan mengisi nilai berdasarkan jawaban responden pada parameter tersebut. Graham & Hofer, (2000) menyampaikan, beberapa set data dapat diisi dengan satu set nilai yang masuk akal untuk menggantikan nilai yang hilang, kemudian analisis standar diterapkan pada set data yang lengkap (McDonald & Ho, 2002).

Unengaged respondents diperiksa setelah pengecekan missing data, untuk mengetahui seberapa serius responden dalam menjawab pertanyaan. Keberagaman jawaban responden dapat dilihat dari pola jawaban yang diberikan. Variasi jawaban diukur menggunakan nilai **standar deviasi**, yang

menunjukkan seberapa tersebar data dibandingkan dengan rata-ratanya. Untuk menilai jawaban responden, pola keberagaman jawaban ditunjukkan oleh nilai standar deviasi yang lebih besar dari 0,5. Semakin tinggi nilai standar deviasi, semakin besar variasi data terhadap rata-rata, yang berarti nilai-nilai pada item-item yang diberikan semakin beragam dan kurang konsisten.

Outliers univariate dilakukan untuk mengecek ada tidaknya jawaban ekstrim yang di isi responden yang terlihat sangat berbeda. Pengecekan data outliers di lakukan terhadap *multivariate outliers* dengan melihat nilai *mahalanobis distance* dibandingkan dengan nilai *chi-square* (X^2) dengan ($p=0,001$), dan *degree of freedom* (*df*) = merupakan jumlah dari indikator. Nilai chi-square didapatkan dengan rumus $=CHIINV(0,001;df)$ pada Ms. Excel. Jika nilai *mahalanobis distance* > *chi_square* maka data menunjukkan outlier. Data seperti ini dengan menggunakan pertimbangan peneliti apakah data perlu disesuaikan berdasar pertimbangan hasil jawaban responden atau mungkin dihapus.

Univariate Normality atau normalitas data menjadi salah satu syarat dalam uji SEM. Normalitas multivariat diperlukan untuk estimasi kemiripan *maksimum/maximum likelihood estimation (MLE)*, yang merupakan metode dominan dalam SEM yang akan digunakan untuk membuat estimasi koefisien - koefisien jalur (Jonathan, 2010). Maka langkah selanjutnya akan dilakukan uji normalitas data menggunakan SPSS dengan mencari nilai *skewness* dan nilai *kurtosis*. *Skewness* menilai sejauh mana distribusi variabel simetris. *Kurtosis* adalah ukuran apakah distribusi terlalu

memuncak (distribusi yang sangat sempit dengan sebagian besar tanggapan di tengah). Pedoman umum untuk *skewness* dan kurtosis berada nilai +2 hingga -2 dianggap dapat diterima untuk uji statistik umum (Sheard, 2018).

b. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Analisis *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel yang diamati dapat diukur dengan indikator yang digunakan. Variabel yang dimaksud adalah variabel laten, yaitu variabel yang tidak dapat diukur secara langsung kecuali melalui satu atau lebih variabel manifes. Sebuah model multifaktor diidentifikasi ketika setiap variabel laten memiliki tiga atau lebih indikator untuk mengukurnya. Indikator-indikator ini membantu memastikan bahwa model dapat menggambarkan hubungan antara variabel laten dan variabel manifes secara akurat (McDonald & Bollen, 1990). Hal ini dimaksudkan untuk menjamin keandalan indikator yang diamati serta meminimalkan kesalahan dalam model (Akinyode, 2016). Keakuratan pengukuran variabel laten sangat bergantung pada seberapa kuat hubungan indikator yang digunakan. Pengukuran dilakukan dengan menilai *validitas konstruk*, *reliabilitas faktor*, dan menilai *goodness of fit* dari model (Mackenzie et al., 2011):

1) *Uji Validitas*

Validitas konstruk menunjukkan hubungan langsung antara indikator dan variabel. Pengukuran ini digunakan untuk memastikan bahwa indikator yang dipilih merupakan ukuran yang baik dan mampu menggambarkan variabel tersebut. Dalam SEM-AMOS, validitas dapat diukur dengan

melihat nilai *faktor loading*, yang sebaiknya berada di atas 0,7 untuk menunjukkan hubungan yang kuat antara indikator dan variabel.

1) Uji Reliabilitas

Reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dapat dipercaya dengan mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Dinyatakan reliabel apabila dalam berbagai pengujian yang dilakukan hasilnya secara konsisten menunjukkan hasil yang sama pada setiap jawaban responden. Dalam SEM-AMOS, reliabilitas diukur dengan nilai *Composite Reliability (CR)* yang harus lebih besar dari 0,7 ($CR > 0,7$) dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang harus lebih besar dari 0,5 ($AVE > 0,5$). Namun, jika *AVE* tidak memenuhi syarat, kita masih diperbolehkan untuk menggunakan nilai *CR* sebagai acuan..

2) Uji Model (*Goodness Of Fit*)

Goodness Of Fit, adalah proses untuk membandingkan model yang dibangun dengan hubungan antar variabel yang digunakan (data yang diamati). Atau menunjukkan kesesuaian hasil antara matriks kovarian sampel dengan estimasi matriks kovarians populasi. Artinya, keragaman dalam sampel harus sesuai dengan keragaman dalam populasi. Ambang batas kecocokan model (*model fit threshold*) dianggap tercapai jika model memenuhi minimal dua kriteria, yaitu *RMSEA* dan *CFI*. Namun, akan lebih baik jika model dapat memenuhi empat kriteria atau lebih untuk menunjukkan kesesuaian yang lebih kuat (Fan & Sivo, 2005). Tabel 4.1 menunjukkan ambang batas kecocokan yang ditetapkan.

Tabel 4.1 : *Model Fit Treshold*

Measure	Treshold
Chi-Square	Diharapkan rendah
p-value	>0,05
CFI	disarankan $\geq 0,90$, namun 0,80 masih diijinkan
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,80$
SRMR	<0,09
RMSEA	$\leq 0,08$ masih diperkankan sampai <0,10

3. Analisis Structural Model (Uji Pengaruh Langsung)

Menganalisis pengaruh langsung atau hubungan kausalitas antar variabel, menggunakan gambar dengan nilai koefisien arah dan nilai signifikansinya. Nilai koefisien arah menunjukkan arah hubungan bisa positif atau negatif. Nilai signifikansi suatu hubungan ditunjukkan pada angka p-value. Probabilitas (*p-value*), nilainya berada dibawah 0,05 atau diatas 0,05. Untuk penelitian sosial dan perilaku, apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05 maka pengaruhnya dinyatakan signifikan dan jika nilai *p-value* lebih dari 0,05 maka pengaruhnya tidak signifikan (Hair et al., 2018). Dari keputusan tersebut maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa hipotesis atau pengaruh individu antara variabel eksogen terhadap variabel endogen terbukti atau tidak.

4. Analisis Mediasi (Uji Pengaruh Tidak Langsung)

Membandingkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari nilai koefisien pada variabel. Jika pengaruh langsung dengan nilai estimasinya signifikan dengan p (***) atau dibawah 0,05, dan setelah ada variabel mediasi pengaruh langsungnya atau nilai estimasi langsungnya turun dan signifikan dengan p (***) hal ini berarti variabel tersebut memediasi parsial. Akan tetapi jika hasil setelah ada variabel mediasi pengaruhnya menjadi turun atau nol dan

tidak signifikan maka variabel tersebut memediasi sempurna/penuh (Baron & Kenny, 1986). Berikut adalah tahapan yang digunakan dalam uji mediasi:

- a. Menguji pengaruh langsung (tanpa mediator) antara variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen).
- b. Menguji pengaruh langsung (dengan mediator) antara variabel eksogen terhadap mediator. Dan Menguji pengaruh mediator terhadap variabel endogen.
- c. Membandingkan: jika pengaruh langsung signifikan dan pengaruh langsung dengan mediasi juga signifikan tetapi berkurang, maka terjadi mediasi parsial. Dan jika pengaruh langsung signifikan, akan tetapi pengaruh langsung dengan mediator menjadi tidak signifikan, maka terjadi mediasi sempurna.

5. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui proporsi pengaruh variabel endogen terhadap variabel eksogennya dalam suatu model. Menurut Hair (2018), nilai R^2 memiliki penjelasan sebagai berikut:

- a. Nilai R^2 menggambarkan proporsi variabel dependen dalam menjelaskan variabel dependennya.
- b. Secara umum, nilai R^2 di atas 0,5 dianggap menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan penjelas yang kuat.
- c. Dalam konteks sosial atau ekonomi, nilai R^2 yang lebih rendah (misalnya, 0,2 hingga 0,3) bisa diterima. Ini karena dalam bidang-bidang tersebut seringkali terdapat banyak variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model, yang masih dapat memengaruhi hasil.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis

Bab ini membahas proses analisis data dan menyajikan dalam analisis statistik deskriptif dan analisis hubungan kausalitas.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Merupakan gambaran data yang terkumpul, berupa data perusahaan dan data responden, ditampilkan dalam bentuk tabel dan grafik.

a. Sampel Perusahaan

Perusahaan sebagai sampel adalah PDAM yang karyawannya menjadi sampel responden dalam penelitian. Seperti yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, metode pemilihan sampel perusahaan menggunakan purposive sampling dengan kriteria digunakan sebagai berikut: 1) perusahaan yang selama 3 tahun berturut turut berpredikat sehat berdasarkan hasil penilaian kinerja tahun 2020-2022 yang diterbitkan Kementerian PUPR, dan 2) Perusahaan yang mengizinkan atau bersedia menjadikan karyawannya objek penelitian. Penentuan kriteria sehat pada PERUMDAM di Indonesia dilakukan oleh Kementerian PUPR dengan menggunakan pendekatan *balance score card* yang menilai 4 (empat) aspek yaitu; aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional dan aspek sumber daya manusia. Penilaian tersebut menghasilkan 3 (tiga) kategori kinerja, yaitu:

- 1) Kinerja Sehat, dengan nilai kinerja lebih dari 2,8 ($> 2,8$)
- 2) Kinerja Kurang Sehat, berada pada 2,2 sampai dengan 2,8 ($2,2 - 2,8$).
- 3) Kinerja Sakit, dengan nilai kinerja kurang dari 2,2 ($< 2,2$).

Adapun sebaran sampel responden berasal dari 14 PERUMDAM di 4 (empat) wilayah, yang memiliki kinerja sehat diatas 2,8 selama 3 tahun berturut turut. Data kinerja perusahaan sampel selama 3 tahun (2020 s.d 2022), dilengkapi dengan data jumlah pelanggan tahun 2022 terlihat pada tabel 5.1 :

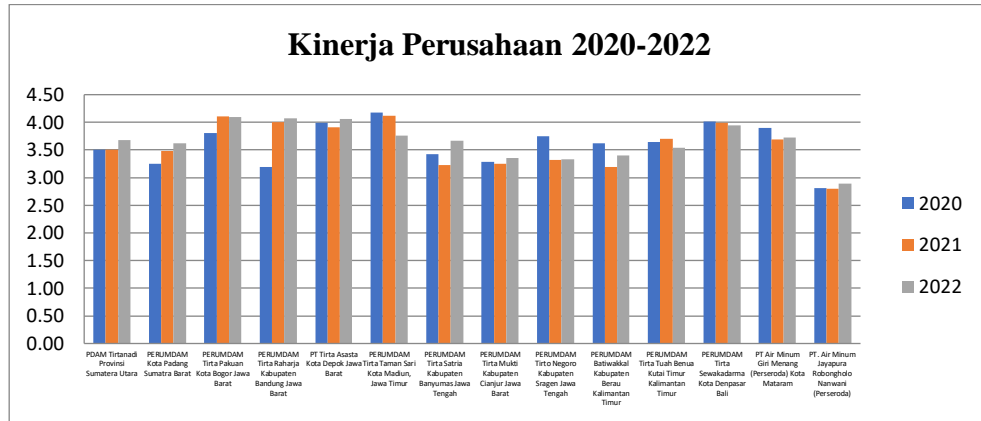
Tabel 5.1: Kinerja PERUMDAM sampel 2020-2022 dan Jumlah Pelanggan 2022

NO	PERUMDAM	Wilayah	Kinerja Perusahaan			Pelanggan
			2020	2021	2022	2022
1	PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	I	3,50	3,50	3,68	553.876
2	PERUMDAM Kota Padang Sumatera Barat	I	3,25	3,48	3,62	139.099
3	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	II	3,80	4,11	4,09	169.817
4	PERUMDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung Jawa Barat	II	3,19	4,00	4,07	109.957
5	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	II	3,99	3,91	4,06	85.654
6	PERUMDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, Jawa Timur	II	4,18	4,12	3,76	52.367
7	PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	II	3,42	3,23	3,67	101.712
8	PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	II	3,28	3,25	3,35	63.401
9	PERUMDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen Jawa Tengah	II	3,75	3,32	3,33	73.518
10	PERUMDAM Batiwakkal Kabupaten Berau Kalimantan Timur	III	3,62	3,19	3,4	31.746
11	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	III	3,64	3,70	3,54	37.054
12	PERUMDAM Tirta Sewakadarma Kota Denpasar Bali	IV	4,01	3,99	3,94	89.126
13	PT Air Minum Giri Menang (Perseroda) Kota Mataram	IV	3,90	3,69	3,72	151.659
14	PT. Air Minum Jayapura Robongholo Nanwani (Perseroda)	IV	2,81	2,8	2,89	36.459

Sumber; data diolah

Keterangan: wilayah I: Sumatra, wilayah II : Jawa, wilayah III ; Kalimantan dan Sulawesi, wilayah IV; Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua.

Data kinerja perusahaan sampel untuk tahun 2020 s.d 2022 dalam bentuk grafik terlihat pada grafik/gambar 5.1, sebagai berikut:



Sumber: data diolah
Gambar 5.1; Nilai Kinerja PERUMDAM 2020 – 2022

Sedangkan grafik jumlah pelanggan ke-empat belas PERUMDAM sampel pada tahun 2022 nampak pada gambar 5,2 dibawah:



Sumber: data diolah
Gambar 5.2: Data Jumlah Pelanggan 2022

Set data sampel yang digunakan dalam pengolahan dengan syarat purposif, yaitu; karyawan tetap, telah bekerja pada bagian tersebut minimal 1 (tahun) sebanyak 215 orang. Sebaran data sampel pada perusahaan dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut:

Tabel 5.2: Sebaran Data Responden di Masing-masing PERUMDAM

NO	PERUMDAM	Wilayah	Jumlah Responden
1	PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	I	10
2	PERUMDAM Kota Padang Sumatra Barat	I	2
3	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	II	16
4	PERUMDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung Jawa Barat	II	6
5	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	II	64
6	PERUMDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, Jawa Timur	II	5
7	PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	II	21
8	PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	II	24
9	PERUMDAM Tirto Negoro Kabupaten Sragen Jawa Tengah	II	4
10	PERUMDAM Batiwakkal Kabupaten Berau Kalimantan Timur	III	4
11	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	III	37
12	PERUMDAM Tirta Sewakadarma Kota Denpasar Bali	IV	8
13	PT Air Minum Giri Menang (Perseroda) Kota Mataram	IV	6
14	PT. Air Minum Jayapura Robongholo Nanwani (Perseroda)	IV	8
			215

Sumber; data diolah

b. Karakteristik Sampel Responden

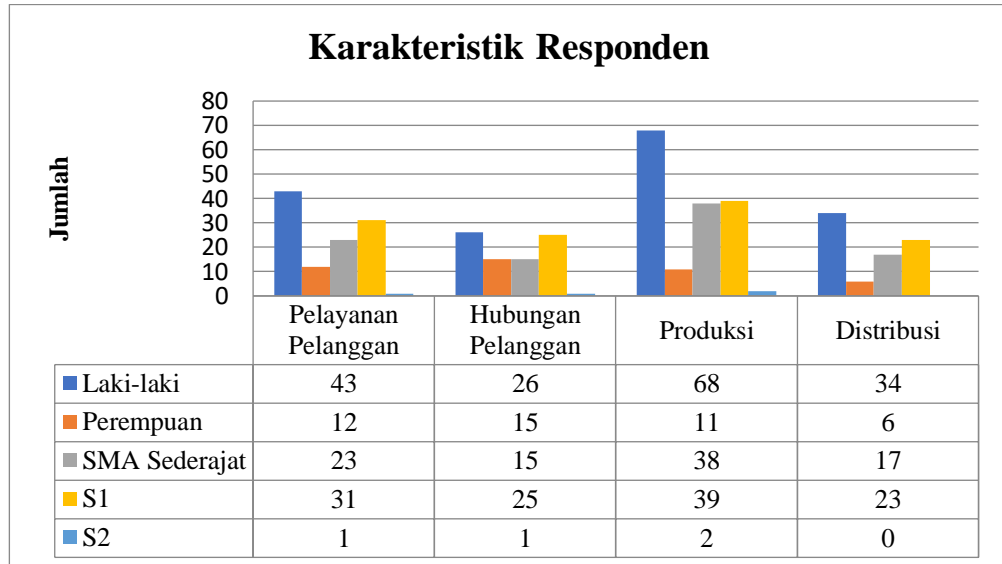
Data responden dilihat berdasar jenis kelamin dan tingkat pendidikan responden, yaitu SLTA, S1 dan S2, dapat dilihat pada tabel 5.3, sebagai berikut:

Tabel 5.3: Data responden berdasarkan gender dan pendidikan

No	Unit Kerja	Jenis Kelamin		Pendidikan		
		Laki-laki	Perempuan	SMA Sederajat	S1	S2
1	Pelayanan Pelanggan	43	12	23	31	1
2	Hubungan Pelanggan	26	15	15	25	1
3	Produksi	68	11	38	39	2
4	Distribusi	34	6	17	23	0
		171	44	93	118	4
Total berdasar jenis kelamin		215		Total berdasar pendidikan		215

Sumber: data diolah

Data dalam grafik yang menunjukkan jenis kelamin dan pendidikan pada masing-masing bagian dapat dilihat pada gambar 5.3 sebagai berikut:



Sumber: data diolah

Gambar 5.3: Karakteristik responden berdasar jenis kelamin dan pendidikan

2. Analisis Hubungan Kausalitas

Analisis hubungan kausalitas bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel atau pengaruh antar variabel. Untuk menjelaskan hubungan kausalitas, digunakan analisis multivariat, yang menggabungkan analisis faktor dan analisis jalur (*multiple regression*). Analisis faktor digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, sementara analisis jalur (*multiple regression*) digunakan untuk menguji hubungan ketergantungan antar variabel dalam model. Alat bantu analisis yang digunakan adalah *CB-SEM AMOS*. Tahapan pengujian yang dilakukan dalam analisis dapat dijelaskan dalam urutan sebagai berikut:

a. Screening data

Merupakan kegiatan pengecekan data responden untuk menyiapkan data pada proses selanjutnya. Ada 3 (tiga) kegiatan dalam proses *screening* ini, yaitu:

1) Pengecekan *Missing Data*

Pengecekan *missing data* merupakan pengecekan data terhadap kelengkapan isian dari responden. *SEM* mensyaratkan matriks data lengkap, maka jika ada data kosong harus diatasi terlebih dulu sebelum melakukan proses analisis. Dari data sampel yang digunakan sebanyak 215 telah dilakukan *screening* menggunakan *Microsoft Excel* dan hasilnya tidak ditemukan data tidak lengkap, semua jawaban responden terisi sehingga data dapat digunakan dalam proses selanjutnya.

2) *Unengaged Respondent*

Unengaged Respondent dilakukan untuk mengetahui sejauh mana keseriusan responden dalam menjawab pertanyaan. Keseriusan responden dalam mengisi kuesioner dapat dilihat dari keberagaman jawaban yang diberikan. Pola keberagaman jawaban responden diukur menggunakan nilai standart deviasi, dimana jika nilainya diatas 0,5 maka jawaban responden cenderung beragam. Semakin besar nilai standart deviasi, semakin beragam pula jawaban yang diberikan. Adapun nilai standart deviasi pada masing-masing variabel dengan instrumen pertanyaan yang digunakan dapat dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

a) *Task Performance*

Variabel *Task Performance* memiliki 5 butir pernyataan dengan deskripsi jawaban dari responden untuk setiap butir pernyataan ditunjukkan ditunjukkan dalam tabel 5.4 sebagai berikut:

Tabel 5.4 Deskripsi Jawaban *Task Performance*

Item	Rata-rata
TP1	4.051
TP2	4.065
TP3	4.060
TP4	4.121
TP5	3.809
Minimum	1.000
Maksimum	5.000
Rata-rata	4.021
Standar Deviasi	0.658

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Hasil distribusi jawaban variabel *Task Performance* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,021 mendekati 4, hal ini menunjukkan mayoritas responden memberikan jawaban setuju. Hasil deskriptif nilai minimum 1,00 dan nilai maksimum 5,00 dengan nilai standar deviasi 0,658 diatas 0,5 maka jawaban responden cenderung beragam.

b) *Counterproductive Work Behavior*

Variabel *Counterproductive Work Behavior* terdiri dari 6 butir pernyataan dengan deskripsi jawaban dari responden untuk setiap butir pernyataan ditunjukkan tabel 5.5. Hasil distribusi jawaban Variabel *Counterproductive Work Behavior* memiliki nilai rata-rata sebesar 2,182 yang mendekati 2. Hal ini menunjukkan mayoritas jawaban responden ada di tidak setuju. Nilai minimum sebesar 1,00 dan nilai maksimum sebesar 5,00 dengan standar deviasi 0,62 diatas 0,5 maka jawaban responden cenderung beragam.

Tabel 5.5: Deskripsi Jawaban *Counterproductive Work Behavior*

Item	Rata-rata
CWB1	2.353
CWB2	2.530
CWB3	2.116
CWB4	2.326
CWB5	1.940
CWB6	1.828
Minimum	1.000
Maksimum	5.000
Rata-rata	2.182
Standar Deviasi	0.623

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

c) *Customer Orientation*

Variabel *Customer Orientation* memiliki 8 butir pernyataan dengan deskripsi jawaban dari responden untuk setiap butir pernyataan ditunjukkan pada tabel 5.6 sebagai berikut :

Tabel 5.6: Deskripsi Jawaban *Customer Orientation*

Item	Rata-rata
CO1	3.442
CO2	4.037
CO3	4.102
CO4	4.033
CO5	3.991
CO6	3.972
CO7	4.098
CO8	4.074
Minimum	1.000
Maksimum	5.000
Rata-rata	3.969
Standar Deviasi	0.658

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Hasil distribusi jawaban variabel *Customer Orientation* memiliki rata-rata sebesar 3,969 yang mendekati 4. Hal ini berarti bahwa mayoritas responden memberikan jawaban setuju. Nilai minimum sebesar 1,00 dan nilai maksimum sebesar 5,00 dengan standar deviasi 0,658 diatas 0,5 maka jawaban responden cenderung beragam.

d) *Public Service Motivation*

Variabel *Public Service Motivation* memiliki 5 butir pernyataan dengan deskripsi jawaban dari responden untuk setiap butir pernyataan ditunjukkan dalam tabel 5.7 sebagai berikut:

Tabel 5.7: Deskripsi Jawaban *Public Service Motivation*

Item	Rata-rata
PSM1	4.219
PSM2	4.005
PSM3	3.698
PSM4	3.781
PSM5	3.735
Minimum	1.000
Maksimum	5.000
Rata-rata	3.887
Standar Deviasi	0.642

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

Hasil distribusi jawaban variabel *Public Service Motivation* memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,887 yang mendekati 4. Hal ini berarti mayoritas responden memberikan jawaban setuju. Nilai minimum sebesar 1,00 dan nilai maksimum sebesar 5,00 dengan standar deviasi 0,64 diatas 0,5 maka jawaban responden cenderung beragam.

e) *Internal Marketing*

Variabel *Internal Marketing* memiliki 12 butir pernyataan dengan deskripsi jawaban dari responden untuk setiap butir pernyataan ditunjukkan dalam tabel 5,8. Hasil distribusi jawaban variabel *Internal Marketing* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,079 mendekati 4. Nilai ini menjelaskan bahwa jawaban mayoritas responden mengarah pada jawaban setuju, dengan nilai minimum sebesar 1,00 dan nilai

maksimum sebesar 5,00 dan standar deviasi variabel sebesar 0,73 diatas 0,5 maka jawaban responden cenderung beragam.

Tabel 5.8: Deskripsi Jawaban *Internal Marketing*

Item	Rata-rata
IM1	4.028
IM2	4.177
IM3	4.116
IM4	4.070
IM5	4.028
IM6	4.163
IM7	4.191
IM8	4.042
IM9	4.140
IM10	3.940
IM11	3.940
IM12	4.112
Minimum	1.000
Maksimum	5.000
Rata-rata	4.079
Standar Deviasi	0.734

Sumber : Data Primer Diolah (2024)

b. Pengecekan Data *Outliers*

Data outlier adalah data yang menunjukkan jawaban responden yang sangat berbeda dibandingkan dengan responden lainnya. Dalam analisis multivariat, data outlier dapat mempengaruhi normalitas atau bahkan melanggar asumsi normalitas multivariat (Osborne & Overbay, 2019), sehingga data outlier perlu ditangani sebelum proses pengolahan data lebih lanjut. Penanganan data outlier dapat dilakukan dengan:

- 1) Penghapusan data outlier dilakukan untuk memperoleh data yang berdistribusi normal, yang merupakan salah satu syarat AMOS dalam estimasi menggunakan maximum likelihood. Namun, penghapusan data outlier harus tetap mempertimbangkan ketercukupan jumlah data.

- 2) Jika tidak mendapatkan data distribusi normal, maka penghapusan data outlier telah dilakukan dengan memperhatikan ketercukupan data, hasilnya tetap tidak memenuhi asumsi normalitas, maka proses pengujian hipotesis tetap bisa dilanjutkan yang semula menggunakan *maximum likelihood (default* pada AMOS) dengan estimasi *bootstrap bollen-stine*. Hal ini sesuai dengan referensi yang ada, dimana ketika syarat normalitas data pada AMOS tidak dapat terpenuhi maka analisis bisa dilakukan dengan menggunakan metode *bollen-stine bootstrapping method* (H. Kim & Millsap, 2014). Atau ketika data tidak memenuhi asumsi normal multivariat, metode *bootstrapping* dapat digunakan untuk menilai kesesuaian model ke dalam perangkat lunak estimasi standar pada AMOS (Ory & Mokhtarian, 2010). Jika penghapusan data outlier gagal mendapatkan data berdistribusi normal, proses pengujian hipotesis dapat dilanjutkan dengan menggunakan *bollen-stine bootstrap* (Ghozali, 2017).
- 3) Metode *bollen-stine* bisa dilakukan dengan mensyaratkan nilai *p-value bollen-stine* harus diatas 0,05. Fouladi (1998) menemukan bahwa pendekatan *bootstrap* menolak $p = 0,05$, ditentukan nilai *p-bootstrap* harus lebih besar dari 0,05 untuk mengendalikan kesalahan dalam pengambilan kesimpulan (Ory & Mokhtarian, 2010).
- 4) Treatment penghapusan data outlier, selanjutnya akan darahkan untuk mendapatkan salah satu syarat dari kedua hal diatas yaitu; mendapatkan data berdistribusi normal atau mendapatkan nilai *bollen-stine* diatas 0,05.

- 5) Dari uji sampel 215 sampel didapatkan nilai *p-value bollen-stine* nya sebesar 0,055.

Bollen-Stine Bootstrap (Default model)

The model fit better in 190 bootstrap samples.

It fit about equally well in 0 bootstrap samples.

It fit worse or failed to fit in 10 bootstrap samples.

Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap $p = ,055$

- 6) Pengecekan data outliers di lakukan terhadap *multivariate outliers* dengan membandingkan nilai *mahalanobis* dengan nilai *chi-squrare* (X^2) pada $p=0,001$, dan *degree of freedom* (df) = 36 (merupakan jumlah indikator). Nilai *chi-squrare* (X^2) didapatkan dengan rumus Ms. Excel $X^2=CHIINV(p;df) = CHIINV(0,001;36)$, dan didapatkan nilai $X^2 = 67,985$. Tampilan 10 teratas pada sampel 215 ditunjukkan nilai *mahalanobis* terlihat pada tabel 5.9 sebagai berikut:

Tabel 5.9: Hasil Uji Outlier

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
56	78.024	.000	.000
215	77.672	.000	.000
59	77.065	.000	.000
22	76.474	.000	.000
100	74.858	.000	.000
101	72.047	.000	.000
155	70.780	.000	.000
103	69.766	.001	.000
2	69.731	.001	.000
42	68.949	.001	.000

Sumber : Data primer diolah (2024)

Dari tabel 5.9 menunjukkan nilai *mahalanobis* nya lebih besar dari nilai $X^2 = 67,985$ yang menunjukkan data outlier.

- 7) Penghilangan data outlier dilakukan dengan mencoba menghapus 5 data observasi teratas yaitu nomor 56, 215, 59, 22, dan 100. Hasil

penghapusan data outlier terhadap 5 urutan terbesar didapatkan nilai *p-value bollen-stine*, sebagai berikut:

Bollen-Stine Bootstrap (Default model)

*The model fit better in 186 bootstrap samples.
 It fit about equally well in 0 bootstrap samples.
 It fit worse or failed to fit in 14 bootstrap samples.
 Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap $p = ,075$*

Nilai tersebut menunjukkan nilai diatas 0,05 yang berarti memenuhi syarat jika dilakukan *bootstrapping* dalam uji model.

c. Hasil Uji Normalitas Data

Uji normalitas didapatkan nilai *critical ratio* (c.r.) univariate dan multivariate yang terlihat pada tabel 5.9. Nilai pengujian normalitas data pada level 0,01 berada pada nilai kritis $\pm 2,58$. Jika nilai c.r lebih besar dari nilai kritis $\pm 2,58$ maka data tersebut dikatakan tidak normal baik secara *univariate* maupun *multivariate*. Hasil uji normalitas pada masing-masing item terlihat pada tabel 5.10 yang hasilnya menunjukkan nilai sebagai berikut:

Tabel 5.10: Hasil Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CWB6	1.000	5.000	1.061	6.353	1.576	4.716
CWB5	1.000	5.000	1.014	6.070	1.024	3.064
CWB4	1.000	5.000	.663	3.970	.619	1.852
CWB3	1.000	5.000	.678	4.060	.462	1.383
CWB2	1.000	5.000	.404	2.420	-.230	-.687
CWB1	1.000	5.000	.440	2.634	.255	.763
TP5	1.000	5.000	-.949	-5.681	.882	2.641
TP4	1.000	5.000	-1.294	-7.749	3.411	10.210
TP3	1.000	5.000	-1.534	-9.184	5.015	15.009
TP2	1.000	5.000	-1.433	-8.577	3.948	11.818
TP1	1.000	5.000	-1.516	-9.077	5.194	15.546
PSM1	1.000	5.000	-1.671	-10.005	4.821	14.431
PSM2	1.000	5.000	-1.074	-6.429	2.157	6.456

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PSM3	1.000	5.000	-.582	-3.484	.597	1.786
PSM4	1.000	5.000	-.400	-2.394	.466	1.394
PSM5	1.000	5.000	-.624	-3.734	.949	2.840
CO8	1.000	5.000	-1.094	-6.547	3.022	9.044
CO7	1.000	5.000	-1.191	-7.132	3.078	9.213
CO6	1.000	5.000	-1.132	-6.775	3.110	9.309
CO5	1.000	5.000	-.927	-5.547	2.025	6.062
CO4	1.000	5.000	-1.057	-6.326	2.585	7.736
CO3	1.000	5.000	-1.213	-7.261	3.203	9.587
CO2	1.000	5.000	-1.124	-6.729	3.001	8.982
CO1	1.000	5.000	-.446	-2.669	-.164	-.490
IM1	1.000	5.000	-1.299	-7.779	3.106	9.297
IM2	1.000	5.000	-1.594	-9.545	3.985	11.928
IM3	1.000	5.000	-1.566	-9.375	4.173	12.489
IM4	1.000	5.000	-1.538	-9.206	4.212	12.607
IM5	1.000	5.000	-1.325	-7.929	3.114	9.319
IM6	1.000	5.000	-1.640	-9.819	4.402	13.176
IM7	1.000	5.000	-1.648	-9.865	4.262	12.756
IM8	1.000	5.000	-1.507	-9.018	3.721	11.137
IM9	1.000	5.000	-1.588	-9.506	4.187	12.532
IM10	1.000	5.000	-1.281	-7.667	2.898	8.673
IM11	1.000	5.000	-1.496	-8.954	3.511	10.508
IM12	1.000	5.000	-1.649	-9.872	4.556	13.635
Multivariate					443.978	62.229

Sumber: Data primer diolah (2024)

Data di atas nilai c.r multivariate bernilai sebesar 62,229. diatas 2,58 sehingga dapat disimpulkan bahwa data tersebut tidak berdistribusi normal secara multivariate. Dalam banyak kasus khususnya untuk data ordinal yang berupa jawaban kuesioner sulit untuk mendapatkan data berdistribusi normal, walaupun sejumlah data outlier sudah dihilangkan, jika terjadi hal seperti ini maka peneliti dapat mengabaikan normalitas data tersebut untuk melanjutkan proses pada tahapan selanjutnya (Santoso, 2018).

Dari hasil tersebut maka asumsi normalitas sebagai syarat proses uji hipotesis pada AMOS dengan *Maximum Likelihood (ML)* tidak dapat

terpenuhi. Sedangkan nilai *p-value bollen-stine* memenuhi maka untuk selanjutnya, proses pengujian hipotesis akan menggunakan metode *Bollen-Stine Bootstrap*.

d. Multicollinearity dan Singularity

Multikolinearitas dan singularitas pada AMOS dideteksi dari determinan matriks kovarians. Jika dua atau lebih variabel menunjukkan kovarian tinggi (lebih dari 0.8), ini bisa menandakan adanya masalah multikolinieritas juga singularitas, aplikasi juga akan memunculkan peringatan “*warning*”. Multikolinearitas dan singularitas bisa juga ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi variabel bebasnya dimana jika hasilnya >0,8 maka terjadi multikolinearitas, akan tetapi jika hasilnya <0,8 maka tidak terjadi multikolinearitas (Mansfield & Helms, 1982; O’Brien, 2007). Hasil korelasi antar variabel bebasnya terlihat pada tabel 5.11 sebagai berikut:

Tabel 5.11 : Hasil uji korelasi variabel bebas/eksogen

Correlations			
	Customer_Orientation	PS.Motivation	Internal_Marketing
Customer_Orientation	1	.675**	.603**
PS. Motivation	.675**	1	.651**
Internal_Marketing	.603**	.651**	1

Sumber : data diolah 2024

Pada saat dilakukan pengolahan dengan AMOS tidak ditemukan peringatan “*warning*”, nilai korelasi antar variabel bebasnya terlihat semua <0,8 untuk itu dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas dan singularitas pada penelitian ini.

e. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*

Analisis *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* digunakan untuk mengevaluasi seberapa baik variabel yang diamati dengan mengidentifikasi indikator yang digunakan. Sejauh mana variabel laten didefinisikan secara akurat akan sangat tergantung pada seberapa kuat hubungan dengan indikator yang digunakan. Pengukuran yang digunakan adalah dengan menilai *Validitas Konstruk*, *Reliabilitas Faktor*, dan *Goodness Of Fit* model (Mackenzie et al., 2011). Hasil pengukuran ketiga aspek tersebut, dengan menggunakan ketentuan dari Mackenzie et al. (2011) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) *Uji Validitas*

Validitas konstruk menunjukkan hubungan langsung antara indikator dan variabel. Pengukuran dilakukan untuk membuat suatu kesimpulan bahwa indikator yang digunakan merupakan suatu ukuran yang baik, mampu menjelaskan/menggambarkan variabel tersebut. Validitas konstruk ditunjukkan oleh nilai faktor loading dengan nilai diatas 0,7 namun jika hasil nilai didapatkan dibawah nilai tersebut akan tetapi masih diatas 0,5 maka tetap bisa diterima (Ghozali, 2017).

Hasil nilai loading faktor (*loading/estimate*) ditunjukkan dalam tabel 5.12 sebagai berikut.

Tabel 5.12: Hasil Uji Convergent Validity

	Item	Loading/Estimate
IM9	<--- Internal_Marketing	.905
IM8	<--- Internal_Marketing	.846
IM7	<--- Internal_Marketing	.912
IM6	<--- Internal_Marketing	.918
IM5	<--- Internal_Marketing	.885

		Item	Loading/Estimate
IM4	<---	Internal_Marketing	.911
CO3	<---	Customer_Orientasion	.872
CO4	<---	Customer_Orientasion	.847
CO5	<---	Customer_Orientasion	.795
CO6	<---	Customer_Orientasion	.871
PSM5	<---	Public_Service	.745
PSM4	<---	Public_Service	.774
PSM3	<---	Public_Service	.749
PSM2	<---	Public_Service	.681
PSM1	<---	Public_Service	.715
TP1	<---	Task_Performance	.842
TP2	<---	Task_Performance	.799
TP3	<---	Task_Performance	.831
TP4	<---	Task_Performance	.838
TP5	<---	Task_Performance	.595
CWB1	<---	Counterproductive	.569
CWB2	<---	Counterproductive	.598
CWB3	<---	Counterproductive	.805
CWB4	<---	Counterproductive	.672
CWB5	<---	Counterproductive	.588
CWB6	<---	Counterproductive	.733
IM1	<---	Internal_Marketing	.791
IM2	<---	Internal_Marketing	.896
IM3	<---	Internal_Marketing	.911
IM12	<---	Internal_Marketing	.944
IM11	<---	Internal_Marketing	.852
IM10	<---	Internal_Marketing	.848
CO7	<---	Customer_Orientasion	.867
CO8	<---	Customer_Orientasion	.843
CO2	<---	Customer_Orientasion	.839
CO1	<---	Customer_Orientasion	.535

Sumber : Data primer diolah (2024)

Data diatas menunjukkan nilai loading faktor (*estimate*) semua ada di atas 0,5 hal ini berarti bahwa indikator tersebut dapat menjelaskan menjelaskan/menggambarkan variabel/konstruk yang ada.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen yang digunakan dapat dipercaya dengan mengukur konsistensi kuesioner

yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Instrumen dinyatakan reliabel apabila dalam berbagai pengujian yang dilakukan hasilnya secara konsisten menunjukkan hasil yang sama pada setiap jawaban responden. Nilai reliabilitas pada *SEM-AMOS* ditunjukkan dari besarnya nilai *Construct Reliability (CR)* yang lebih besar dari 0,7 ($CR > 0,7$) dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang lebih besar dari 0,5 ($AVE > 0,50$). Jika nilai *AVE* tidak terpenuhi, maka diperbolehkan untuk hanya menggunakan nilai *CR*. Nilai *CR* dan *AVE* ditunjukkan dalam tabel 5.13 sebagai berikut:

Tabel 5.13: Nilai *CR* dan *AVE*

Variabel	CR	AVE
<i>Internal Marketing</i>	0,978	0,886
<i>Customer Orientation</i>	0,940	0,816
<i>Task performance</i>	0,853	0,733
<i>Public Service Motivation</i>	0,889	0,787
<i>Counterproductive Work Behavior</i>	0,825	0,666

Sumber : Data primer diolah (2024)

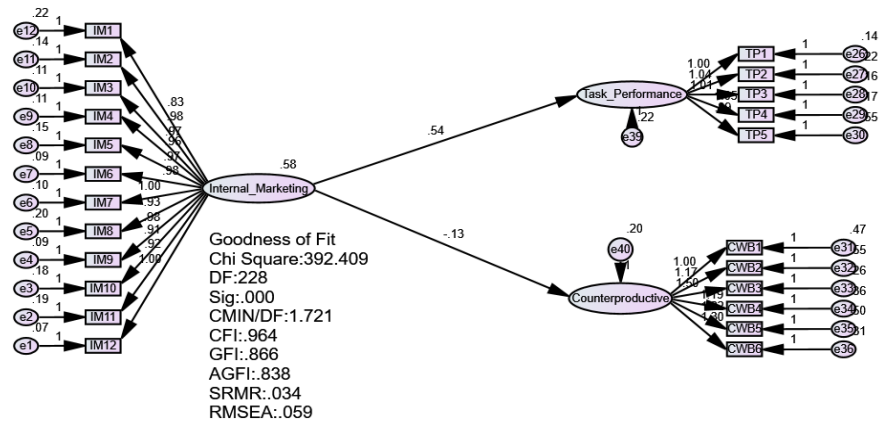
Hasil di atas menunjukkan bahwa nilai *CR* semua variabel lebih besar dari 0,700 ($CR > 0,7$) dan *AVE* lebih besar dari 0,5 ($AVE > 0,5$). Dengan melihat nilai *CR* dan *AVE* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel sudah reliabel dan layak untuk digunakan.

3) Uji Model (*Goodness of Fit*)

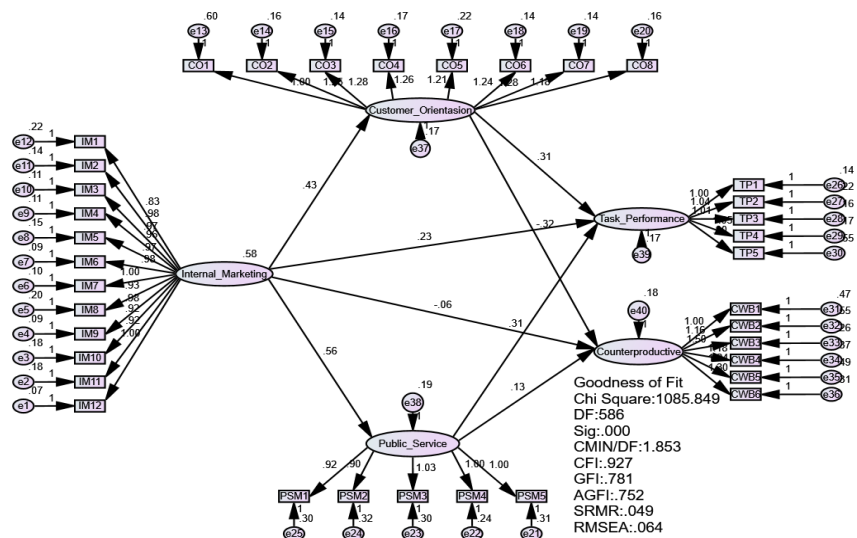
Uji model dilakukan untuk mengetahui adanya kesesuaian hasil antara matriks kovarian sampel dengan matriks kovarians populasi. Artinya bahwa keragaman yang ada pada sampel sesuai dengan keragaman pada populasi. Ambang batas kecocokan model (*model fit treshold*),

minimal dapat memenuhi dua kategori yaitu nilai *RMSEA* dan *CFI*, namun akan lebih baik jika dapat memenuhi empat atau lebih kriteria (Fan & Sivo, 2005). Hasil analisis *goodness of fit* dari model pengaruh langsung dan full model pada AMOS ditunjukkan dalam gambar 5.4 sebagai berikut:

Pengaruh Langsung



Pengaruh Dengan Mediasi (Full Model)



sumber : Data primer diolah (2024)

Gambar 5.4: Analisis Struktur Pengaruh langsung dan Full Model

Tabel 5.14: Ringkasan Hasil Uji *Goodness of Fit* (Full Model)

Kriteria Goodness of Fit	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square of estimate model	diharapkan kecil	1085,85	besar
Probability Level	$> 0,05$	0,000	tidak fit model
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,853	fit model
CFI	$\geq 0,90$	0,927	fit model
GFI	$\geq 0,90$	0,781	marginal fit
AGFI	$\geq 0,80$	0,752	marginal fit
SRMR	$< 0,09$	0,049	fit model
RMSEA	$\leq 0,08$	0,064	fit model

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit*, terdapat 4 (empat) syarat memenuhi dalam *goodness of fit*. Akan tetapi nilai chi-square tinggi dan probabilitas $p < 0,05$ hal ini menjelaskan bahwa kovarian sampel berbeda dengan kovarian estimasinya. Model yang baik seharusnya didapatkan kovarian estimasi sama dengan kovarian sampelnya yang ditunjukkan oleh nilai $p > 0,05$.

Modifikasi Model

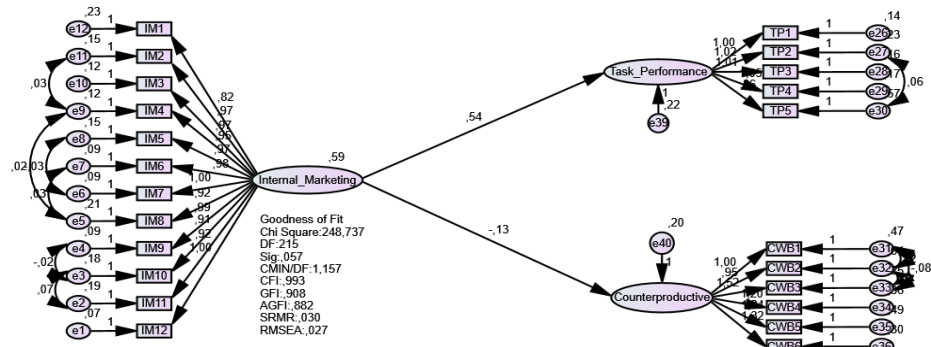
Tabel 5.14 menunjukkan model tidak fit karena nilai $p < 0,05$. Oleh karena itu perlu dilakukan modifikasi model untuk menurunkan nilai *chi-square* dan/atau meningkatkan nilai $p > 0,05$. Peningkatan nilai probabilitas akan menurunkan nilai *chi_square*. Jika informasi yang disertakan tidak cukup untuk mendapatkan kecocokan model atau model awal tidak sesuai, modifikasi model perlu dilakukan (Sörbom, 1989).

Ada dua langkah yang dapat dilakukan untuk membuat model tidak fit pada $p > 0,05$, yaitu; a) menghapus item dengan nilai loading sangat

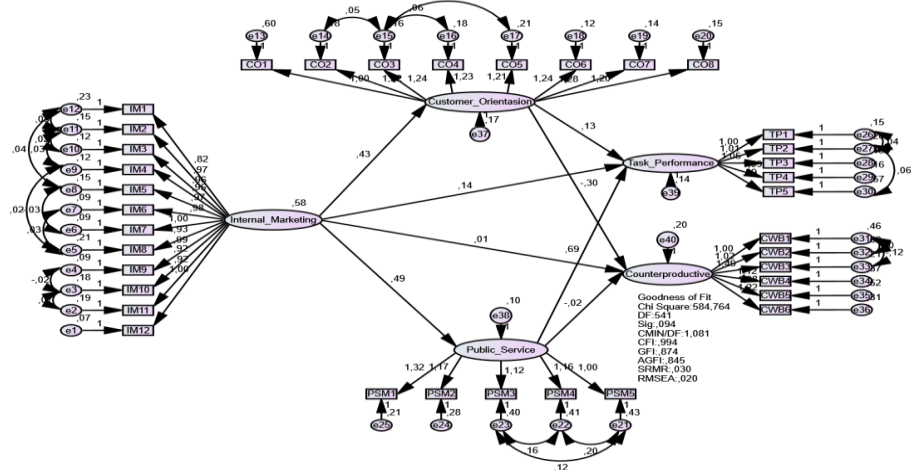
rendah, dan/atau b) menghubungkan *error measurement* pada dua item yang dianggap identik atau memiliki korelasi, lalu melakukan pengukuran ulang model (Mustaffa et al., 2018). Dalam mendapatkan model fit pada $p > 0,05$, penelitian ini akan menggunakan cara ke-dua tanpa penghapusan item, karena nilai loading semua item tidak ada yang sangat rendah (semua diatas 0,05). Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa penurunan nilai chi-square dapat dilakukan dengan mengkorelasikan antar variabel atau item pengukuran (Huang et al., 2023).

Dalam penelitian, sebuah teori mungkin belum sepenuhnya dikembangkan hingga mencapai spesifikasi sempurna, hal tersebut dapat menyebabkan kesalahan dalam spesifikasi model. Salah satu dampaknya adalah munculnya korelasi antar kesalahan pengukuran indikator (*error measurement*), yang bisa menyebabkan model tidak fit (Ghozali, 2017). Untuk mengatasi hal ini dan meningkatkan kesesuaian model, salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan menambahkan korelasi antar *error* yang relevan, sesuai saran yang muncul dalam *modification indices*. Hasil modifikasi menghasilkan struktur model modifikasi seperti yang terlihat dalam gambar 5.5 dibawah ini:

Model Pengaruh Langsung Hasil Modifikasi



Model Pengaruh Langsung Hasil Modifikasi Full Model



Sumber : Data primer diolah (2024)

Gambar 5.5: Analisis Modifikasi Struktur Full Model

Ringkasan hasil *goodness of fit* tersebut ditampilkan dalam tabel 5.15:

Tabel 5.15: Ringkasan Hasil Uji *Goodness of Fit* (Mode Modifikasi)

Kriteria Goodness of Fit	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-square of estimate model	diharapkan kecil	584,764	
Probability Level	> 0,05	0,0940	fit model
CMIN/DF	≤ 2,00	1,081	fit model
CFI	≥ 0,90	0,994	fit model
GFI	≥ 0,90	0,874	fit model
AGFI	≥ 0,80	0,845	fit model
SRMR	< 0,09	0,030	fit model
RMSEA	≤ 0,08	0,020	fit model

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit* pada tabel 5.15 selanjutnya dapat dijelaskan masing-masing uji hasil tersebut, sebagai berikut:

a) ***X² - Chi-Square Statistic dan Probability***

X² chi-square ada penurunan dengan nilai *probability* (*p*) lebih besar dari nilai signifikansinya. Nilai *chi-square* 584,764 dengan *probability* sebesar 0,0940 ($p > 0,05$). Nilai tersebut menunjukkan bahwa matriks kovarian data sampel dengan matriks kovarian yang diestimasi sama, sehingga model diterima dalam kategori fit.

b) ***CMIN/DF***

Nilai *CMIN/DF* dari full model modifikasi adalah 1,081 lebih kecil dari *cut-of value*-nya yaitu 2.00, hal ini menunjukkan bahwa bahwa model diterima dalam kategori fit.

c) ***CFI (Comparative Fit Index)***

Nilai *CFI* yang diperoleh sebesar 0,994 lebih besar *cut-of value*-nya yaitu $> 0,9$ sehingga model diterima dalam kategori fit.

d) ***GFI (Goodness of Fit Indexes)***

Nilai *GFI* sebesar 0,874 (0,900) mendekati sama *cut-of value*-nya yaitu $\geq 0,90$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model diterima dalam kategori fit.

e) ***Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)***

Nilai *AGFI* sebesar 0,845 lebih besar *cut of value*-nya ($\geq 0,80$), Nilai *AGFI* ini menunjukkan bahwa kesesuaian antar proporsi tertimbang dari varians dalam matriks sampel yang dijelaskan oleh matriks populasi yang diestimasi diterima dalam kategori *fit*.

f) ***SRMR (standardised root mean square residual)***

Nilai untuk rentang *SRMR* dengan model fit jika memiliki nilai kurang dari 0,09. Hasil menunjukkan nilai *RMR* sebesar ,030, nilai tersebut $< 0,09$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model diterima dengan kategori fit.

g) ***RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)***

Data juga menunjukkan bahwa nilai *RMSEA* adalah 0,020 lebih kecil dari *cut of value*-nya yaitu 0,080. Nilai tersebut menunjukkan sebuah *close fit* dari model berdasarkan *deegree of freedom* dalam kategori fit.

Dari indeks kesesuaian pada model yang telah dimodifikasi semua unsur penilaian *goodness of fit* yaitu; *CMIN/DF*, *CFI*, *SRMR* dan *RMSEA* dengan *GFI* dan *AGFI* dalam kriteria fit, sehingga model memenuhi syarat dan diterima.

f. Analisis Structural Model

Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung (mediasi) antar variabel dengan menggunakan gambar dan melihat nilai signifikansi yang ditunjukkan oleh nilai p (*p_value*) dan nilai *t_value* serta koefisien arahnya. Untuk pengaruh langsung kriteria keputusannya adalah:

- 1) Jika nilai *p-value* kurang dari 0,050 ($p < 0,050$) dan nilai *Critical Ratio* (C.R.) sebagai *t-value* lebih besar dari *t-tabel* 1,96 ($C.R > 1,96$) maka pengaruhnya signifikan. Dan jika nilai *p-value* lebih dari 0,050 ($p > 0,050$) dan nilai *C.R* lebih kecil 1,96 ($C.R < 1,96$) maka pengaruhnya tidak signifikan (Hair et al., 2018).

2) Sedangkan nilai koefisien menunjukkan arah hubungan antar variabel yang nilainya bisa positif atau negatif.

Output analisis model modifikasi hasil hubungan kausalitas antar variabel dalam penelitian ini terlihat pada tabel 5.16 sebagai berikut.

Tabel 5.16: Hasil Uji Pengaruh dalam Model Modifikasi

Pengaruh Variabel			Estimate	S.E	C.R.	P
Pengaruh langsung tanpa mediator						
Task_Performance	<--	Internal_Marketing	0.541	0.052	10.394	***
Counterproductive	<--	Internal_Marketing	-0.127	0.047	-2.725	0.006
Pengaruh langsung dengan mediator (Full Model)						
Customer_Orientasion	<--	Internal_Marketing	0.432	0.060	7.188	***
Public_Service	<--	Internal_Marketing	0,487	0,058	8,396	***
Task_Performance	<--	Internal_Marketing	0,142	0,072	1,974	0,048
Counterproductive	<--	Internal_Marketing	0,011	0,075	0,146	0,884
Task_Performance	<--	Customer_Orientasion	0,127	0,105	1,205	0,228
Counterproductive	<--	Customer_Orientasion	-0,304	0,120	-2,532	0,011
Task_Performance	<--	Public_Service	0,695	0,172	4,030	***
Counterproductive	<--	Public_Service	-0,018	0,159	-0,115	0,909

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel 5.16 hasil dari pengujian hipotesis dapat dijelaskan:

Uji Pengaruh Langsung,

Dilakukan terhadap (H1) sampai (H8), dengan hasil sebagai berikut:

1) H₁: Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Customer Orientation*

Pengaruh langsung antara variabel *Internal Marketing* terhadap *Customer Orientation* diketahui nilai *Critical Ratio (CR)* sebesar 7,188 lebih besar dari 1,960 dan nilai signifikansi *p* sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai koefisien sebesar 0,432 memiliki arah positif. Maka hal ini berarti bahwa *Internal Marketing* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Customer Orientation*. Oleh karena Hipotesis Pertama (H₁) yang menyatakan bahwa *Internal*

Marketing berpengaruh positif terhadap *Customer Orientation* dapat diterima.

2) H₂: Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Public Service Motivation*

Pengaruh langsung antara variabel *Internal Marketing* terhadap *Public Service Motivation* diketahui nilai *Critical Ratio (CR)* sebesar 8,396 lebih besar dari 1,960 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, dan nilai koefisien sebesar 0,487 memiliki arah positif. Maka hal ini berarti *Internal Marketing* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Public Service Motivation*. Oleh karena hipotesis ke-dua (H₂) yang menyatakan bahwa *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Public Service Motivation*, dapat diterima.

3) H₃: Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Task performance*

Pengaruh langsung antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance* diketahui nilai *Critical Ratio (CR)* sebesar 1,974 lebih besar dari 1,960 dengan nilai signifikansi sebesar $0,048 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0,142 dengan arah positif. Maka hal ini berarti *Internal Marketing* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Task performance*. Oleh karena hipotesis ke-tiga (H₃) yang menyatakan *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Task Performance* dapat diterima.

4) H₄: Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Pengaruh langsung antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior* diketahui nilai *Critical Ratio (CR)* sebesar 0,146 lebih kecil dari 1,960 dengan nilai signifikansi sebesar $0,884 > 0,05$. Dan nilai koefisien arahnya 0,011 dengan arah positif. Maka hal ini berarti *Internal Marketing* tidak berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Oleh karena hipotesis ke-empat (**H₄**) yang menyatakan bahwa *Internal Marketing* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*, tidak dapat diterima.

5) H₅: Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Task Performance*

Pengaruh antara *Customer Orientation* terhadap *Task Performance* menunjukkan nilai CR sebesar 1,205 lebih kecil dari 1,960 dengan nilai signifikansi sebesar $0,228 > 0,05$ dan nilai koefisien arahnya sebesar 0,127 dengan arah positif. Maka hal ini berarti *Customer Orientation* tidak berpengaruh positif terhadap *Task Performance*. Oleh karena itu hipotesis ke-lima (**H₅**) yang menyatakan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh positif terhadap *Task Performance*, tidak dapat diterima.

6) H₆: Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Pengaruh antara *Customer Orientation* terhadap *Counterproductive Work Behavior* menunjukkan nilai CR sebesar -2,532 lebih besar dari -1,960 dengan nilai signifikansi sebesar $0,011 < 0,05$ dan nilai koefisien arahnya sebesar -0,304 dengan arah negatif. Maka hal ini berarti *Customer Orientation* secara signifikan berpengaruh negatif terhadap

Counterproductive Work Behavior. Dengan demikian hipotesis keenam (**H₆**) yang menyatakan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*, dapat diterima.

7) H₇: Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap *Task Performance*

Pengaruh antara *Public Service Motivation* terhadap *Task Performance* diketahui nilai CR sebesar 0,430 lebih besar dari 1,960 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0,695 yang memiliki arah positif. Maka hal ini berarti *Public Service Motivation* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Task Performance*. Oleh karena itu hipotesis ke-tujuh (**H₇**) yang menyatakan bahwa *Public Service Motivation* berpengaruh positif terhadap *Task Performance*, dapat diterima.

8) H₈: Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Pengaruh langsung antara *Public Service Motivation* terhadap *Counterproductive Work Behavior* diketahui nilai *Critical Ratio (CR)* sebesar -1,115 lebih kecil dari nilai -1,960 dengan nilai signifikansi sebesar $0,909 > 0,05$. Maka hal ini berarti *Public Service Motivation* tidak berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Oleh karena itu hipotesis ke-delapan (**H₈**) yang menyatakan bahwa *Public Service Motivation* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*, tidak dapat diterima.

Uji Pengaruh Tidak Langsung (Uji Mediasi)

Uji mediasi dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien pada pengaruh langsung pada model tanpa variabel mediasi dan pengaruh langsung full model dengan variabel mediasi pada model yang telah dimodifikasi dengan ketentuannya menurut (Baron & Kenny, 1986) adalah sebagai berikut;

- 1) Jika pengaruh langsung tanpa variabel mediasi nilai signifikan dengan $p (***)$ atau $p < 0.05$, dan setelah ada variabel mediasi nilai estimasi pengaruh langsungnya turun dan tetap signifikan dengan $p (***)$ atau $p < 0.05$ maka ini berarti variabel tersebut memediasi parsial.
- 2) Jika hasil setelah ada variabel mediasi pengaruhnya menjadi turun atau nol dan nilai $p > 0,05$ atau tidak signifikan maka variabel tersebut memediasi sempurna/penuh
- 3) Kedua kondisi tersebut harus didukung oleh pengaruh dimana pengaruh ke variabel mediasi dan dari mediasi dengan variabel terikat signifikan. Sedangkan jika pengaruh ke variabel mediasi dan mediasi terhadap variabel terikatnya tidak berpengaruh maka variabel mediasi dikatakan tidak mampu memediasi.

Hasil uji mediasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) **H₉: *Customer Orientation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance***

Dari tabel 5.16 nilai koefisien dan pengaruh langsung antara *Internal Marketing* terhadap *Task performance* adalah sebagai berikut:

- a) Pada model tanpa mediasi *Internal Marketing* berpengaruh langsung terhadap *Task Performance* dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0,541.
- b) Pada model dengan mediasi *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Task Performance* dengan nilai signifikansi $0,048 < 0,05$, nilai koefisien turun dari 0,541 menjadi 0,142 dalam model dengan mediasi.
- c) Pada model dengan mediasi *Customer Orientation*,
- *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Customer Orientation* dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, dan
 - *Customer Orientation* tidak berpengaruh positif terhadap *Task Performance* dengan nilai signifikansi $0,228 > 0,05$.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel *Customer Orientation* tidak memediasi pada pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*. Sehingga hipotesis kesembilan (H_9) yang menyatakan *Customer Orientation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance* oleh hasil uji empiris tidak dapat diterima.

2) H_{10} : *Customer orientation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Dari tabel 5.16 nilai koefisien dan pengaruh langsung antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior* adalah sebagai berikut:

- a) Pada model tanpa mediasi variabel *Internal Marketing* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior* dengan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar $-0,127$.
- b) Dalam model yang melibatkan variabel mediasi menunjukkan bahwa *Internal Marketing* tidak berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior* dengan nilai signifikansi sebesar $0,884 > 0,05$ dan nilai koefisien sebesar $0,011$.
- c) Sedangkan pada full model dengan mediasi *Customer Orientation* terlihat bahwa variabel:
- *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Customer Orientation* dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, dan
 - *Customer Orientation* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior* terhadap dengan nilai signifikansi $0,011 < 0,05$.

Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa variabel *Customer Orientation* memediasi sempurna pengaruh variabel *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Sehingga hipotesis kesepuluh (H_{10}) yang menyatakan *Customer Orientation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance* oleh hasil uji empiris dapat diterima.

3) H_{11} : *Public Service Motivation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*

Dari tabel 5.16 nilai koefisien dan pengaruh langsung antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance* adalah sebagai berikut:

- a) Pada model tanpa mediasi *Internal Marketing* berpengaruh langsung terhadap *Task Performance* dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar 0,541.
- b) Pada model dengan mediasi variabel *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Task Performance* dengan nilai signifikansi $0,048 < 0,05$, nilai koefisien turun dari 0,541 menjadi 0,142 dalam model dengan mediasi.
- c) Dalam model dengan mediasi *Public Service Motivation* terlihat:
- *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Public Service Motivation* dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dan
 - *Public Service Motivation* berpengaruh positif terhadap *Task Performance* dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Public Service Motivation* memediasi secara parsial pengaruh variabel *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*. Sehingga hipotesis kesebelas (H_{11}) yang menyatakan *Public Service Motivation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance* oleh hasil uji empiris dapat diterima.

4) H_{12} : *Public Service Motivation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Dari tabel 5.16 nilai koefisien dan pengaruh langsung antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior* adalah sebagai berikut:

- a) Pada model tanpa mediasi variabel *Internal Marketing* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior* dengan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$ dan nilai koefisien sebesar $-0,127$.
- b) Dalam model yang melibatkan variabel mediasi menunjukkan bahwa *Internal Marketing* tidak berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior* dengan nilai signifikansi sebesar nilai signifikansi sebesar $0,884 > 0,05$ dan nilai koefisien sebesar $0,011$.
- c) Pada model yang melibatkan variabel mediasi *Public Service Motivation* terlihat bahwa:
- *Internal Marketing* berpengaruh positif terhadap *Public Service Motivation* dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,005$.
 - Sedangkan *Public Service Motivation* tidak berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior* yang dibuktikan dengan nilai signifikansi $0,909 > 0,05$.

Berdasarkan hasil tersebut dimana *Internal Marketing* tidak berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior* dan *Public Service Motivation* juga tidak berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior*, maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Public Service Motivation* tidak memediasi pengaruh variabel *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Sehingga hipotesis keduabelas (H_{12}) yang menyatakan *Public Service Motivation* memediasi pengaruh antara *Internal*

Marketing terhadap *Task Performance* oleh hasil uji empiris tidak dapat diterima.

Dari analisis hipotesis yang telah dilakukan maka hasilnya dapat disajikan dalam rangkuman pengujian hipotesis dalam tabel 5.17 sebagai berikut:

Tabel 5.17: Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

Nomor	Hipotesis	Keterangan
H ₁	<i>Internal Marketing</i> berpengaruh positif terhadap <i>Customer Orientation</i>	Diterima
H ₂	<i>Internal Marketing</i> berpengaruh positif terhadap <i>Public Service Motivation</i>	Diterima
H ₃	<i>Internal Marketing</i> berpengaruh positif terhadap <i>Task performance</i>	Diterima
H ₄	<i>Internal Marketing</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	Tidak Diterima
H ₅	<i>Customer Orientation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Task performance</i>	Tidak Diterima
H ₆	<i>Customer Orientation</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	Diterima
H ₇	<i>Public Service Motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>Task performance</i>	Diterima
H ₈	<i>Public Service Motivation</i> berpengaruh negatif terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	Tidak Diterima
H ₉	<i>Customer Orientation</i> memediasi pengaruh antara <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Task Performance</i>	Tidak Diterima
H ₁₀	<i>Customer Orientation</i> memediasi antara <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i> .	Diterima
H ₁₁	<i>Public Service Motivation</i> memediasi antara <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Task performance</i>	Diterima
H ₁₂	<i>Public Service Motivation</i> memediasi antara <i>Internal Marketing</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior</i>	Tidak Diterima

Sumber : data diolah (2024)

g. Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Nilai Koefisien determinasi dipertimbangkan untuk mengetahui nilai proporsi dari pengaruh antara variabel endogen (variabel bebas) terhadap variabel eksogenya (variabel terikat). Nilai *R*² besarnya antara 1% s.d

100%. Hasil pengolahan data didapatkan nilai dari nilai *Squared Multiple Correlations* (R^2) ditampilkan pada tabel 5,18 sebagai berikut:

Tabel 5.18: *Squared Multiple Correlations*

Dependent Variabel	R^2
Public_Service Motivation	0.574
Customer_Orientasion	0.388
Counterproductive	0.115
Task_Performance	0.625

Sumber : data diolah (2024)

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Nilai R^2 pada *Public Service Motivation* sebesar 0,574. Hal ini menunjukkan bahwa 57,4% variasi dalam *Public Service Motivation* dapat dijelaskan oleh *Internal Marketing*. Artinya, *Internal Marketing* memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap motivasi *Publik Service Motivation* di dalam organisasi.
- 2) Nilai R^2 pada *Customer Orientation* sebesar 0,388. Nilai sebesar 0,388, menunjukkan bahwa 38,8% variasi dalam *Customer Orientation* dapat dijelaskan oleh *Internal Marketing*. Ini berarti *Internal Marketing* juga berpengaruh signifikan terhadap orientasi pelanggan dalam organisasi.
- 3) Nilai R^2 pada *Counterproductive Work Behavior* sebesar 0,115. Nilai sebesar 0,115 menunjukkan bahwa hanya 11,5% variasi dalam *Counterproductive Work Behavior* yang dapat dijelaskan oleh kombinasi *Internal Marketing*, *Customer Orientation*, dan *Public Service Motivation*.

4) Nilai R^2 pada *Task Performance* sebesar 0,625. Nilai sebesar 0,625 menunjukkan bahwa 62,5% variasi dalam *Task Performance* dapat dijelaskan oleh *Internal Marketing*, *Customer Orientation*, dan *Public Service Motivation*. Ini menunjukkan bahwa ketiga variabel ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tugas karyawan.

Secara keseluruhan, R^2 mengukur seberapa baik model yang digunakan dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik model tersebut dalam memprediksi atau menjelaskan variabel dependen

B. Pembahasan

1. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Customer Orientation*.

Hasil uji empirik yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *Internal Marketing* berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Orientation*. Hal ini dibuktikan oleh nilai *critical ratio C.R* sebesar 7,188 lebih besar dari 1,96 dengan nilai $p < 0,05$ dengan koefisien arah positif.

Internal Marketing yang didefinisikan sebagai upaya organisasi dalam memberikan layanan berkualitas tinggi dalam memenuhi kebutuhan karyawan sebagai klien internal, melalui; mengkomunikasikan visi organisasi dengan menyampaikan maksud, tujuan, dan strateginya kepada setiap karyawan; mengembangkan personel dengan memfasilitasi pengembangan profesional karyawannya, menggunakan pelatihan; serta memberikan penghargaan kepada personel atas dasar evaluasi hasil kinerja dalam mencapai tujuan dan strategi yang telah ditetapkan.

Menggunakan 12 (dua belas) pengukuran sebagai indikator (Nemteanu & Dabija, 2021), yaitu; mengajarkan kepada karyawan bukan hanya “bagaimana melaksanakan tugas” akan tetapi “mengapa melakukan tugas”, menawarkan karyawan tidak hanya pelatihan, tetapi pembelajaran seumur hidup, mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan merupakan proses yang berkesinambungan, mengkomunikasikan visi secara efisien kepada karyawan, mempertimbangkan pengembangan kemampuan dan pengetahuan karyawan sebagai investasi, bukan pengeluaran, mempersiapkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan benar, menekankan pentingnya komunikasi antar karyawan, menawarkan karyawan suatu visi yang dapat mereka yakini, karyawan dilatih untuk melaksanakan tugasnya dengan benar, fleksibel dalam mengakomodasi berbagai kebutuhan karyawan, mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan karyawan mengenai perbaikan lingkungan kerja, mengkomunikasikan kepada karyawan pentingnya peran kunci mereka dalam kinerja tugas.

Sesuai dengan *RBT*, variabel *Customer Orientation* merupakan karakter khusus berupa perilaku yang dibangun pada tingkat individu yaitu karyawan yang mempraktikkan konsep pemasaran sebagai upaya memuaskan dan penciptaan nilai kepada pelanggannya dengan mencoba membantu dalam mengintegrasikan kepentingan pelanggan. Secara empirik variabel *CO* dijelaskan oleh 8 (delapan) indikator (Koopmans et al., 2014; Nemteanu & Dabija, 2021), yaitu; memperlakukan pelanggan merasa seperti dia adalah satu-satunya pelanggan, cepat dalam menanggapi permintaan pelanggan, selalu memikirkan kepentingan terbaik bagi pelanggan, memprioritaskan

kesetiaan pelanggan, menjaga hubungan yang erat dengan semua pelanggan, mencoba mencari tahu kebutuhan pelanggan, berupaya meningkatkan layanan dan proses layanan kepada pelanggan secara terus menerus, berusaha mencapai tujuan saya dengan memuaskan pelanggan.

RBT (Resource-Based Theory) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan didapatkan dari pengembangan sumber daya manusia yang efektif. *Internal Marketing* bertindak sebagai pengelola dan pengarah yang memfasilitasi peningkatan kapasitas karyawan. Kemampuan organisasi mengelola SDM akan menjadikan karyawan memiliki daya saing berkelanjutan, yang memiliki inovasi teknologi dan operasi manufaktur (Ulrich & Lake, 1991). PDAM dapat memanfaatkan *Internal Marketing* untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya menciptakan nilai bagi pelanggan, sebagaimana dijelaskan (Hitt et al., 2016) (Srivastava et al., 2001).

Disisi lain, menurut *Goal Setting Theory (GST)* bahwa tujuan yang jelas dalam meningkatkan kualitas pelayanan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dalam berorientasi pada pelanggan. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang tujuan organisasi dan diberi umpan balik yang teratur tentang pencapaian tujuan tersebut, mereka akan merasa lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan mereka (Locke & Latham, 2002). Ini menunjukkan hubungan antara *IM* dengan *CO* khususnya melalui unsur sosialisasi visi misi organisasi (Ahmed et al., 2003).

Sementara perilaku karyawan untuk sampai pada *Customer Orientation* memerlukan berbagai upaya tindakan dari manajemen, kolaborasi lintas

fungsi, manajemen proses, komitmen karyawan dan dukungan serta dorongan pemilik perusahaan. *Internal Marketing* dapat digunakan untuk meyakinkan karyawan agar beralih dari pemikiran fungsional ke pemikiran lintas fungsional (Schlögl, 2017). *IM* yang efektif, seperti komunikasi, pelatihan, dan dukungan, karyawan cenderung mengambil inisiatif dalam menawarkan layanan yang luar biasa, bahkan sebelum pelanggan memintanya (Li & Ko, 2021). Perilaku proaktif ini berasal dari perasaan berdaya dan berharga yang dialami karyawan, memotivasi mereka untuk melampaui batas dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Hasil uji ini melengkapi hasil studi empirik sebelumnya yang menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam memberikan pelayanan kepada karyawan melalui *Internal Marketing* mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan *Customer Orientation*. Organisasi akan mendapat manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung dari memiliki karyawan yang orientasi kepada pelanggan (Brady & Cronin, 2001).

Penelitian ini juga memperkuat hasil studi-studi sebelumnya antara *IM* berpengaruh positif terhadap *Customer Orientation* yang ditemukan dalam berbagai sektor seperti; karyawan bagian pelayanan di Pusat Olahraga Taipei (M. Huang & Chen, 2013), karyawan bagian pelayanan perusahaan manufaktur di Penang Malaysia (Saad et al., 2015), karyawan perbankan di Vietnam (Park & Tran, 2018), berbagai perusahaan jasa di Nigeria (Yusuf, Sukati, et al., 2016), jasa swasta dan pemerintahan (Al Samman & Mohammed, 2020), dan di Wuhan, Tiongkok (Xu et al., 2023).

Berdasarkan hasil-hasil tersebut, maka studi ini mengkonfirmasi bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan kepada karyawan melalui penguatan *Internal Marketing* dapat meningkatkan *Customer Orientation* pada karyawan. Peningkatan ini terlihat pada perilaku karyawan yang lebih terfokus pada kepuasan pelanggan, seperti memperlakukan pelanggan seolah-olah mereka adalah satu-satunya pelanggan, merespons permintaan dengan cepat, memprioritaskan kesetiaan pelanggan, serta menjaga hubungan erat dengan semua pelanggan.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa di PDAM, *Internal Marketing (IM)* dapat mendorong karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan untuk lebih berorientasi pada pelanggan (*Customer Orientation/CO*). Dengan dukungan yang diberikan melalui pemahaman visi-misi, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, komunikasi dan reward sebagai umpan balik akan lebih memotivasi karyawan untuk berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip *Customer Orientation*. Implementasi *Internal Marketing* yang efektif dapat menghasilkan peningkatan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pelanggan, yang pada gilirannya mendukung tujuan organisasi untuk menciptakan nilai pelanggan yang lebih unggul.

2. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Public Service Motivation*.

Berdasarkan hasil uji empirik yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *Internal Marketing* berpengaruh positif signifikan terhadap *Public Service Motivation*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *C.R* sebesar 8.396 lebih besar dari 1,96 dengan nilai $p < 0,05$ dan memiliki nilai koefisien arah positif signifikan.

Public Service Motivation didefinisikan sebagai dorongan sikap atau orientasi individu dalam memberikan layanan terbaiknya kepada masyarakat. Lima indikator telah terkonfirmasi mampu mewakili variabel yaitu; memberikan pelayanan publik yang dianggap memiliki makna sangat penting, membuat perbedaan dalam masyarakat lebih berarti daripada pencapaian pribadi, merasa sering diingatkan oleh kejadian sehari-hari tentang betapa bergantungnya kita satu sama lain, sikap bersedia berkorban besar demi kebaikan masyarakat, tidak takut memperjuangkan hak orang lain bahkan jika itu berarti saya akan diejek.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa upaya organisasi dalam meningkatkan pelayanan kepada karyawan melalui; meningkatkan pemahaman akan pentingnya melakukan tugas dengan baik, memberikan pelatihan yang memberikan pembelajaran seumur hidup, mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan yang berkesinambungan, mengkomunikasikan visi secara efisien, mempertimbangkan pengembangan kemampuan dan pengetahuan karyawan, mempersiapkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan benar, menekankan pentingnya komunikasi antar karyawan, menawarkan karyawan suatu visi yang dapat mereka yakini, melatih karyawan melaksanakan tugasnya dengan benar, fleksibel dalam mengakomodasi kebutuhan karyawan, mempertimbangkan perbaikan lingkungan kerja, dan memberikan pemahaman akan pentingnya peran kunci mereka dalam kinerja tugas mampu mendorong pada peningkatan karyawan dalam; memberikan pelayanan publik, kesadaran untuk membuat perbedaan dalam masyarakat, kesadaran untuk di ingatkan akan kejadian

sehari-hari tentang betapa bergantungnya kita satu sama lain, sikap bersedia berkorban besar demi kebaikan masyarakat, keberanian untuk tidak takut memperjuangkan hak orang lain.

Sejalan dengan prinsip teori *Goal Setting*, yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan komitmen dan motivasi individu untuk mencapai hasil yang optimal. *IM* melalui pelatihan berkelanjutan, pengembangan keterampilan, serta komunikasi visi organisasi yang terstruktur, menjadikan karyawan untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan organisasi, meningkatkan *Public Service Motivation* mereka.

Hasil tersebut juga sesuai dengan pandangan *RBT* dimana perusahaan yang memberikan perspektif baru terhadap pengelolaan sumber daya manusia dimana staf tidak lagi dipandang sebagai beban ekonomi, namun dilihat sebagai sumber daya penting yang harus diberi insentif, pelatihan, motivasi, dan pengembangan oleh perusahaan (Olalla, 1999). Mengelola aset tak berwujud dengan membangun kemampuan itu lebih tepat dibandingkan dengan implementasi rencana besar lainnya (L. Gellatly et al., 2020). Aset strategis dihasilkan dari kegiatan pembentukan keterampilan yang berkelanjutan, jalinan kerjasama antar karyawan, dan pengetahuan karyawan yang terakumulasi sebagai efek dari kebijakan perusahaan terencana dengan baik (Mueller, 1996).

Hasil penelusuran yang dilakukan terhadap penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Public Service Motivation* hanya menemukan satu studi yang relevan. Penelitian ini mengklaim sebagai yang pertama kali menguji pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Public*

Service Motivation (Gellatly, L. 2011). Akan tetapi studi yang membahas unsur *Internal Marketing* dengan mengkomunikasikan visi organisasi dengan menyampaikan maksud, tujuan, dan strateginya kepada setiap karyawan sejalan dengan apa yang di hasilkan dalam sebuah studi dimana ketika para pemimpin memperjelas, berbagi, dan mempertahankan visi organisasi, maka karyawan mereka akan lebih termotivasi untuk berbuat baik bagi masyarakat (Andersen et al., 2018). Pengembangan sumber daya manusia dengan melatih pegawai berpengaruh positif terhadap kepentingan publik sebagai dimensi motivasi pelayanan publik sejalan dengan hasil sebelumnya dari Facticeau et al., (1995), Gould-Williams et al., (2014) dalam (Thaler et al., 2017).

Studi ini mengkonfirmasi hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, sekaligus mengisi keterbatasan dan kesenjangan yang ada antara *Internal Marketing* terhadap *Public Service Motivation*. *Internal Marketing* yang diterapkan di PDAM dalam meningkatkan pemahaman dan keterampilan karyawan, serta mengkomunikasikan visi organisasi dengan jelas, dapat mendorong karyawan di bagian pelanggan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dalam meningkatkan *Public Service Motivation* mereka. Teori *Goal Setting* berperan penting dalam memberikan arahan yang jelas dan menantang bagi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi PDAM. *Internal Marketing* yang efektif akan membantu karyawan merasa lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan publik yang terbaik, yang sesuai dengan indikator-indikator *Public Service Motivation* yang telah dijelaskan.

3. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Internal Marketing* berpengaruh positif signifikan terhadap *Task Performance*. Hal ini dibuktikan dengan nilai CR sebesar 1,974 lebih besar dari 1,96 dan nilai $p < 0,05$ dengan nilai koefisien dengan arah positif.

Task Performance yang didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan aktivitas formalnya, yang diakui sebagai bagian dari pekerjaan mereka dalam menyediakan layanan yang dibutuhkan konsumen. Menggunakan indikator yang telah terkonfirmasi mampu mewakili variabel, yaitu; kemampuan dalam membuat perencanaan tugas, kemampuan dalam menyelesaikannya pekerjaan tepat waktu, kemampuan dalam memisahkan tugas utama dan tugas sekundernya, kemampuan untuk selalu berpikir pada hasil yang harus dicapai, kemampuan dalam menjalankan tugas dengan waktu dan usaha minimal.

Kerangka *Goal Setting Theory*, penetapan tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan *Task Performance*. Tujuan tersebut akan memberikan arah yang lebih terfokus, serta mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Ini juga berkaitan dengan indikator-indikator seperti "kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu" dan "menjalankan tugas dengan waktu dan usaha minimal.

Berdasar pandangan *RBT*, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan memerlukan sebuah proses yang terintegrasi antara manajemen dan strategi bisnis melalui keunikan yang tak tergantikan dan langka pada diri karyawan. Perusahaan dengan pandangan berbasis sumber

daya dalam praktik akan mengembangkan karyawan menggunakan pelatihan dalam pelayanan, pembinaan, dan pemberdayaan yang nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan (Ellinger et al., 2008), dan memberikan keunggulan (Chineye & Ogohi, 2020). Kemampuan manajerial *CEO* yang dinamis akan berdampak pada sejauh mana perusahaan dapat secara efektif mengatur sumber daya berbasis karyawan untuk keunggulan kompetitif (C. J. Collins, 2021). Salah satu perilaku yang peran perilakunya ditentukan secara formal, dipantau dan dievaluasi oleh perusahaan adalah kinerja tugas (*Task Performance*) (Ployhart, 2021).

Hasil ini mengkonfirmasi sekaligus mengurangi keterbatasan dan kesenjangan yang ada dari studi sebelumnya dimana *IM* dapat dijadikan untuk meningkatkan kinerja tugas karyawan (*Task Performance*). Penelitian ini sejalan dengan temuan dalam beberapa studi sebelumnya. Melalui *Internal Marketing*, karyawan garis depan adalah wajah dari organisasi jasa, yang berhubungan langsung dengan pelanggan, yang jika dikelola secara efektif melalui *IM*, akan memberikan pengalaman kepada pelanggan yang lebih baik (Ferdous & Polonsky, 2014). *Internal Marketing* efektif meningkatkan kinerja tugas karyawan, terutama bagi mereka yang berada di posisi yang berhubungan langsung dengan pelanggan (Aykan & Sunmez, 2014; C. Y. hi Y. Jeong & Lam, 2015; Imani et al., 2020; Paksoy et al., 2024)

Studi ini mengkonfirmasi bahwa, melalui penerapan *Internal Marketing*, seperti mengkomunikasikan visi secara efisien dan mempersiapkan karyawan untuk melaksanakan tugas dengan benar, karyawan PDAM di bagian pelanggan akan lebih mampu dalam merencanakan tugas mereka dengan

baik, mengelola waktu secara efektif, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Karyawan yang dapat memisahkan antara tugas utama dan tugas sekunder akan lebih fokus pada prioritas yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan, seperti merespons keluhan pelanggan atau memproses permintaan layanan. Selain itu, pentingnya komunikasi antar karyawan di bagian pelanggan juga akan memperkuat koordinasi tim, yang penting untuk menyelesaikan masalah pelanggan secara cepat dan efektif. Dengan komunikasi yang baik, karyawan dapat saling berbagi informasi terkait permasalahan pelanggan, solusi yang sudah diterapkan, dan langkah-langkah lanjutan yang perlu diambil. Juga pentingnya fleksibilitas dalam mengakomodasi kebutuhan karyawan juga sangat relevan.

Secara keseluruhan, dengan *Internal Marketing* yang efektif, karyawan di bagian pelanggan PDAM akan lebih siap untuk menjalankan tugas mereka dengan efisien, lebih cepat, dan lebih berkualitas. Peningkatan dalam kemampuan mereka untuk merencanakan, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan PDAM kepada pelanggan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa *Internal Marketing* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior* tidak diterima. Hal ini ditunjukkan oleh nilai CR sebesar 0,146 yang lebih kecil dari 1,96 dan nilai $p > 0,05$.

Counterproductive Work Behavior yang didefinisikan sebagai sikap atau tindakan negatif yang muncul secara sadar dan sengaja dilakukan pada diri individu karyawan sehingga dapat merugikan sesama karyawan dan organisasi. Menggunakan 6 (enam) indikator yang telah terkonfirmasi mampu menjelaskan variabel tersebut yaitu; sering mengeluh kepada rekan kerja mengenai masalah-masalah tidak penting yang dihadapi di tempat kerja, berbicara dengan rekan kerja tentang aspek negatif dari pekerjaan mereka, berfokus pada aspek negatif dari situasi kerja, dan bukan pada aspek positifnya, khawatir atau ketakutan dengan permasalahan yang muncul dalam pekerjaan, terkadang tidak melakukan apa-apa, padahal seharusnya bekerja, suka berbicara dengan orang-orang di luar organisasi tentang aspek negatif dari pekerjaan saya.

Hasil yang ditemukan ada ketidaksesuaian dengan pandangan berbasis sumber daya yang dikembangkan oleh para peneliti sebagai sebuah konsep yang bertujuan untuk membangun sumber daya manusia yang memiliki spesialisasi dalam aspek perilaku, mental, dan ekonomi (Combs & Ketchen, 1999; Mahoney, 1995). Pandangan berbasis sumber daya mendukung bahwa karyawan yang dianggap sebagai sumber daya strategis harus mendapatkan pelatihan, insentif, dan pengembangan untuk mengoptimalkan potensi mereka, yang mencakup peningkatan dalam kinerja serta penghindaran perilaku negatif. Seharusnya *Internal Marketing*, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan, diharapkan ada dampak positif terhadap pengurangan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Internal Marketing* tidak berpengaruh

signifikan terhadap *CWB*, Hasil ini bertolak belakang dengan harapan yang didasarkan pada konsep pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset yang harus dilatih dan dimotivasi untuk menghindari perilaku kontraproduktif.

Pekerjaan seharusnya tidak hanya mencakup pemenuhan tugas, tetapi juga melibatkan perilaku untuk tidak melakukan perilaku kerja yang kontraproduktif. Artinya, pengelolaan karyawan yang efektif tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja tugas (*Task Performance*), tetapi juga pada pengelolaan perilaku karyawan agar tidak terlibat dalam tindakan yang merugikan organisasi, seperti *CWB*. Untuk mengurangi *CWB*, organisasi harus memperhatikan aspek motivasi, kepuasan kerja, serta kesejahteraan psikologis karyawan, yang seringkali tidak tercapai hanya melalui kebijakan *Internal Marketing* yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan teknis. (Spanouli & Hofmans, 2021).

Hasil tersebut bisa terjadi bahwa sebetulnya banyak faktor yang mendorong seseorang berperilaku negatif. Salah satu sebab munculnya perilaku tersebut dalam penelitian psikologi dapat diakibatkan oleh faktor kepribadian atau didorong oleh sebuah kondisi yang tidak diinginkan terjadi pada diri karyawan. Salah satu kondisi yang sering ditemui adalah kondisi dimana karyawan mudah mengalami stres didalam menjalankan pekerjaan. Karyawan sering dihadapkan pada kenyataan bahwa mereka secara terus-menerus dibebani oleh sebuah tekanan dalam melakukan pekerjaan dengan sukses. Lingkungan seperti ini dapat menjadi penyebab utama reaksi emosional yang tak terkendalikan. Hasil studi menjelaskan terdapat interaksi antara individu dan lingkungan yang dapat menghasilkan rangkaian perilaku

yang bersifat konstruktif dan destruktif dalam jangka waktu yang singkat (Spector & Fox, 2010).

Faktor lain yang dapat menjadikan karyawan berperilaku negatif adalah kondisi emosi yang tidak stabil. Salah satu hasil studi menjelaskan bahwa kecenderungan karyawan menjadi tidak stabil secara emosional dapat meningkatkan kelelahan emosional, yang kemudian dapat mengakibatkan konsekuensi negatif yaitu, pada perilaku kerja kontraproduktif yang tinggi (Chen et al., 2020). Semakin pekerja mengalami emosi negatif sebagai respons terhadap pemicu stres, maka mereka akan semakin melepaskan diri secara moral yang pada gilirannya akan berperilaku *CWB* (Fida et al., 2015). Studi lain menjelaskan bahwa dalam keadaan sumber daya emosional yang terkuras akan memberikan tingkat psikologis/emosional dalam membenaran munculnya *CWB* (Bolton et al., 2012).

Faktor lain penyebab karyawan berperilaku negatif adalah kepribadian mudah marah. Individu yang memiliki sifat marah yang tinggi lebih mudah mengalami keadaan emosi marah (seperti; jengkel, marah, dan gairah fisiologis lain yang terkait) setiap kali mereka menghadapi kondisi yang membuat frustrasi atau menjengkelkan mereka akan meluapkan dengan tindakan yang terkadang merugikan (Fox & Spector, 1999). Kemarahan di tempat kerja dapat membantu menjelaskan bahwa karyawan yang agresif secara implisit menerjemahkan kecenderungan sikap bawah sadar mereka ke dalam bentuk *CWB* (Ružojčić et al., 2021).

Dari penjelasan tersebut maka tidak terdukung hasil kemungkinan dapat diakibatkan oleh kondisi yang bisa jadi disebabkan oleh tekanan pekerjaan,

emosi yang tidak stabil dan sikap mudah marah, yang ketiganya merupakan gangguan perilaku yang tidak normal serta sulit untuk diubah. *CWB* merupakan perilaku yang lebih kompleks dan dipengaruhi oleh banyak variabel psikologis yang tidak dapat dikendalikan sepenuhnya hanya dengan perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia atau kebijakan internal.

Hasil studi ini tidak mampu untuk mengurangi keterbatasan dari studi sebelumnya dimana hasil yang didapatkan sama dengan yang dilakukan oleh Nemteanu & Dabija, (2021) dimana *IM* tidak mampu menekan terjadinya *Counterproductive Work Behavior*.

Beberapa faktor yang mungkin mempengaruhi *CWB* di kalangan karyawan PDAM bagian pelanggan:

- a. Tekanan pekerjaan, karyawan berhubungan langsung pelanggan PDAM, sering menghadapi keluhan atau permintaan pelanggan yang sulit dipenuhi. Ketika mereka merasa tertekan untuk menyelesaikan masalah pelanggan dengan cepat dan efisien, hal ini dapat memicu stres yang berujung pada *CWB*. Hal ini sejalan dengan temuan dari Spector & Fox (2010) yang menunjukkan bahwa tekanan dan stres di tempat kerja dapat menyebabkan perilaku kontraproduktif.
- b. Emosi yang tidak stabil dan sikap mudah marah, dalam situasi layanan pelanggan, emosi sering kali menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas interaksi. Jika karyawan PDAM merasa tertekan atau tidak dihargai oleh pelanggan, hal ini bisa mempengaruhi keseimbangan emosional mereka dan memicu *CWB*. Ini menunjukkan bahwa, meskipun *Internal Marketing* berupaya meningkatkan motivasi dan komunikasi,

pengelolaan emosi dan stres tetap menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan.

IM dalam konteks organisasi publik tidak selalu efektif dalam menekan *CWB*, yang disebabkan oleh faktor eksternal atau kondisi pribadi yang lebih mendalam. Dalam konteks PDAM, hal ini menunjukkan bahwa walaupun karyawan mendapat pelatihan dan dukungan melalui *IM*, *CWB* dapat tetap terjadi karena mereka harus menghadapi tekanan emosional dan stres dalam pekerjaan sehari-hari.

5. Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Task Performance*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Customer Orientation* tidak berpengaruh positif terhadap *Task Performance*. Hal ini dikarenakan dengan nilai C.R sebesar 1,205 lebih kecil dari 1,96 dan nilai $p > 0,05$, sehingga hipotesis kelima dalam penelitian ini tidak diterima.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa perilaku karyawan dalam memperlakukan pelanggan yang menjadikan pelanggan seolah-olah satu-satunya pelanggan, bertindak cepat dalam menanggapi permintaan pelanggan, selalu memikirkan kepentingan terbaik bagi pelanggan, memprioritaskan kesetiaan pelanggan, menjaga hubungan yang erat dengan semua pelanggan, mencoba mencari tahu kebutuhan pelanggan, berupaya meningkatkan layanan dan proses layanan kepada pelanggan secara terus menerus, berusaha mencapai tujuan dengan memuaskan pelanggan ternyata tidak mampu mendorong peningkatan kemampuan karyawan dalam membuat perencanaan tugas, menyelesaikannya pekerjaan tepat waktu, memisahkan tugas utama dan tugas sekundernya, selalu berpikir pada hasil yang harus dicapai,

menjalankan tugas dengan waktu dan usaha minimal dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dari mulai produksi, penyaluran (distribusi) sampai pada membrikan pelayanan kepada pelanggan.

Hasil berlawanan tersebut bisa dijelaskan bahwa, kinerja tugas kemungkinan lebih dipengaruhi oleh hasil pengembangan karyawan dari proses berkelanjutan, seperti yang dijelaskan pada H₃ mengenai pengaruh antara *IM* terhadap *TP*. Hal ini disebabkan yang tidak hanya berkaitan dengan pelayanan pelanggan akan tetapi juga tugas lain yang berhubungan dengan administratif yang membutuhkan kemampuan dan keterampilan. Dalam konteks *RBT*, Barney (1991) dan Peteraf (1993) menjelaskan bahwa karakteristik sumber daya akan dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Akan tetapi penelitian tersebut dianggap masih belum menghargai peran perilaku kinerja, baik hasil individu dan kolektif dalam menghubungkan sumber daya manusia dengan keunggulan kompetitif (Ployhart, 2021). Selain itu, belum ada studi yang secara kuantitatif mensintesis, menganalisis, dan mengevaluasi variasi dalam ukuran efek dari dampak perilaku terhadap kinerja tugas (Stajkovic & Luthans, 2003).

Hasil ini diharapkan dapat melengkapi penelitian yang telah ada dan bisa menjadi dasar penelitian selanjutnya. Temuan ini berbeda dengan beberapa hasil studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Customer Orientation (CO)* dapat memperkuat kinerja pada pekerja bagian layanan. Misalnya: Orientasi pelanggan memperkuat kinerja pada pekerja di 10 perusahaan yang menjual produk elektronik dan layanan tidak berwujud, seperti asuransi jiwa, dan konsultasi pensiun (He et al., 2015). Penelitian lain, *Customer Orientation* di

kalangan karyawan garis depan berdampak positif pada kinerja layanan di dealer mobil di Korea Selatan (Menguc et al., 2016). *Customer Orientation* berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan karyawan hotel di Korea Selatan (Moon et al., 2019). Keterlibatan dan perilaku berorientasi pelanggan mempengaruhi kinerja keuangan cabang bank di Iran (Ghlichlee & Bayat, 2021). Serta, *Customer Orientation* berdampak positif pada kinerja karyawan bagian layanan garis depan sektor jasa hotel di Cina (Wang, Z, Xing, L, Song, 2022).

Meskipun orientasi pelanggan sering kali dianggap penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan, temuan ini menunjukkan bahwa kinerja tugas karyawan tidak hanya bergantung pada bagaimana mereka berorientasi pada pelanggan, tetapi juga pada faktor-faktor lain yang lebih spesifik dan terkait langsung dengan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Di PDAM, karyawan yang terlibat langsung dalam memberikan layanan pelanggan, seperti petugas lapangan dan teknisi, sering kali memiliki tugas yang lebih teknis dan administratif yang membutuhkan keterampilan tertentu, seperti perawatan fasilitas, penanganan keluhan pelanggan, dan pengelolaan data operasional. Tugas-tugas ini mungkin tidak sepenuhnya dipengaruhi oleh orientasi pelanggan, melainkan oleh penguasaan teknis, prosedur yang telah ditetapkan, serta faktor organisasi dan manajerial lainnya. Hal ini dapat menjelaskan mengapa meskipun karyawan memiliki orientasi yang tinggi terhadap pelanggan, hal tersebut tidak serta merta meningkatkan kinerja tugas mereka dalam aspek-aspek yang lebih teknis.

6. Pengaruh *Customer Orientation* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Customer Orientation* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Hal ini dibuktikan dengan nilai C.R sebesar -2.532 yang lebih besar dari -1,96 dengan nilai $p < 0,05$ serta nilai koefisien yang memiliki arah negatif.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin baik perilaku karyawan dalam; memperlakukan pelanggan, menanggapi permintaan pelanggan, memikirkan kepentingan pelanggan, memprioritaskan kesetiaan pelanggan, menjaga hubungan erat dengan semua pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan, meningkatkan layanan dan proses layanan kepada pelanggan secara terus menerus, berusaha memuaskan pelanggan akan mengurangi perilaku negatif karyawan dalam; seringnya mengeluh kepada rekan kerja mengenai masalah-masalah tidak penting yang dihadapi di tempat kerja, berbicara dengan rekan kerja tentang aspek negatif dari pekerjaan mereka, berfokus pada aspek negatif dari situasi kerja, kekhawatiran atau ketakutan atas permasalahan yang muncul dalam pekerjaan, bengong (terkadang tidak melakukan apa-apa), suka berbicara dengan orang-orang di luar organisasi tentang aspek negatif dari pekerjaan saya.

Resource based memiliki pandangan bahwa untuk menjadi sumber daya dengan keunggulan kompetitif, maka sumber daya manusia harus memiliki motivasi dan keterampilan tinggi sehingga dapat menunjukkan perilaku produktif (Dunford et al., 2001). Individu umumnya bertindak berdasarkan kombinasi motivasi ekstrinsik, intrinsik, kontributif, dan relasional, yang masing-masing memiliki bobot tertentu (Cardona et al., 2005). Sebagai

anggota komunitas sosial perusahaan, setiap karyawan secara intrinsik termotivasi untuk terlibat atau menahan diri dari perilaku tertentu, tergantung pada apakah perilaku tersebut sesuai dengan norma dan nilai organisasi (Peer A, 2016).

Hasil studi ini melengkapi keterbatasan penelitian yang ada, sekaligus mengkonfirmasi apa yang telah disampaikan sebelumnya dimana; jika karyawan memiliki orientasi pada pelanggan maka akan; memperlakukan pelanggannya dengan baik (Brady & Cronin, 2001), terlibat dalam perilaku yang menghasilkan hubungan jangka panjang (1992, p. 27) dalam (Donavan & Ann, 2001), menghindari tindakan yang mengorbankan kepentingan pelanggan (Saxe dan Weitz, 1982, hal. 344) dalam (Joshi & Randall, 2001). Perilaku yang baik adalah sebagai bentuk kesadaran dalam pengendalian diri karyawan untuk tidak melakukan suatu tindakan yang dapat merugikan pelanggan, lingkungan kerja maupun organisasi.

Penurunan *CWB* yang diakibatkan peningkatan pada *CO* menunjukkan bahwa orientasi pelanggan yang kuat dapat mengurangi perilaku-perilaku merugikan yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan. Di PDAM, karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, seperti petugas layanan pelanggan, teknisi lapangan, atau staf yang menangani keluhan pelanggan, memiliki peran penting dalam memastikan bahwa pelanggan mendapatkan pelayanan yang baik dan sesuai harapan. *Counterproductive Work Behavior (CWB)*, seperti sikap tidak peduli, kelalaian, atau bahkan perilaku yang merugikan pelanggan dan organisasi, bisa terjadi ketika

karyawan tidak memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi atau tidak fokus pada pelayanan yang memadai.

Dengan adanya *Customer Orientation* yang tinggi, karyawan akan lebih terdorong untuk berfokus pada kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya dapat mengurangi perilaku-perilaku negatif tersebut. Temuan ini sangat relevan untuk PDAM, dengan orientasi pelanggan yang jelas, karyawan PDAM cenderung lebih bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan yang baik, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya CWB yang dapat merusak hubungan dengan pelanggan maupun reputasi organisasi. Hasil analisis ini mengindikasikan bahwa pengembangan orientasi pelanggan yang kuat di kalangan karyawan PDAM yang berhubungan langsung dengan pelanggan dapat membantu mengurangi perilaku merugikan, serta mendukung pencapaian untuk memberikan layanan yang lebih baik pada pelanggan.

7. Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap *Task Performance*

Hasil uji hipotesis menunjukkan *Public Service Motivation* berpengaruh positif terhadap *Task Performance*. Hal ini dibuktikan dengan nilai C.R sebesar 4.030 yang lebih besar dari 1,96 dan nilai $p < 0,05$ serta nilai koefisien dengan arah positif.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa semakin baik karyawan dalam memberikan pelayanan publik yang dianggapnya penting, membuat perbedaan dalam masyarakat yang dianggapnya lebih berarti daripada pencapaian pribadi, menjadikan suatu kejadian sebagai pengingat betapa bergantungnya kita satu sama lain, bersedia berkorban besar demi kebaikan

masyarakat dan tidak takut memperjuangkan hak orang lain bahkan jika itu berarti saya akan diejek akan mendorong karyawan dalam meningkatkan; kemampuan membuat perencanaan tugas, kemampuan karyawan menyelesaikannya pekerjaan tepat waktu, kemampuan karyawan dalam memisahkan tugas utama dan tugas sekundernya, selalu berpikir pada pencapaian hasil, kemampuan karyawan menjalankan tugas dengan waktu dan usaha minimal.

Dalam bekerja orang cenderung memiliki keinginan kuat untuk membentuk dan memelihara keterikatan pribadi yang langgeng. Keinginan ini menjadi motivator kuat yang mendorong timbulnya sebuah perilaku positif dan afektif dalam konteks menjalin hubungan jangka panjang (Cardona et al., 2005). Dalam pandangan teori berbasis sumber daya motivasi tidak hanya mempengaruhi perolehan keterampilan dan kemampuan seseorang, namun juga bagaimana dan sejauh mana mereka memanfaatkannya (E. A. Locke & Latham, 2004), oleh karena itu menciptakan motivasi agregat karyawan yang tinggi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Peer A, 2016), Disamping itu faktor-faktor individual, khususnya ketekunan, motivasi pelayanan publik, mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan kinerja dibandingkan dengan mengikuti suatu strategi (L. J. Gellatly, 2022).

Hasil ini melengkapi sekaligus mengkonfirmasi hasil penelitian sebelumnya di perusahaan publik yang menunjukkan bahwa *Public Service Motivation* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individu (Alonso & Lewis, 2001; Naff & Crum, 1999; Palma et al., 2021). *PSM* tinggi menawarkan kemungkinan yang baik dalam memberikan

kepuasan dan meningkatkan kinerja karyawan (Leisink & Steijn, 2009). *PSM* memungkinkan terjadinya kontak langsung antara karyawan dan penerima manfaat sehingga akan berdampak pada kinerja yang lebih tinggi (Bellé, 2012). Karyawan dengan *PSM* tinggi akan lebih menekankan pada penyelesaian perilaku tugas (Christensen et al., 2013).

Karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan di PDAM memiliki tugas utama selain melayani kebutuhan pelanggan, menangani keluhan pelanggan, memberikan informasi terkait layanan, juga memastikan kebutuhan pelanggan terpenuhi dengan baik. Dengan modal motivasi pelayanan publik yang baik, mereka akan lebih terdorong untuk melaksanakan tugas-tugas ini secara efisien, ramah, dan solutif. Karyawan dengan tingkat *PSM* tinggi cenderung lebih memahami pentingnya peran mereka dalam melayani masyarakat. Motivasi ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan untuk memberikan solusi terbaik dalam menghadapi keluhan atau permasalahan pelanggan, seperti gangguan distribusi air, tagihan yang tidak sesuai, atau informasi teknis lainnya. Ketika motivasi untuk melayani masyarakat menjadi pendorong utama kinerja karyawan, pelanggan akan merasakan layanan yang lebih berkualitas, termasuk: Komunikasi yang jelas dan empati terhadap kebutuhan mereka, Penanganan keluhan yang cepat dan efektif, Pendekatan yang proaktif dalam memberikan informasi dan memastikan kepuasan pelanggan.

Nilai koefisien yang positif dan signifikan menggambarkan bahwa semakin baik karyawan memiliki *PSM* akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja tugas. Ini berarti PDAM dalam membangun motivasi

pelayanan publik pada karyawan, khususnya di bagian pelayanan pelanggan, akan memberikan hasil yang signifikan dalam bentuk layanan pelanggan yang lebih responsif dan efisien.

8. Pengaruh *Public Service Motivation* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Hasil uji hipotesis diketahui bahwa *Public Service Motivation* tidak berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai C.R sebesar -0,115 yang lebih kecil dari -1,96 dan nilai $p > 0,05$. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa *Public Service Motivation* berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*, tidak diterima.

Hasil tersebut menjelaskan bahwa semangat/dorongan/sikap karyawan dalam; menganggap pentingnya dalam memberikan pelayanan publik, membuat perbedaan dalam masyarakat lebih berarti daripada pencapaian pribadi, menjadikan kejadian sehari-hari sebagai pengingat tentang betapa bergantungnya kita batu sama lain, bersedia berkorban besar demi kebaikan masyarakat, tidak takut memperjuangkan hak orang lain bahkan jika itu berarti saya akan diejek berdampak dalam mencegah perilaku negatif ditempat kerja, seperti: sikap untuk tidak; sering mengeluh kepada rekan kerja mengenai masalah-masalah tidak penting yang dihadapi di tempat kerja, suka berbicara dengan rekan kerja tentang aspek negatif dari pekerjaan mereka, lebih suka berfokus pada aspek negatif dari situasi kerja, dan bukan pada aspek positifnya, selalu khawatir atau ketakutan dengan permasalahan yang muncul dalam pekerjaan, terkadang lebih suka tidak melakukan apa-apa,

padahal seharusnya bekerja, suka berbicara dengan orang-orang di luar organisasi tentang aspek negatif dari pekerjaan.

Hasil tersebut bertolak belakang terhadap apa yang disampaikan dalam teori berbasis sumber daya dimana dalam pandangan teori ini, manajemen harus mengintegrasikan sumber daya manusia ke dalam setiap perumusan strategi perusahaan (Wright et al., 2006), karena dengan melibatkan SDM dalam setiap pengembangan dan implementasi strategi bisnis, maka hasilnya akan mengarah pada tercapainya efektivitas organisasi (Karami et al., 2004).

Telah diketahui bahwa perilaku *CWB* seperti yang disampaikan dalam pembahasan 4 (empat), dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor yang dapat menjadikan karyawan berperilaku negatif yaitu; tekanan pekerjaan, kondisi emosi yang tidak stabil dan sikap mudah marah. Faktor ini seringkali terkait dengan yang ditandai oleh pola pikir dan perilaku yang tidak normal serta sulit untuk diubah. Jika faktor-faktor tersebut menjadi penyebab perilaku negatif, maka meskipun karyawan memiliki motivasi terbaiknya dalam melayani masyarakat melalui *Public Service Motivation* maka akan sulit bagi karyawan mencegah perilaku yang tercermin dalam indikator *CWB*.

Hasil penelitian ini dapat melengkapi hasil studi sebelumnya yang hasilnya menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut masih inkonsisten, serta dapat menjadi celah dalam penelitian studi selanjutnya. Hal ini disebabkan oleh hasil yang bertolak belakang dengan hasil sebelumnya dimana *PSM* memiliki peran negatif terhadap perilaku menyimpang (Koumenta, 2015; Vogel et al., 2010). Karyawan yang bekerja di lingkungan yang bergejolak tampaknya lebih rentan terhadap pelanggaran, mengembangkan tingkat

motivasi pelayanan publik yang tinggi mampu menekan hal tersebut (Ritz et al., 2016). Dengan demikian, meskipun hasil studi ini tidak sejalan dengan temuan sebelumnya, hal tersebut membuka kesempatan untuk eksplorasi lebih lanjut tentang bagaimana faktor-faktor lain, seperti kondisi organisasi atau dukungan manajerial, dapat mempengaruhi hubungan antara *PSM* dan perilaku menyimpang.

Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan bagian pelanggan PDAM memiliki motivasi pelayanan publik yang tinggi, tidak cukup mampu untuk mengurangi *CWB* secara signifikan. Kemungkinan yang terjadi hampir sama dengan pembahasan dengan pembahasan 4, dimana karyawan bagian yang berhubungan dengan pelanggan PDAM sering kali menghadapi tekanan tinggi dalam memberikan pelayanan, untuk menangani keluhan pelanggan, gangguan layanan, atau tuntutan masyarakat yang beragam. Dalam situasi ini, meskipun mereka memiliki motivasi pelayanan publik, faktor eksternal seperti stres kerja, budaya organisasi, atau ketidakpuasan terhadap sistem kerja dapat lebih dominan dalam memengaruhi perilaku kontra-produktif.

9. *Customer Orientation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*

Hipotesis kesembilan menjelaskan bahwa *Customer Orientation* tidak memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*. Meskipun ada pengaruh signifikan dari model pengaruh langsung antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*, dan pada model dengan mediasi, dengan nilai koefisien turun/lebih kecil. Juga ada pengaruh signifikan antara *Internal Marketing* terhadap *Customer Orientation* akan

tetapi *Customer Orientation* tidak berpengaruh terhadap *Task Performance*. Hal ini berarti semakin baik perusahaan melayani karyawan melalui *Internal Marketing* maka akan meningkatkan perilaku *Customer Orientation*, akan tetapi semakin baik karyawan memperlakukan konsumen tidak berdampak dalam peningkatan *Task Performance* karyawan.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa konsep dasar teori berbasis sumber daya adalah bagaimana perusahaan mengembangkan sumber daya tidak berwujud yang berupa keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk mendapatkan sumber daya strategis dengan pengembangan karakter yang; berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak tergantikan. Hal tersebut merupakan hal yang penting yang secara strategis mampu berkontribusi terhadap keberhasilan pada isu-isu MSDM di perusahaan (J. Barney et al., 2001). Akan tetapi terkadang sulit bagi satu perusahaan untuk mencapai tingkat nilai yang diciptakan oleh perusahaan lain, oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk penciptaan nilai lebih dibandingkan perusahaan-perusahaan lain melalui penciptaan karakter khusus pada karyawan (J. B. Barney et al., 2021).

Hasil ini mengkonfirmasi bahwa Di PDAM, penerapan *Internal Marketing* yang baik dapat meningkatkan perilaku *Customer Orientation* karyawan, seperti bagaimana mereka memperlakukan pelanggan dengan lebih baik, memberikan layanan yang lebih responsif, dan menjaga hubungan baik dengan masyarakat. Hal ini sangat penting dalam konteks PDAM, di mana kualitas pelayanan publik menjadi kunci utama untuk memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat.

Hasil ini dapat digunakan untuk melengkapi hasil riset sebelumnya dan dapat dijadikan celah pada penelitian selanjutnya dalam penjelasan hubungan-hubungan yang jumlahnya sampai saat ini masih terbatas dan beragam.

10. *Customer Orientation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Customer Orientation* memediasi sempurna pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Hal ini dibuktikan dengan adanya pengaruh langsung antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior* akan tetapi dalam pengujian dengan melibatkan variabel mediator menjadi tidak berpengaruh.

Customer Orientation memediasi sempurna pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior* ini berarti agar perusahaan dapat menekan terjadinya *Counterproductive Work Behavior* maka kebijakan *Internal Marketing* harus mampu mendorong pada peningkatan perilaku *Customer Orientation*. Kebijakan *Internal Marketing* harus diarahkan pada peningkatan *Customer Orientation* sehingga *Counterproductive Work Behavior* dapat ditekan sampai pada tidak terjadi. Diperlukan inovasi pemasaran dengan upaya terkoordinasi dari karyawan dan manajer untuk mengembangkan orientasi pasar perusahaan melalui manipulasi dan penerapan sumber daya.

Teori *Goal Setting* yang dikembangkan Locke dan Latham (1990) dapat menjelaskan bagaimana *Customer Orientation (CO)* sebagai variabel mediasi

antara *Internal Marketing (IM)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Dengan memfokuskan kebijakan *IM* pada *peningkatan Customer Orientation (CO)*, perusahaan dapat memberikan karyawan tujuan yang lebih jelas dalam bentuk perilaku yang berorientasi pelanggan. Pemasaran Internal seperti pelatihan, komunikasi, dan program pengembangan menciptakan lingkungan tempat karyawan lebih siap untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan dapat menjalankan peran mereka dengan lebih efektif dan ketika karyawan termotivasi untuk memenuhi harapan pelanggan dan berkinerja baik, mereka cenderung tidak terlibat dalam perilaku yang merugikan organisasi atau rekan kerja (Li & Ko, 2021). Hal ini sejalan dengan teori Goal Setting, yang menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang akan meningkatkan kinerja jika karyawan memahami dan berkomitmen terhadap tujuan tersebut.

Konsep *RBT* adalah pendekatan yang mengandalkan kemampuan sumber daya internal perusahaan untuk mendapatkan keunggulan. *RBT* pertama kali disampaikan penekannya adalah penggunaan keterampilan dan pengetahuan karyawan sebagai sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tak tergantikan (Wernerfelt, 1984), selanjutnya Barney (1986) mengusulkan budaya organisasi sebagai sumber keunggulan berkelanjutan (Davis et al., 2019). Usulan selanjutnya adalah kapabilitas atau pengetahuan dan keterampilan pekerja merupakan kunci dalam pengembangan kekuatan perusahaan (Grant, 1991). Berdasarkan hal tersebut, perusahaan dapat dengan tepat memanfaatkan dan mengatur sumber daya yang mereka miliki sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan termasuk didalamnya adalah

membentuk perilaku dalam berhadapan dengan pelanggan dan perilaku tidak baik dalam menjalankan pekerjaannya.

PDAM, sebagai penyedia layanan publik, sangat bergantung pada kualitas interaksi antara karyawan dan pelanggan. Perusahaan dapat memanfaatkan *Internal Marketing (IM)* untuk meningkatkan orientasi pelanggan (*CO*) pada karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Dengan memfokuskan kebijakan *IM* untuk memperkuat *Customer Orientation*, PDAM dapat membantu karyawan memahami peran mereka dalam memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan, yang kemudian mengurangi kemungkinan terjadinya *CWB*. Karyawan akan lebih termotivasi untuk mendukung tujuan organisasi, termasuk mengurangi tindakan kontraproduktif yang dapat merugikan perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil analisis yang menunjukkan bahwa *CO* memediasi pengaruh antara *IM* dan *CWB* menunjukkan bahwa orientasi pelanggan yang kuat di antara karyawan dapat mengurangi perilaku yang merugikan, sambil meningkatkan kinerja dan kualitas layanan kepada pelanggan. Hasil ini dapat digunakan untuk melengkapi dan mengatasi keterbatasan dari studi yang telah dilakukan sebelumnya, baik dalam hubungan parsial antara *Internal Marketing* terhadap *Customer Orientation*. Juga mengatasi keterbatasan dalam hubungan pemediasian antara *Internal Marketing* terhadap *Customer Orientation* yang harus melalui *Customer Orientation*.

11. *Public Service Motivation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*.

Hipotesis kesebelas yaitu *Public Service Motivation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance* diterima. Hal ini dibuktikan dengan adanya pengaruh signifikan antara *Internal Marketing* terhadap *Task performance* secara langsung tanpa melibatkan variabel mediator, dan signifikan dengan melibatkan variabel mediator dengan nilai koefisien mengalami penurunan. Penurunan nilai koefisien ini menunjukkan bahwa *PSM* berperan sebagai mediator parsial. Artinya, *IM* tidak hanya memengaruhi *TP* secara langsung tetapi juga melalui *PSM*.

Semakin baik perusahaan melayani karyawan melalui *Internal Marketing* akan berdampak secara langsung pada *Task Performance* dan sekaligus juga berdampak pada perilaku *Public Service Motivation*. Manajemen dituntut untuk mengenali perbedaan individu, memahami hubungan antar perilaku, memprediksi keterkaitannya, serta memfasilitasi kebutuhan karyawan agar mereka dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan optimal (Gibson et al., 2012). Manajer organisasi publik harus mendorong karyawan untuk memulai dan memelihara kontak dengan di luar organisasi mereka untuk mengakses informasi yang relevan, keahlian teknis, dan sumber daya yang mungkin diperlukan (Schwarz et al., 2020).

Hasil tersebut mengkonfirmasi bahwa kebijakan *IM* seperti, pelatihan, komunikasi internal yang transparan, dan penghargaan bagi karyawan yang ada di PDAM efektif secara langsung dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Selain itu, kebijakan *IM* juga

dapat mendorong nilai-nilai pelayanan publik dengan meningkatkan *PSM*, yang pada gilirannya dapat memperkuat kontribusi karyawan terhadap *TP*.

PSM, yang mencerminkan motivasi intrinsik karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, memiliki peran penting di PDAM. Ketika *IM* dirancang untuk memperkuat *PSM*, karyawan PDAM menjadi lebih terdorong untuk bekerja dengan efisiensi dan kualitas tinggi, karena mereka memahami dampak pekerjaan mereka terhadap kepentingan publik. Dalam organisasi publik seperti PDAM, memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan karyawan melalui kebijakan *IM* yang tepat akan berdampak ganda. Selain meningkatkan kinerja tugas, hal ini juga membangun motivasi pelayanan publik yang lebih kuat.

Berdasarkan hasil studi ini, penelitian ini dapat digunakan untuk melengkapi dan memperluas referensi terkait hubungan antara *Internal Marketing (IM)*, *Public Service Motivation (PSM)*, dan *Task Performance (TP)*, baik secara parsial maupun dalam konteks model pemediasian. Hasil ini membantu mengatasi kesenjangan dan keterbatasan dalam penelitian sebelumnya dengan memberikan bukti empiris baru yang lebih kontekstual, khususnya di organisasi pelayanan publik seperti PDAM. Studi ini mempertegas bahwa *IM* tidak hanya memengaruhi *TP* secara langsung tetapi juga melalui *PSM* sebagai mediator parsial. Hal ini memberikan kontribusi tambahan terhadap penelitian yang kurang mengeksplorasi mekanisme pemediasian *PSM* dalam hubungan ini.

12. *Public Service Motivation* memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*.

Public Service Motivation tidak memediasi pengaruh variabel *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Hal ini ditunjukkan oleh hasil dimana *Internal Marketing (IM)* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *CWB*, baik secara langsung maupun dengan melibatkan *PSM* sebagai variabel mediasi. *Public Service Motivation (PSM)* juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *CWB*. Hal ini berarti *PSM* tidak berkontribusi untuk mengurangi perilaku kontraproduktif. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua belas dalam penelitian ini tidak terdukung oleh data empiris.

Seperti telah dibahas sebelumnya, *CWB* sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor kepribadian seperti neuroticism, temperamen marah, atau konflik internal yang lebih mendalam (Fox & Spector, 1999). Meskipun *IM* bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja, kepribadian atau stabilitas emosional karyawan dapat lebih menentukan dalam perilaku kontraproduktif. Pekerjaan di sektor publik, seperti PDAM, sering kali melibatkan tekanan tinggi yang bisa berkontribusi pada stres dan frustrasi. Tekanan yang terkait dengan tugas atau kinerja tinggi bisa mengarah pada peningkatan tingkat *CWB*, yang tidak dapat diatasi hanya dengan kebijakan *IM* atau *PSM*.

Hasil ini mengungkapkan bahwa meskipun *Internal Marketing* dapat meningkatkan karyawan dalam berperilaku *Public Service Motivation* akan tetapi perilaku *PSM* ini ternyata tidak cukup mampu menekan karyawan

dalam berperilaku *Counterproductive Work Behavior*. Hasil ini berbeda dengan apa telah disampaikan dalam pengembangan hipotesis 12 dimana *PSM* dapat menjadi dasar yang membantu mereka mengelola emosi dalam lingkungan kerja yang dinamis. Secara teori, karyawan yang memiliki *PSM* tinggi lebih mampu mengelola tekanan kerja dan menjaga fokus pada tujuan organisasi, sehingga cenderung menghindari perilaku kontraproduktif. (Potipiroon et al., 2019). Karyawan yang kompeten secara emosional memungkinkan untuk memberikan kualitas layanan yang baik dengan keramahan layanan, sehingga dapat meningkatkan daya saing (Okabe, 2017).

Akan tetapi hasil tersebut juga dapat dijelaskan karena banyak faktor yang dapat menyebabkan munculnya *Counterproductive Work Behavior*. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa kepribadian adalah salah satu prediktor yang paling kuat dari *CWB*. Hal ini dapat dijelaskan dari beberapa hasil studi yang telah dilakukan dimana variabel kepribadian merupakan prediktor yang sangat kuat dari *CWB* (C. M. Berry et al., 2007; Ismail et al., 2018; Raman et al., 2016) Individu dengan sifat marah yang tinggi, khususnya temperamen marah, akan memberikan respons pada perilaku kontraproduktif (Fox & Spector, 1999).

Perilaku ini dapat juga muncul akibat tekanan dalam pekerjaan yang terkadang pelampiasannya muncul dalam perilaku negatif. Stres dan frustrasi akibat tuntutan pekerjaan dapat mendorong individu untuk menunjukkan gangguan emosi. Hal ini dapat dijelaskan dari hasil studi dimana tekanan yang berkaitan dengan kinerja tinggi dapat menyebabkan individu menunjukkan sifat neurotik atau gangguan stabilitas emosi (Barrick & Mount,

1991). Tekanan dan frustrasi yang tinggi akibat kondisi pekerjaan dapat memicu peningkatan perilaku kontraproduktif, karena individu yang frustrasi cenderung melampiaskan perasaan tersebut dengan cara yang merugikan organisasi, seperti keterlambatan, absensi, atau bahkan konflik dengan rekan kerja (Fox & Spector, 1999).

Hasil ini mengkonfirmasi bahwa, meskipun pada karyawan PDAM yang berhubungan langsung dengan pelanggan IM mampu mendorong PSM akan tetapi PSM itu sendiri tidak cukup mampu untuk mengatasi perilaku kontraproduktif. Hal ini terjadi jika faktor-faktor lain, seperti frustrasi kerja, konflik interpersonal, atau kurangnya dukungan struktural, juga turut berperan dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Dari apa yang telah dijelaskan sehubungan dengan hipotesis ini maka hasilnya dapat digunakan melengkapi hasil studi yang ada akan tetapi tidak mampu mengurangi keterbatasan yang ada.

BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Bagian penutup membahas kesimpulan hasil penelitian, implikasi teoritis dan praktis, serta arah penelitian yang akan datang. Berdasarkan hasil penelitian, pentingnya pengembangan karyawan melalui pendekatan *Internal Marketing* pada karyawan PERUMDAM di Indonesia menjadi jelas, terutama dalam upaya meningkatkan kinerja tugas dan mengurangi perilaku kontraproduktif. Hasilnya menunjukkan bahwa *Internal Marketing* berdampak positif dan signifikan dalam terhadap peningkatan *Customer Orientation*, *Public Service Motivation*, dan *Task performance*. akan tetapi *Internal Marketing* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap pengurangan *Counterproductive Work Behavior*. *Customer Orientation* memiliki dampak signifikan terhadap *Counterproductive Work Behavior*, tetapi tidak berpengaruh terhadap *Task performance*. Sementara itu, *Public Service Motivation* berdampak positif dan signifikan terhadap *Task Performance* tetapi tidak berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Dengan demikian, *Customer Orientation* hanya memediasi pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*, sedangkan *Public Service Motivatiion* hanya memediasi pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*.

Kesimpulan tersebut dapat diuraikan secara rinci untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai temuan penelitian. Uraian ini mencakup hubungan antara variabel-variabel yang diteliti serta implikasinya

terhadap pengembangan strategi *Internal Marketing* di organisasi. Adapun rincian kesimpulannya adalah sebagai berikut:

1. *Internal Marketing* berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Orientation*, hal ini menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam memberikan pelayanan kepada karyawan melalui berbagai aktivitas yang dikenal sebagai *Internal Marketing* mampu memberikan dampak besar. Aktivitas ini mendorong karyawan untuk lebih baik dalam mengintegrasikan kepentingan pelanggan, sebagai bagian dari memenuhi kepuasan dan menciptakan nilai tambah kepada pelanggan.
2. *Internal Marketing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Public Service Motivation*. Hal ini menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam memberikan pelayanan kepada karyawan dengan sebuah aktivitas yang dikenal dengan *Internal Marketing* dapat memberikan dampak besar dalam mendorong karyawan untuk semakin baik dalam bersikap atau berorientasi secara individu dalam memberikan layanan terbaiknya kepada masyarakat.
3. *Internal Marketing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Task Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam memberikan pelayanan kepada karyawan melalui aktivitas yang dikenal sebagai *Internal Marketing* dapat memberikan dampak besar dalam mendorong karyawan untuk semakin baik dalam melaksanakan aktivitas formal mereka yang diakui sebagai bagian dari pekerjaan, terutama yang berkaitan dengan menyediakan layanan yang dibutuhkan konsumen.
4. *Internal Marketing* tidak berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam

memberikan pelayanan kepada karyawan melalui aktivitas yang dikenal sebagai *Internal Marketing* ternyata tidak cukup efektif dalam mendorong karyawan untuk tidak menghindari sikap atau tindakan negatif yang dapat merugikan rekan kerja dan organisasi secara keseluruhan.

5. *Customer Orientation* tidak berpengaruh positif terhadap *Task performance*.

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam melaksanakan aktivitas formal yang diakui sebagai bagian dari pekerjaan mereka, terutama dalam menyediakan layanan yang dibutuhkan konsumen, tidak dipengaruhi oleh perbaikan dalam perilaku yang dibangun pada tingkat individu. Meskipun karyawan berupaya memberikan pelayanan terbaik dan menciptakan nilai bagi pelanggan dengan mengintegrasikan kepentingan pelanggan, perilaku tersebut tidak secara langsung mendorong peningkatan kinerja tugas yang diharapkan dari karyawan

6. *Customer Orientation* berpengaruh negatif signifikan terhadap

Counterproductive Work Behavior. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik perilaku yang dibangun pada tingkat individu, di mana karyawan mempraktikkan konsep pemasaran untuk mencoba membantu pelanggan dengan mengintegrasikan kepentingan pelanggan sebagai upaya memuaskan dan penciptaan nilai bagi pelanggan, dapat memberikan dampak besar dalam mendorong karyawan untuk menghindari sikap atau tindakan negatif yang dapat merugikan rekan kerja dan organisasi.

7. *Public Service Motivation* berpengaruh positif signifikan terhadap *Task*

Performance. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat dorongan sikap atau orientasi individu karyawan dalam memberikan layanan terbaik kepada

masyarakat, maka dampaknya akan besar dalam mendorong karyawan untuk semakin baik dalam melakukan aktivitas formal yang diakui sebagai bagian dari pekerjaan mereka, terutama dalam menyediakan layanan yang dibutuhkan oleh konsumen.

8. *Public Service Motivation* tidak berpengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki dorongan sikap atau orientasi individu untuk memberikan layanan terbaiknya kepada masyarakat, hal tersebut ternyata tidak cukup efektif dalam mendorong karyawan untuk menghindari sikap atau tindakan negatif yang dapat merugikan rekan kerja dan organisasi.
9. *Customer Orientation* tidak mampu memediasi pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Task performance* tidak melalui *Customer Orientation*. Semakin baik upaya organisasi memberikan pelayanan kepada karyawan melalui aktivitas yang dikenal dengan *Internal Marketing* akan berdampak langsung pada *Task Performance* dan *Customer Orientation*. Namun peningkatan perilaku *Customer Orientation* yang semakin baik tidak berdampak pada peningkatan *Task Performance*.
10. *Customer Orientation* memediasi secara sempurna pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mempengaruhi *Counterproductive Work Behavior*, maka *Customer Orientation* harus terbentuk terlebih dulu. Semakin baik upaya organisasi memberikan pelayanan kepada karyawan dengan sebuah aktivitas yang dikenal dengan *Internal Marketing*, meskipun secara langsung tidak

berdampak pada *Counterproductive Work Behavior*, akan tetapi berdampak langsung berdampak pada *Customer Orientation*. Perilaku *Customer Orientation* inilah yang kemudian memiliki pengaruh langsung terhadap *Counterproductive Work Behavior*.

11. *Public Service Motivation* memediasi parsial pengaruh antara *Internal Marketing* terhadap *Task Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa *Internal Marketing* dapat mempengaruhi *Task Performance*, baik melalui atau tanpa melaluinya. *Public Service Motivation*. Semakin baik upaya organisasi memberikan pelayanan kepada karyawan dengan sebuah aktivitas yang dikenal dengan *Internal Marketing*, akan berdampak secara langsung pada *Task Performance* dan *Public Service Motivation*. Terbentuknya perilaku *Public Service Motivation* akan berpengaruh pada peningkatan *Task Performance*.

12. *Public Service Motivation* tidak memediasi pengaruh variabel *Internal Marketing* terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun *Internal Marketing* berpengaruh langsung terhadap *Public Service Motivation*, pengaruh tersebut tidak berdampak langsung pada *Counterproductive Work Behavior*.

B. Implikasi

Dari hasil uji analisis, penelitian ini memberikan implikasi berkaitan dengan bagaimana temuan penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan teori, dan mempengaruhi kebijakan organisasi. Adapun implikasi hasil yang diperoleh dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Impilkasi Teoritis

Penelitian ini memberikan implikasi penting terhadap pengembangan teori, khususnya terkait dengan hubungan *Internal Marketing (IM)*, terhadap *Task Performance (TP)*, dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Adapun implikasi teoritis dalam penelitian ini adalah:

- a. Penelitian ini mengevaluasi kembali temuan Nemteanu & Dabija (2021) yang menyatakan bahwa *Internal Marketing (IM)* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Task Performance (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)* di tengah pandemi COVID-19. Meskipun *IM* tidak langsung mempengaruhi *CWB*, temuan ini menunjukkan bahwa *IM* berpengaruh signifikan terhadap *TP*, serta mempengaruhi *CWB* melalui *Customer Orientation (CO)*. Hasil ini memperluas pemahaman bahwa *IM* dapat meningkatkan kinerja individu dalam organisasi layanan publik dan memberikan dasar untuk mengembangkan teori *IM* lebih lanjut dengan mengintegrasikan variabel terkait perilaku dan kinerja individu.
- b. Penelitian ini mengungkapkan hubungan antara *Internal Marketing (IM)* dan elemen-elemen kinerja individu, yaitu *Task Performance (TP)* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*, dalam kerangka *Individual Work Performance (IWP)*. Hubungan ini dieksplorasi melalui peran mediasi *Customer Orientation (CO)* dan *Public Service Motivation (PSM)*, yang sebelumnya belum banyak dibahas dalam literatur. Hasil penelitian ini memperjelas bahwa elemen-elemen *IM* berfungsi melalui mekanisme psikologis dan perilaku dalam mencapai kinerja yang diinginkan. Integrasi ini memberikan perspektif baru mengenai bagaimana mekanisme internal,

yang dipengaruhi oleh *CO* dan *PSM*, dapat memengaruhi kinerja individu karyawan. Temuan ini membuka jalan untuk pengembangan lebih lanjut dalam memahami bagaimana orientasi pelanggan (*CO*) dan motivasi pelayanan publik (*PSM*) dapat berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik di organisasi layanan publik.

- c. Penelitian ini mengembangkan kerangka teoritis yang mengintegrasikan *Internal Marketing (IM)*, *Customer Orientation (CO)*, *Public Service Motivation (PSM)*, *Task Performance (TP)*, dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Pendekatan ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana *IM* tidak hanya memengaruhi *TP*, tetapi juga dapat mengurangi *CWB* melalui peran mediasi dari *CO*. Temuan ini memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu dan memberikan kontribusi pada literatur teori kinerja individu dengan menambahkan pemahaman mengenai bagaimana dimensi internal seperti *CO* dan *PSM* memengaruhi kinerja individu karyawan di organisasi layanan publik.

2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk pengembangan karyawan dalam meningkatkan kinerja individu karyawan dengan *Internal Marketing*. Terutama untuk karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan. Berikut beberapa implikasi manajerial sehubungan dengan penggunaan *IM* adalah:

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Internal Marketing (IM)* berpengaruh positif terhadap peningkatan *Customer Orientation (CO)*, *Public Service Motivation (PSM)*, dan *Task Performance (TP)*. Oleh karena itu,

manajemen perlu memanfaatkan nilai-nilai *IM*, seperti penanaman visi dan misi organisasi, pelatihan, penghargaan, komunikasi internal, dan pemberdayaan. Nilai-nilai ini harus diterapkan dalam program pengembangan karyawan yang berfokus pada orientasi pelanggan dan motivasi layanan publik. Langkah ini akan membantu karyawan memahami kontribusi mereka terhadap tujuan strategis perusahaan, meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karyawan serta meningkatkan kinerja mereka.

- b. *IM* dalam pengelolaan *Customer Orientation (CO)* untuk mencegah *Counterproductive Work Behavior (CWB)*

Penelitian menunjukkan *IM* berpengaruh terhadap *Customer Orientation (CO)* yang kemudian akan berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior (CWB)*, meskipun *CO* tidak berpengaruh terhadap *Task Performance (TP)*. Hal ini menunjukkan bahwa penanaman nilai-nilai *IM* mampu membentuk *Customer Orientation* yang tinggi dengan berperilaku positif dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan sehingga dapat meminimalisir perilaku yang tidak produktif. Hubungan yang baik dengan pelanggan mencerminkan adanya komunikasi yang efektif, yang pada gilirannya menciptakan semangat tinggi dalam pekerjaan, sehingga dapat mengurangi rasa frustrasi atau ketidakpuasan yang bisa menyebabkan perilaku kontraproduktif.

- c. Memanfaatkan *IM* dalam *Public Service Motivation (PSM)* untuk Meningkatkan Kinerja Tugas.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Public Service Motivation (PSM)* berpengaruh positif terhadap *Task Performance (TP)*. Manajemen perlu memanfaatkan program *Internal Marketing* untuk mendorong motivasi pelayanan publik melalui pelatihan, pengakuan, dan insentif berbasis kontribusi terhadap masyarakat. Karyawan yang memahami kontribusi mereka terhadap tujuan sosial organisasi akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Pemahaman yang jelas mengenai hubungan antara kontribusi mereka dan kinerja organisasi akan meningkatkan motivasi mereka, sehingga karyawan dengan motivasi publik yang tinggi akan lebih terdorong untuk bekerja dengan baik.

d. Peningkatan Pengawasan dan Pengelolaan Perilaku Kontraproduktif

Meskipun penelitian ini tidak menemukan pengaruh langsung antara *IM* dan *CWB*, ada indikasi bahwa *Customer Orientation* dapat mengurangi mempengaruhi perilaku kontraproduktif. Implikasi manajerial terhadap hasil ini adalah:

- 1) Manajemen perlu mengidentifikasi faktor penyebab *CWB*, manajer sebaiknya melakukan evaluasi berkala terhadap faktor-faktor yang dapat menyebabkan perilaku kontraproduktif, seperti stres, ketidakpuasan kerja, atau kurangnya pengakuan atas kinerja yang baik.
- 2) Manajemen perlu menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan, serta perhatian lebih terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, dapat mengurangi kemungkinan perilaku kontraproduktif yang merugikan organisasi.

C. Keterbatasan penelitian

Berikut adalah beberapa keterbatasan yang dihadapi peneliti dalam melakukan penelitian:

1. Keterbatasan dalam pengukuran variabel.

Salah satu keterbatasan yang muncul dalam pengukuran variabel adalah ketergantungan responden pada jawaban pernyataan yang disediakan. Responden cenderung memberikan jawaban yang sesuai dengan harapan atau norma yang ada, bukan berdasarkan perilaku yang sebenarnya. Hal ini dapat menyebabkan bias dalam pengukuran, karena jawaban yang diberikan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kenyataan di lapangan.

2. Keterbatasan dalam akses data

Salah satu keterbatasan lain yang dihadapi dalam penelitian ini adalah sulitnya akses dalam memperoleh data. Lokasi PDAM yang tersebar di berbagai daerah, ditambah dengan tidak semua PDAM mengizinkan untuk menjadi objek penelitian, menjadi tantangan tersendiri bagi peneliti.

3. Keterbatasan dalam perbedaan kepentingan antara penelitian dengan prioritas operasional PDAM.

Adanya ketidakselarasan antara kepentingan penelitian dengan prioritas operasional PDAM juga menjadi hambatan tersendiri dalam mendapatkan data. Disamping itu kesibukan pekerjaan karyawan dan keterbatasan waktu untuk berpartisipasi dalam juga turut mempengaruhi tingkat partisipasi yang optimal dalam survei,

4. Keterbatasan dalam konteks penelitian sebelumnya

- a. Meskipun telah ada penelitian yang membahas *Internal Marketing (IM)* dalam konteks manajemen sumber daya manusia atau kepuasan kerja, masih sangat sedikit studi yang mengkaji secara langsung hubungan *IM* dengan kinerja individu karyawan, khususnya terkait *Task Performance* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)* khususnya untuk karyawan bagian pelayanan. Sebagian besar penelitian lebih menitikberatkan pada hubungan *IM* dengan kepuasan kerja atau *komitmen organisasi* karyawan secara umum, tetapi *IM* terhadap kinerja individu bagian pelayanan masih jarang dieksplorasi lebih dalam.
 - b. Keterkaitan antara variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini juga masih terbatas dalam literatur. Meskipun masing-masing variabel (*IM*, *CO*, *PSM*, *TP*, *CWB*) telah diteliti secara terpisah, namun belum banyak yang mengintegrasikan variabel-variabel ini dalam satu kerangka teoritis yang saling berhubungan. Penelitian yang menggabungkan elemen-elemen ini dalam konteks yang lebih holistik masih sangat jarang ditemukan.
5. Keterbatasan Indikator Pengukuran *Task Performance*

Indikator pengukuran *Task Performance (TP)* dalam penelitian ini lebih difokuskan pada aspek-aspek kinerja administratif. Hal ini membatasi ruang lingkup pengukuran kinerja, karena tidak mencakup seluruh spektrum perilaku karyawan yang terkait dengan tugas mereka di organisasi. Aspek penting lainnya seperti keterampilan interpersonal, komunikasi, atau kemampuan beradaptasi dalam pekerjaan lainnya belum terukur.

D. Penelitian Yang Akan Datang

Diharapkan penelitian dalam topik ini dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan dalam pemahaman tentang *Internal Marketing (IM)*, *Public Service Motivation (PSM)*, *Customer Orientation (CO)*, *Task Performance (TP)*, dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Berikut adalah beberapa poin penting yang dapat dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya, untuk mengembangkan topik ini lebih lanjut:

1. Menggunakan skala pengukuran yang lebih variatif, seperti skala Likert dengan lebih banyak tingkat pilihan (7 atau 10 poin), sehingga dapat membantu menggambarkan persepsi responden secara lebih mendetail.
2. Mengatasi akses data, sebaiknya bisa dengan jalan membangun kerjasama yang lebih erat dengan instansi atau organisasi terkait untuk mempermudah akses data, memperluas cakupan penelitian, bekerja sama dengan asosiasi atau badan terkait yang memiliki akses lebih mudah ke objek penelitian dengan jangkauan yang luas. Selain itu, untuk meningkatkan tingkat partisipasi, peneliti dapat memberikan insentif atau manfaat yang dapat diperoleh oleh responden atau yang terlibat dalam penelitian.
3. Agar ada keselarasan dalam kepentingan maka bisa secara intens mengkomunikasikan dalam mengatur jadwal penelitian dengan pihak manajemen yang bertanggung jawab terhadap SDM, juga agar tidak mengganggu operasional dan kesibukan karyawan. Peneliti juga dapat bekerja sama dengan manajemen untuk mengatur waktu khusus dalam pengumpulan data, sehingga tidak mengganggu operasional harian.

4. Peneliti selanjutnya sebaiknya mengembangkan instrumen pengukuran yang lebih komprehensif dan multidimensi, tidak hanya pada *Task Performance*, tapi juga *Counterproductive Work Behavior* dan *Customer Orientation*.
 - a. *Task Performance (TP)*: Selain aspek administratif yang telah diukur, instrumen pengukuran *TP* bisa dikembangkan untuk mencakup dimensi-dimensi lain dari kinerja seperti keterampilan interpersonal, kreativitas, komunikasi, dan kolaborasi tim. Peneliti dapat merujuk pada literatur yang telah mengembangkan model kinerja yang lebih luas untuk melengkapi pengukuran *TP*.
 - b. *Counterproductive Work Behavior (CWB)*: Instrumen untuk mengukur *CWB* juga bisa diperluas dengan memasukkan lebih banyak perilaku negatif yang mungkin terjadi di organisasi, seperti sabotase, penundaan tugas, atau kelalaian. Selain itu, pengukuran *CWB* bisa lebih spesifik dengan melihat berbagai jenis tindakan yang mungkin terjadi dalam berbagai konteks organisasi publik.
 - c. *Customer Orientation (CO)*: Dimensi *CO* bisa diperluas dengan menambahkan faktor-faktor terkait kepuasan pelanggan internal (misalnya hubungan antar rekan kerja atau manajer) serta eksternal. Dengan demikian, instrumen pengukuran *CO* bisa lebih menyeluruh dalam melihat bagaimana orientasi pelanggan berperan dalam konteks organisasi.
5. Peneliti selanjutnya untuk bisa mengeksplorasi lebih dalam lagi dengan indikator pengukuran yang mencakup berbagai aspek, dari *Task Performance* dengan pertimbangan unsur-unsur seperti keterampilan interpersonal, komunikasi, dan adaptabilitas serta instrumen pengukuran dengan konteks

organisasi untuk memastikan kinerja karyawan dapat diukur secara komprehensif.

E. Saran untuk Manajemen di PDAM

Berikut adalah beberapa masukan atau saran untuk manajemen PDAM berdasarkan hasil riset yang temukan:

1. Pengembangan Karyawan Melalui *Internal Marketing (IM)*

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Internal Marketing (IM)* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan *Customer Orientation (CO)*, *Public Service Motivation (PSM)*, dan *Task Performance (TP)*. Dari hasil ini maka manajemen PDAM disarankan untuk fokus pada pengembangan strategi *IM* yang lebih terstruktur dan berkelanjutan, dengan beberapa jalan diantaranya:

- a. Program pelatihan diarahkan untuk mendukung pemahaman mendalam mengenai orientasi pelanggan dan motivasi publik pada karyawan
- b. Menyediakan komunikasi internal yang lebih terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan untuk mendorong rasa kepemilikan terhadap nilai-nilai perusahaan, termasuk pelayanan yang berkualitas.
- c. Mengembangkan kebijakan yang dapat memotivasi karyawan untuk selalu menunjukkan kinerja terbaik dalam tugas mereka, dengan reward dan penghargaan yang baik kepada karyawannya.

2. Fokus pada *Customer Orientation (CO)*

Temuan yang menunjukkan bahwa *IM* berpengaruh terhadap *Customer Orientation (CO)* berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior (CWB)* namun tidak memengaruhi *Task Performance*. Dari hasil ini

manajemen PDAM memberi perhatian lebih pada peningkatan orientasi pelanggan di kalangan karyawan, dengan melakukan beberapa cara, diantaranya:

- a. Mengintensifkan program *IM* untuk meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya interaksi yang positif dengan pelanggan, serta membekali mereka dengan keterampilan interpersonal yang memadai.
- b. Melibatkan karyawan dalam perencanaan dan evaluasi layanan agar mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan mengurangi kemungkinan terjadinya perilaku kontraproduktif.

3. Meningkatkan *Public Service Motivation (PSM)*

Temuan yang menunjukkan bahwa *Public Service Motivation (PSM)* memiliki dampak positif terhadap *Task Performance* namun tidak berpengaruh terhadap *Counterproductive Work Behavior*. Mengindikasikan bahwa manajemen PDAM perlu memanfaatkan motivasi publik untuk mendorong kinerja tugas yang lebih baik. Beberapa langkah yang bisa diambil antara lain:

- a. Fokus pada upaya penciptaan budaya organisasi yang menekankan pada tujuan sosial dan pelayanan publik, yang dapat memberikan karyawan rasa makna dalam pekerjaan mereka.
- b. Meningkatkan pemahaman karyawan tentang peran mereka dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik, dengan menekankan kontribusi mereka terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan masyarakat.

4. Pemantauan Perilaku Kontraproduktif

Meskipun penelitian ini tidak menemukan pengaruh langsung antara *IM* dan *Counterproductive Work Behavior (CWB)*, namun mendapatkan *Customer*

Orientation memiliki dampak terhadap *CWB*. Hal ini menunjukkan perlunya manajemen melakukan pendekatan preventif terhadap perilaku yang merugikan organisasi. Manajemen PDAM dapat mempertimbangkan langkah-langkah berikut:

- a. Mengidentifikasi dan menangani faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kontraproduktif, seperti stres kerja, beban tugas, atau ketidakpuasan dalam pekerjaan.
- b. Mendorong lingkungan kerja yang lebih positif dengan penguatan budaya kerja yang sehat dan saling mendukung di antara karyawan.
- c. Melakukan evaluasi psikologis dalam penempatan karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan.

Daftar Pustaka

- Abidin, H. A. Z., & Mohd. Roslin, R. (2019). The mediating effect of employee delight on the relationship between internal marketing and employee performance. *International Journal of Business and Society*, 20(3), 908–923.
- Aguiar-Quintana, T., Nguyen, H., Araujo-Cabrera, Y., & Sanabria-Díaz, J. M. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management*, 94(January). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102868>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Akinyode, B. F. (2016). The Use of Structural Equation Modeling (SEM) in Built Environment Disciplines. *Research on Humanities and Social Sciences*, 6(6), 109–120. www.iiste.org
- Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A., & Odetallah, A. L. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304–336. <https://doi.org/10.1108/02634501311324834>
- Al_Afghani, M. M. (2023). *Peringkat Daya Saing SDM Indonesia*. ANTARA. <https://www.antaraneews.com/berita/3781908/peringkat-daya-saing-sdm-indonesia-melejit-ke-posisi-47-dunia>
- Al Samman, A. M., & Mohammed, A. T. I. (2020). The mediating role of job satisfaction and affective commitment in the relationship between internal marketing practices and customer orientation. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 847–872. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2254>
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, 40(7), 64–65.
- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363–380. <https://doi.org/10.1177/02750740122064992>
- AM, I., KA, D., & GP, N. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122–1131.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(93\)90012-S](https://doi.org/10.1016/1053-4822(93)90012-S)
- Ande, D. F., Dahlan, R. M., & Sukardi, S. (2018). From Penrose to Sirmon: The Evolution of Resource Based Theory. *Journal of Management and*

Leadership, 1(2), 1–13.

- Andersen, Bjørnholt, L. B., Bro, B., Ladegaard, L., Holm-Petersen, & Christina. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2013). Public Values and Public Service Motivation: Conceptual and Empirical Relationships. *American Review of Public Administration*, 43(3), 292–311. <https://doi.org/10.1177/0275074012440031>
- Andersen, L. B., Pallesen, T., & Pedersen, L. H. (2011). Does ownership matter? public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 10–27. <https://doi.org/10.1177/0734371X10394402>
- Ashill, N. J., Semaan, R. W., Gibbs, T., & Gazley, A. (2020). Personality trait determinants of frontline employee customer orientation and job performance: a Russian study. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1215–1234. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2019-0407>
- Auh, S., & Menguc, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1022–1034. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.010>
- Aykan, E., & Sunmez, E. (2014). Mediating Role of Perceived Organizational Justice between Internal Marketing Practices and Employee Task and Contextual Performance : A Shopping Center Implication. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(7), 1–15.
- Azêdo, D., & Alves, H. (2014). Internal Marketing Practices in Health Care and Their Influence on Nurse Motivation: Public Versus Nonpublic Management Models. *Home Health Care Management and Practice*, 26(2), 92–100. <https://doi.org/10.1177/1084822313508647>
- Bailey, S. K. (2018). Ethics and the Public Service. *Public Administration Review*, 24(4), 234–243. <https://doi.org/10.4324/9780429501555-5>
- Ballantyne, D. (1997). Internal networks for internal marketing. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 343–366. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964479>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-75361-4>
- 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. [https://doi.org/10.1016/s1084-8568\(01\)00029-3](https://doi.org/10.1016/s1084-8568(01)00029-3)

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1996). Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science Publication*, 7(5), 469–469. <https://doi.org/10.4018/9781599044293.ch001>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955.
<https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., Wright, M., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barrick, M. R., & Mount, Mi. K. (1991). the Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barua, B., Muchiri, M., Muenjohn, N., & Burgess, J. (2019). A Model Exploring Relationships Between Positive Leadership, Meditation, Flow and Task Performance. *The Journal of Developing Areas*, 53(2), 229–238.
<https://doi.org/10.1353/jda.2019.0033>
- Bellé, N. (2012). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143–153. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x>.Experimental
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Bernstein, I. H. (2004). Likert Scale Analysis. *Encyclopedia of Social Measurement*, 2, 497–504. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00104-3>
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Marketing Services : Competing Through What This Book is Not. *Journal of Marketing*, 56(2), 132–134.

<https://www.jstor.org/stable/1252050>

- Bolin, A., & Heatherly, L. (2001). Predictors of employee deviance: The relationship between bad attitudes and bad behavior. *Journal of Business and Psychology, 15*(3), 405–418. <https://doi.org/10.1023/A:1007818616389>
- Bolton, L. R., Harvey, R. D., Grawitch, M. J., & Barber, L. K. (2012). Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: A moderated mediational approach. *Stress and Health, 28*(3), 222–233. <https://doi.org/10.1002/smi.1425>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance, 10*(2), 99–109.
- Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower, 31*(1), 42–58. <https://doi.org/10.1108/01437721011031685>
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., & Kostopoulos, I. (2015). Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence & Planning, 33*(3), 395–413. <https://doi.org/10.1108/02634501011078138>
- Bowers, M. R., & Martin, C. L. (1990). Trading places: Employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing, 4*(2), 55–69. <https://doi.org/10.1108/08876040710737859>
- Bowers, M. R., & Martin, C. L. (2007). Trading places redux: Employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing, 21*(2), 88–98. <https://doi.org/10.1108/08876040710737859>
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review, 8*(3), 265–288. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(98\)90005-5](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(98)90005-5)
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research, 3*(3), 241–251.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory, 8*(3), 413–439. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review, 60*(3), 254–264. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00085>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Todd Donavan, D., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research, 39*(1), 110–119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>

- Caillier, J. G. (2014). Towards A Better Understanding of Public Service Motivation and Mission Valence in Public Agencies. *Public Management Review*, 17(9), 1217–1236. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895033>
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356–377. <https://doi.org/10.1108/00483480710731329>
- Cardona, P., Lawrence, B. S., & Espejo, A. (2005). Outcome-based Theory of Work Motivation. *SSRN Electronic Journal*, 3(495). <https://doi.org/10.2139/ssrn.462623>
- Cătălin, M. C., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A Holistic Approach On Internal Marketing Implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 9–17.
- Caves, R. E. (1980). Industrial organization, corporate strategy and structure. *Readings in Accounting for Management Control*, 18(1), 335–370. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_16
- Chang, K., & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behaviour at work: An investigation into reduction strategies. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1272–1288. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483852>
- Chen, H., Richard, O. C., Dorian Boncoeur, O., & Ford, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114(March), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- Chih, W. H., Yang, T. J., Huang, L. C., & Hsu, C. H. (2009). Customer orientation behaviors of frontline employees: Moderating roles of emotional intelligence. *International Association of Computer Science and Information Technology*, 249–253. <https://doi.org/10.1109/IACSIT-SC.2009.102>
- Chineye, L., & Ogohi, C. (2020). Strategic Human Resource Management and Performance of Manufacturing Firms in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR - JBM)*, 22(8), 01–08. www.iosrjournals.org
- Chiu, W., Won, D., & Bae, J. sup. (2019). Internal marketing, organizational commitment, and job performance in sport and leisure services. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 10(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2018-0066>
- Choi, S. (2016). Bridging the gap Social networks as a theoretical mechanism linking public service motivation and performance. *International Journal of Manpower*, 37(5), 900–916.
- Choi, S. B., Ullah, S. M. E., & Kang, S. W. (2021). Proactive personality and creative performance: mediating roles of creative self-efficacy and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability (Switzerland)*, 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212517>
- Christensen, R. K., Whiting, S. W., Im, T., Rho, E., Stritch, J. M., & Park, J.

- (2013). Public Service Motivation, Task, and Non-task Behavior: A Performance Appraisal Experiment with Korean MPA and MBA Students. *International Public Management Journal*, 16(1), 28–52. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.796257>
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723–743. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq085>
- Cianci, A. M., Schaubroeck, J. M., & McGill, G. A. (2010). Achievement Goals, Feedback, and Task Performance. *Human Performance*, 23(2), 131–154. <https://doi.org/10.1080/08959281003621687>
- Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10(2), 119–133. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.119>
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261–270. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(91\)90006-C](https://doi.org/10.1016/0263-2373(91)90006-C)
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. J. (1999). Explaining Interfirm Cooperation And Performance: Toward A Reconciliation Of Predictions From The Resource-Based View And Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, 20, 867–888. <https://doi.org/10.1259/dmfr.19.1.2201578>
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
- Czarnota-Bojarska, J. (2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management and Organization*, 21(4), 460–470. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.15>
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Dajah, S. (2022). Holistic Marketing in Human Resources. *Journal of Business & Retail Management Research*, 17(01), 54–60. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v17is01/art-05>
- Darasha, J., & Muneshwar, S. K. (2021). Adoption of Holistic Marketing in Corporates. *Interdisciplinary Cycle Research*, XIII(V), 1272–1289.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work

flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>

- Davis, P. J. (2017). How HR can create competitive advantage for the firm: Applying the principles of resource-based theory. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 4–6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2016-0122>
- Davis, P. J., Vwxg, S., Wkdw, I., Hhv, H., Eh, F. D. Q., Vrxufh, D. G., Wkhlu, I. R. U., Dsso, I. E., Hh, H., Dqg, W., Lqlwldwlyhv, G., Wr, D. Q. G., Dpsohv, S. H., Krz, R. I., Fdq, W., & Dfklhyhg, E. H. (2019). Training Employees to Be a Source of Sustained Competitive Advantage. *Journal of Applied Business and Economics*, 21(5), 29–40. <https://doi.org/10.33423/jabe.v21i5.2265>
- Deligöz, E. (2024). Motivation Theories Affecting Organizational Commitment in the Workplace. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(1), 339–353. <https://doi.org/10.33712/mana.1441000>
- Deng, J., Li, Y., Sun, Y., Lei, R., & Yang, T. (2019). Public service motivation as a mediator of the relationship between job stress and presenteeism: A cross-sectional study from Chinese public hospitals. *BMC Health Services Research*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4483-5>
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2002). The Nw Publc Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.
- Dennis, B. A., Debra, A. L., & Charlie, M. (2002). Using Job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *SAGE Social Science Collections*, 88–96. <http://hjb.sagepub.com.proxy.lib.umich.edu/content/9/2/183.full.pdf+html>
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23–27. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n4>
- Dickinson, R., Herbst, A., & O’Shaughnessy, J. (1986). Marketing Concept and Customer Orientation. *European Journal of Marketing*, 20(10), 18–23.
- Domi, S., Capelleras, J. L., & Musabelliu, B. (2020). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, 26(1), 130–146. <https://doi.org/10.1177/1356766719867374>
- Domi, S., & Domi, F. (2021). The interplay effects of skill-enhancing human resources practices, customer orientation and tourism SMEs performance. *European Journal of Training and Development*, 45(8–9), 737–761. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2020-0111>
- Donavan, D. T., & Ann, M. (2001). Customer evaluation of service employee ’ s customer orientation : extension and application. *Journal of Quality*

Management, 6, 293–306.

- Dunford, B. B., Snell, S. A., & Wright, P. M. (2001). WORKING PAPER SERIES Human Resources and the Resource Based View of the Firm and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 1–35.
- Ellinger, A. E., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., Elmadağ, A. B., & Richey, R. G. (2008). Market orientation, employee development practices, and performance in logistics service provider firms. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 353–366.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.01.002>
- ELSamen, A. A., & Akroush, M. N. (2018). How customer orientation enhances sales people's performance? A case study from an international market. *Benchmarking: An International Journal*, 1–22.
- Fahlén, L. (1992). Role of managing director in a company customer-orientation project. *International Journal of Project Management*, 10(1), 42–44.
[https://doi.org/10.1016/0263-7863\(92\)90072-H](https://doi.org/10.1016/0263-7863(92)90072-H)
- Fan, X., & Sivo, S. A. (2005). Sensitivity of Fit Indexes to Misspecified Structural or Measurement Model Components: Rationale of Two-Index Strategy Revisited. *Structural Equation Modeling*, 12(3), 343–367.
<https://doi.org/10.1207/s15328007sem1203>
- Fatima, A. (2015). Impact of Internal Marketing on Employee Behaviors: Mediating Role of Employee Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 9(11), 201–210.
<http://ajss.abasyn.edu.pk/admineditor/papers/V9I1-15.pdf>
- Ferdous, A. S., & Polonsky, M. (2014). The impact of frontline employees' perceptions of internal marketing on employee outcomes. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 300–315.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876077>
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131–144.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2209-5>
- Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(1), 73–84.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.010>
- Flipo, J. P. (1986). Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies. *European Journal of Marketing*, 20(8), 5–14.
<https://doi.org/10.1108/EUM00000000004658>
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts,

Measurement, and Application. *Journal of Marketing Management*, 11(June 2013), 755–768.

Fortenberry, J. L., & McGoldrick, P. J. (2016). Internal marketing: A pathway for healthcare facilities to improve the patient experience. *International Journal of Healthcare Management*, 9(1), 28–33.
<https://doi.org/10.1179/2047971915Y.0000000014>

Foss, N. J. (1998). The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 133–149.
[https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00030-4)

Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915–931.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6<915::AID-JOB918>3.0.CO;2-6)

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>

French, P. E., & Emerson, M. C. (2014). Assessing the variations in reward preference for local government employees in terms of position, public service motivation, and public sector motivation. *Public Performance and Management Review*, 37(4), 552–576. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576370402>

Gatignon, S. P. S. R. H. (2016). Customer orientation and organizational innovation: the case of environmental management practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 835–848.

Gellatly, L., D'Alessandro, S., & Carter, L. (2020). What can the university sector teach us about strategy? Support for strategy versus individual motivations to perform. *Journal of Business Research*, 112(October), 320–330.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.007>

Gellatly, L. J. (2022). *Marketing Practices , Public Service Motivation , Persistence and Employee.*

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)

Gerald Nwora, N., & Elizabeth Uzoamaka, O. (2017). Effects of Internal Marketing on Customer Orientation Behaviour of Selected Hotels' Employees in Nigeria. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(16), 212.
<https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n16p212>

Geue, P. E. (2018). Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate,

- Work Engagement, and Task Performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272–301. <https://doi.org/10.1177/0021886318773459>
- Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2021). Frontline employees' engagement and business performance: the mediating role of customer-oriented behaviors. *Management Research Review*, 44(2), 290–317. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2019-0482>
- Ghozali, I. (2017). Structural equation modeling konsep dan aplikasi dengan program AMOS 24. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Jr, J. H. D., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, (Fourteenth). McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY.
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432–448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Grant, A. M. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Grant, C. (1999). Theodore Levitt's Marketing Myopia. *Journal of Business Ethics*, 18(1999), 397–406.
- Grant, R. M. (1991a). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.4324/9780080561219-15>
- Grant, R. M. (1991b). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. M. (1997). The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450–454. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00025-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00025-3)
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). *Internal Marketing The Key to External Marketing Success*. 8(4), 5–13.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., & Lee, J. M. (2009). Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1227–1242.
- Gronroos, C. (1985). Internal Marketing - Theory And Practice. In *Service Marketing in A Changing Environment.pdf* (pp. 41–47).
- Grundey, D. (2010). The Marketing Philosophy and Challenges for The New Millennium. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, 9(15), 169–180.

- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00224>
- Gummesson, E. (1987a). The New Marketing Long-term Interactive Relationships Developing Evert Gummesson Current Approaches to Marketing. *Pergamon Journal Ltd*, 20(4), 10–20. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630187901518>
- Gummesson, E. (1987b). Using internal marketing to create a new culture: The case of Ericsson quality. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3), 23–28.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.
- Hakim, H., Thoyib, A., Rohman, F., & Solimun. (2018). The role of Maven in relationship between internal marketing and commitments with performance at University Hasanuddin, South Sulawesi, Indonesia. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6246–6255.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Issues. *Strategic Management Journal*, 13(March 1991), 135–144.
- Harkins, S. G., & Lowe, M. D. (2000). The effects of self-set goals on task performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(1), 1–40. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2000.tb02303.x>
- Hassan, H. A., & Ahmad, A. B. (2021). The Relationship Between Islamic Work Ethic and Public Service Motivation. *Administration and Society*, 53(9), 1390–1417. <https://doi.org/10.1177/0095399721998335>
- He, H., Wang, W., Zhu, W., & Harris, L. (2015). Service workers' job performance: The roles of personality traits, organizational identification, and customer orientation. *European Journal of Marketing*, 49(11–12), 1751–1776. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0132>
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77–94. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.002>
- Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 7(1), 53–75. <https://doi.org/10.1080/01639625.1986.9967695>
- Homberg, F., & Vogel, R. (2016). Human resource management (HRM) and public service motivation (PSM): Where are we, and where do we go from

- here? *International Journal of Manpower*, 37(5), 746–763.
<https://doi.org/10.1108/IJM-05-2016-0120>
- Huang, J. F., Chen, C. T. A., Chen, M. H., Huang, S. L., & Hsu, P. Y. (2023). Structural Equation Modeling of the Marine Ecological System in Nanwan Bay Using SPSS Amos. *Sustainability (Switzerland)*, 15(14).
<https://doi.org/10.3390/su151411435>
- Huang, M. (2013). Internal marketing, customer orientation, and organizational commitment: Moderating effects of work status. *Psychological Reports*, 113(1), 1192–1210. <https://doi.org/10.2466/01.11.PR0.113x18z8>
- Huang, M., & Chen, M. Y. (2013). Internal marketing, customer orientation, and organizational commitment: Moderating effects of work status. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113(1), 1192–1210. <https://doi.org/10.2466/01.11.PR0.113x18z8>
- Hunter, E. M., & Penney, L. M. (2014). The Waiter Spit in My Soup! Antecedents of Customer-Directed Counterproductive Work Behavior. *Human Performance*, 27(3), 262–281.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913595>
- Ieong, C. hi Y., & Lam, D. (2016). Role of Internal Marketing on Employees' Perceived Job Performance in an Asian Integrated Resort. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(5), 589–612.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067664>
- Ieong, C. Y. hi Y., & Lam, D. (2015). Role of Internal Marketing on Employees' Perceived Job Performance in an Asian Integrated Resort. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 25(5), 589–612.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2015.1067664>
- Imani, S., Foroudi, P., Seyyedamiri, N., & Dehghani, N. (2020). Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. *Cogent Business and Management*, 7(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1762963>
- Ismail, F., Ashfaq, M., Aisyah Panatik, S., Jaes, L., & Mee Yan, W. (2018). The Relationship Between Big Five Personality Traits and Counterproductive Work Behaviour. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.30), 63. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i3.30.18156>
- Jacobson, W. S. (2011). Creating a motivated workforce: How organizations can enhance and develop public service motivation (PSM). *Public Personnel Management*, 40(3), 215–238. <https://doi.org/10.1177/009102601104000303>
- Jangbahadur, U., & Sharma, V. (2018). Measuring Employee Development. *Global Business Review*, 19(2), 455–476.
<https://doi.org/10.1177/0972150917713548>
- Jaworski, B.J., Kohli, A. K. (1993). Market Orientation : Antecedents and

- Conseque. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Jacobsen, C. B., & Jacobsen, Bøtcher, C. (2018). Only When We Agree! How Value Congruence Moderates the Impact of Goal-Oriented Leadership on Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 79(1), 12–24. <https://doi.org/10.1111/puar.13008>
- Jonathan, S. (2010). Pengertian Dasar Structural Equation Modeling (SEM). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*, 10(3), 98528.
- Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), 1–9. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00119-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00119-8)
- Judeh, M. (2012). Assessing the influence of job characteristics and self-efficacy on job performance: A structural equation modeling analysis. *European Journal of Social Sciences*, 28(3), 355–365.
- Kappagoda, U. W. M. R. S. (2018). Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 06(02), 157–166. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.62034>
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the british manufacturing industry. *Management Research News*, 27(6), 50–68. <https://doi.org/10.1108/01409170410784202>
- Kauppila, O. P. (2015). Alliance Management Capability and Firm Performance: Using Resource-based Theory to Look Inside the Process Black Box. *Long Range Planning*, 48(3), 151–167. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.006>
- Keller, J., Kwasnicka, D., Klaiber, P., Sichert, L., Lally, P., & Fleig, L. (2021). Habit formation following routine-based versus time-based cue planning: A randomized controlled trial. *British Journal of Health Psychology*, 26(3), 807–824. <https://doi.org/10.1111/bjhp.12504>
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.014>
- Khalaf Ahmad, A. M., & Al-Borie, H. M. (2012). Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82–94. <https://doi.org/10.5430/bmr.v1n3p82>
- Kia, N., Halvorsen, B., & Bartram, T. (2019). Ethical leadership and employee in-role performance: The mediating roles of organisational identification, customer orientation, service climate, and ethical climate. *Personnel Review*, 48(7), 1716–1733. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0514>
- Kim, B., & Lee, J. (2016). Relationships between Personal Traits, Emotional

Intelligence, Internal Marketing, Service Management, and Customer Orientation in Korean Outpatient Department Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(1), 18–24. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2015.10.005>

- Kim, E. S., & Kim, S. Y. (2021). Influence of internal marketing perception on customer orientation and organizational citizenship behavior of nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 27(1), 64–73. <https://doi.org/10.11111/JKANA.2021.27.1.64>
- Kim, H., & Millsap, R. (2014). Using the Bollen-Stine Bootstrapping Method for Evaluating Approximate Fit Indices. *Multivariate Behavioral Research*, 49(6), 581–596. <https://doi.org/10.1080/00273171.2014.947352>
- Kim, J. (sunny), Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.007>
- Kim, M., Knutson, B. J., & Han, J. (2015). Understanding Employee Delight and Voice From the Internal Marketing Perspective. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 24(3), 260–286. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.910482>
- Kim, S. (2007). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722–740. <https://doi.org/10.1108/01437720610713521>
- Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 39(2), 149–163. <https://doi.org/10.1177/0275074008317681>
- Knight, D. K., Kim, H.-J., & Crutsinger, C. (2007). Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(5), 381–392.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15(2), 160–175. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101717.51>

- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Performance of Frontline Employees Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(May), 20–37.
- Koshksaray, A. A., Ardakani, A. (Arsalan), Ghasemnejad, N., & Azbari, A. Q. (2020). The effect of customer orientation coaching on employee's individual performance and financial and non-financial performance: A case of Tejarat bank in Iran. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 13(3), 437–469. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-04-2019-0169>
- Kotler, P. (2003). Marketing Insights From AtoZ. In *John Wiley & Sons* (Vol. 53, Issue 9).
- Koumenta, M. (2015). Public service motivation and organizational citizenship. *Public Money and Management*, 35(5), 341–348. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061169>
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The Resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349–372. <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>
- Kum , F. D., Cowden, R., & Karodia, A. M. (2014). The Impact of Training and Development on Employee Performance : A Case Study of Escon Consulting. *Singaporean Journal of Business , Economics and Management Studies*, 3(3), 72–105. <https://doi.org/10.12816/0010945>
- Latham, G. P. (2003). Goal setting: A five-step approach to behavior change. *Organizational Dynamics*, 32(3), 309–318. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(03\)00028-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(03)00028-7)
- Latham, G. P., & Kinne, S. B. (1974). Improving job performance through training in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 187–191. <https://doi.org/10.1037/h0036530>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991a). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212–247. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991b). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 212–247. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Latham, G., Seijts, G., & Slocum, J. (2016). The goal setting and goal orientation labyrinth: Effective ways for increasing employee performance. *Organizational Dynamics*, 45(4), 271–277. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.001>

- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance. *Group and Organization Management, 42*(1), 11–38. <https://doi.org/10.1177/1059601116646474>
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences, 75*(1), 35–52. <https://doi.org/10.1177/0020852308099505>
- Levit, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review, 38*, 45–56.
- Li, E. Y., & Ko, S.-F. (2021). Employee’s Market Orientation Behavior and Firm’s Internal Marketing Mechanism: A Multilevel Perspective of Job Performance Theory. *Sustainability, 13*(12), 6972. <https://doi.org/10.3390/su13126972>
- Lin, S. H. (Joanna), & Johnson, R. E. (2018). Opposing Affective and Cognitive Effects of Prevention Focus on Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business and Psychology, 33*(2), 283–296. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9493-x>
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*(M), 157–189.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology, 69*(2), 241–251. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.241>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review, 29*(3), 388–403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670974>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science, 15*(5), 265–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin, 90*(1), 125–152. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Locke, E., & Latham, G. P. (2019). Reply to commentaries on “The development of goal setting theory: A half century retrospective”. *Motivation Science, 5*(2), 114–115. <https://doi.org/10.1037/mot0000145>
- Lombardi, S., Sassetti, S., & Cavaliere, V. (2019). Linking employees’ affective commitment and knowledge sharing for an increased customer orientation.

International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31(11), 4293–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0261>

- Lusch, R. F., Boyt, T., & Schuler, D. (1996). Employees as customers: The role of social controls and employee socialization in developing patronage. *Journal of Business Research*, 35(3), 179–187. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00123-9](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00123-9)
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Construct Measurement And Validation Procedures In Mis And Behavioral Research: Integrating New And Existing Techniques. *MIS Quarterly*, 35(2), 293–334.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91–101. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00060-R](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00060-R)
- Majerova, J., Gajanova, L., Nadanyiova, M., & Kolnhofer Derecskei, A. (2021). Intrinsic motivation sources as pillars of sustainable internal marketing communication in turbulent post-pandemic times. *Sustainability (Switzerland)*, 13(16), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13168799>
- Mann, G. A. (2006). A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*, 35(1), 33–49.
- Mansfield, E. R., & Helms, B. P. (1982). Detecting Multicollinearity. *The American Statistician*, 36(3a), 158–160. <https://doi.org/10.1080/00031305.1982.10482818>
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 36–50. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00192>
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9–10), 1030–1055. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800902>
- McDonald, R. P., & Bollen, K. A. (1990). Structural Equations with Latent Variables. In *Journal of the American Statistical Association* (Vol. 85, Issue 412). <https://doi.org/10.2307/2289630>
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64–82. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.1.64>
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J.-H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample Size for Survey Research: Review and Recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 4(2), i–xx. [https://doi.org/10.47263/jasem.4\(2\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.4(2)01)

- Menguc, B., Auh, S., Katsikeas, C. S., & Jung, Y. S. (2016). When does (Mis)Fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance? *Journal of Marketing*, *80*(1), 65–83.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0327>
- Mero, N. M., Fernández, A. H., Alcívar, M. I. L., & Cruz, F. G. S. (2020). Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism. *SAGE Open*, *10*(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020945712>
- Merritt, C. C., Kennedy, S. S., & Kienapple, M. R. (2019). The Cost of Saving Money: Public Service Motivation, Private Security Contracting, and the Salience of Employment Status. *Public Performance and Management Review*, *42*(4), 920–946. <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1535442>
- Milana, E. (2018). Impact of job satisfaction on public service quality: Evidence from Syria. *Serbian Journal of Management*, *13*(2), 233–250.
<https://doi.org/10.5937/sjm13-14734>
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, *10*(1–2), 51–57.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00193>
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 519–543. <https://doi.org/10.2307/256654>
- Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (2003). Applying resource-based theory: Methods, outcomes and utility for managers. *International Journal of Operations and Production Management*, *23*(2), 148–166.
<https://doi.org/10.1108/01443570310458429>
- Miner, A. G., & Glomb, T. M. (2010). State mood, task performance, and behavior at work: A within-persons approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *112*(1), 43–57.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.009>
- Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S. (2019). How Service Employees' Work Motivations Lead to Job Performance: the Role of Service Employees' Job Creativity and Customer Orientation. *Current Psychology*, *38*(2), 517–532.
<https://doi.org/10.1007/s12144-017-9630-8>
- Morales Mediano, J., & Ruiz-Alba, J. L. (2019). New perspective on customer orientation of service employees: a conceptual framework. *Service Industries Journal*, *39*(13–14), 966–982.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1455830>
- Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S., & Bottomley, P. (2015). High-Performance Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Public Administration Review*,

XX(5), 1–11. <https://doi.org/10.1111/puar.12354.60>

- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). Job Performance. *Handbook of Psychology, 12: Industrial and Organizational Psychology*, 82–103. <https://doi.org/10.4135/9781452274447.n222>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance, 10*(2), 71–83.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review, 67*(1), 40–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Mueller, F. (1996). Human Resource as Strategic Assets: An Evolutionary Resources-Based Theory. *Journal of Management Studies, 33*(6), 757–785.
- Munir, Z. A., Othman, A. A., Shukur, S. A. M., Ithnin, R., & Rusdi, S. D. (2015). Practices of Internal Marketing in Small and Medium Industry. *International Journal of Social Science and Humanity, 5*(4), 358–361. <https://doi.org/10.7763/ijssh.2015.v5.480>
- Mustaffa, W. S. W., Wahid, H. A., Rahman, R. A., & Karim, N. A.-H. A. (2018). Overcoming improper solution of second-order measurement model using Amos. *Journal of Humanities, Language, Culture and Business (HLCB), 2*(8), 95–105.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration, 19*(4), 5–16. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900402>
- Nankervis, P. H. A. (2016). A multidimensional measure of managers' contextual and task performance. *Personnel Review, 45*(2), 419–447.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing, 54*(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management, 39*(2), 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>
- Ndubisi, N. O., & Ndubisi, G. C. (2013). Sustainable Internal Marketing and Internal Customer Motivation Model: An African Small- and Medium-sized Enterprise Perspective. *Journal of Asian and African Studies, 48*(4), 521–538. <https://doi.org/10.1177/0021909613493608>
- 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 marketing during the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7).
<https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>

- Neuman, J. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391–419. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(99\)80066-x](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(99)80066-x)
- Niehoff, B. P., & Paul, R. J. (2000). Causes of employee theft and strategies that HR managers can use for prevention. *Human Resource Management*, 39(1), 51–64. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(200021\)39:1<51::AID-HRM5>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<51::AID-HRM5>3.0.CO;2-5)
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, 12(5), 5–15. <https://doi.org/10.1108/07363769510103856>
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality and Quantity*, 41(5), 673–690.
<https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>
- Okabe, N. (2017). Task Performance Repair by Emotions of Human Service Employees. *Journal of Tourism & Hospitality*, 06(06).
<https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000333>
- Olalla, M. F. (1999). The resource-based theory and human resources. *International Advances in Economic Research*, 5(1), 84–92.
<https://doi.org/10.1007/bf02295034>
- Olsen, E., & Mikkelsen, A. (2021). Development and investigation of a new model explaining job performance and uncertainty among nurses and physicians. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(164), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010164>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2013). Counterproductive work behaviors: Concepts, measurement, and nomological network. *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology, Vol. 1: Test Theory and Testing and Assessment in Industrial and Organizational Psychology*, 643–659.
<https://doi.org/10.1037/14047-035>
- Orlando, C. R. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177.
- Ory, D. T., & Mokhtarian, P. L. (2010). The impact of non-normality, sample size and estimation technique on goodness-of-fit measures in structural equation modeling: Evidence from ten empirical models of travel behavior. *Quality and Quantity*, 44(3), 427–445. <https://doi.org/10.1007/s11135-008-9215-6>
- Osborne, J. W., & Overbay, A. (2019). The power of outliers (and why researchers should ALWAYS check for them). *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 9(6).

- Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710–718. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02199.x>
- Paksoy, H. M., Durmaz, Y., Dilek Özbezek, B., & Çopuroğlu, F. (2024). The mediating role of organizational commitment in the relationship between internal marketing and job performance: Application in Türkiye. In *Journal of Economics and Management (Poland)* (Vol. 46, Issue 1). <https://doi.org/10.22367/jem.2024.46.05>
- Paliaga, M., & Strunje, Ž. (2011). Research Of Implementation of Internal Marketing in Companies in the Republic of Croatia. *Ekonomski Istraživanja*, 24(1), 107–121. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2011.11517448>
- Palma, R., Crisci, A., & Mangia, G. (2021). Public service motivation- individual performance relationship: Does user orientation matter? *Socio-Economic Planning Sciences*, 73(January), 100818. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100818>
- Palma, R., Hinna, A., & Mangia, G. (2017). Improvement of individual performance in the public sector: Public service motivation and user orientation as levers. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 344–360. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2017-0040>
- Papasolomou-Doukakis, I. (2002). Internal marketing: A means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks. *Journal of Marketing Communications*, 8(2), 87–100. <https://doi.org/10.1080/13527260210142338>
- Papasolomou Doukakis, I., & Papasolomou-Doukakis, I. (2002). Internal marketing: A means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks. *Journal of Marketing Communications*, 8(2), 87–100. <https://doi.org/10.1080/13527260210142338>
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37–47. <https://doi.org/10.1108/10610420610650864>
- Park, J. H. (2020). From internal marketing to customer- perceived relationship quality: evidence of Vietnamese banking firms. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(7), 777–799. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Park Jong Hee, T. T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology and Marketing*, 35(6), 412–426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>

- Pautz, M. C., & Vogel, M. D. (2020). Investigating faculty motivation and its connection to faculty work-life balance: Engaging public service motivation to explore faculty motivation. *Journal of Public Affairs Education*, 26(4), 437–457. <https://doi.org/10.1080/15236803.2020.1776076>
- Peer A, A. (2016). Human Resource-based Competitive Advantage: The Case of Motivational Rents. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 05(01), 1–8. <https://doi.org/10.4172/2169-026x.1000162>
- Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58–77. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02007.x>
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471–488. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277>
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3–12. <https://doi.org/10.1080/10967490801887673>
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690. <https://doi.org/10.3892/ijmm.8.5.549>
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *The Academy of Management Review*, 7(1), 89–98.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 367–373. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00466.x>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones Of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing-The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Pinho, J. C. (2008). TQM and performance in small medium enterprises: The mediating effect of customer orientation and innovation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/02656710810854278>
- Pitelis, C. N. (2007). A behavioral resource-based view of the firm: The synergy

- of cyert and March (1963) and Penrose (1959). *Organization Science*, 18(3), 478–490. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0244>
- Pitt, L. F., & Foreman, S. K. (1999). Internal Marketing Role in Organizations. *Journal of Business Research*, 44(1), 25–36. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(97\)00175-6](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(97)00175-6)
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for What? Understanding Performance in the Resource-Based View and Strategic Human Capital Resource Literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771–1786. <https://doi.org/10.1177/01492063211003137>
- Podgorodnichenko, N., Adeel, A., Edgar, F., & Everett, A. M. (2020). Sustainable HRM: toward addressing diverse employee roles. *Employee Relations: The International Journal*, 44(3), 576–608. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0016>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211–238. <https://doi.org/10.1177/0091026017717241>
- Potipiroon, W., Srisuthisa-ard, A., & Faerman, S. (2019). Public service motivation and customer service behaviour: testing the mediating role of emotional labour and the moderating role of gender. *Public Management Review*, 21(5), 650–668. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1500629>
- Pousa, C., Hardie, T., & Zhang, X. (2018). Promoting frontline employee customer orientation in China: a replication and a comparison. *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 849–867. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2017-0078>
- Puncheva-Michelotti, P., Vocino, A., Michelotti, M., & Gahan, P. (2018). Employees or Consumers? The role of competing identities in individuals' evaluations of corporate reputation. *Personnel Review*, 47(6), 1265–1288. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0116>
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267–300. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1858590>
- Qi, F., & Wang, W. (2016). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 1–19. <https://doi.org/10.1177/0020852316662531>
- Qin, X., & Jiang, Y. (2011). The impact of natural disaster on absenteeism, job satisfaction, and job performance of survival employees: An empirical study of the survivors in Wenchuan Earthquake. *Frontiers of Business Research in China*, 5(2), 219–242. <https://doi.org/10.1007/s11782-010-0129-0>
- Rafaeli, A., Ziklik, L., & Doucet, L. (2008). The impact of call center employees'

- customer orientation behaviors on service quality. *Journal of Service Research*, 10(3), 239–255. <https://doi.org/10.1177/1094670507306685>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219–232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Raman, P., Sambasivan, M., & Kumar, N. (2016). Counterproductive work behavior among frontline government employees: Role of personality, emotional intelligence, affectivity, emotional labor, and emotional exhaustion. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(1), 25–37. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.11.002>
- Ramsey, J. D. (1995). Task performance in heat: A review. *Ergonomics*, 38(1), 154–165. <https://doi.org/10.1080/00140139508925092>
- Reson, L. M., Narok, P. B., & Lydia, M. J. (2012). Towards a Results-Oriented Public Service in Kenya : The Modern Human Resource Management Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 265–271.
- Richardson, B. A., & Robinson, C. G. (1986). The Impact of Internal Marketing on Customer Service in a Retail Bank. *International Journal of Bank Marketing*, 4(5), 3–30. <https://doi.org/10.1108/eb010791>
- Rieper, O., & Mayne, J. (1998). Evaluation and public service quality. *International Journal of Social Welfare*, 7(2), 118–125. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.1998.tb00212.x>
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm Cooperation and Customer Orientation. *Journal of Marketing Research*, XL, 421–436. <https://doi.org/10.1509/jmkr.40.4.421.19388>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D. (2021). Public service motivation and individual job performance. *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference, Brewer 2008*, 254–277. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0014>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572. <https://doi.org/10.5465/256693>
- Romzek, B. S. (1990). Employee Investment and Commitment: The Ties That

- Bind. *Public Administration Review*, 50(3), 374.
<https://doi.org/10.2307/976619>
- Ross, P. F. (2015). Understanding customer needs. *Statistical Journal of the IAOS*, 31(2), 291–295. <https://doi.org/10.3233/sji-150865>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rotundo, M. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Ružojčić, M., Galić, Z., & JerneiĆ, Ž. (2021). How does implicit aggressiveness translate into counterproductive work behaviors? The role of job satisfaction and workplace anger. *International Journal of Selection and Assessment*, 29(2), 269–284. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12327>
- Ryan Kirkland, J. C., Edwards, B. D., & Flaherty, K. E. (2021). The effect of honest and humble leadership on salesperson customer orientation. *Journal of Business Research*, 130(July 2020), 49–58. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.021>
- Saá-Pérez, P. De, & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123–140. <https://doi.org/10.1080/09585190110092848>
- Saad, N. M., Hassan, S. H., & Shya, L. M. (2015). Revisiting the relationship between internal marketing and external marketing: The role of customer orientation. *The Journal of Developing Areas*, 49(3), 249–262. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0165>
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1–2), 5–11. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00189>
- Said, M. Y. S. dan M. (2019). Konsep dan Strategi Pemasaran. In *Analisis Standar Pelayanan Minimal Pada Instalasi Rawat Jalan di RSUD Kota Semarang* (Vol. 3).
- Santoso, S. (2018). *Konsep dasar dan Aplikasi SEM dengan AMOS 24*. Elex Media Komputindo.
- Sarker, M. d. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149–159. <https://doi.org/10.24052/jbrmr/v12is03/art-13>

- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.
- Schauerte, R., Feiereisen, S., & Malter, A. J. (2021). What does it take to survive in a digital world? Resource-based theory and strategic change in the TV industry. In *Journal of Cultural Economics* (Vol. 45, Issue 2). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09389-x>
- Schlögl, E. (2017). Prerequisites for Customer Orientation. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 6(2), 343. <https://doi.org/10.26417/ejms.v6i2.p343-352>
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543–554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- Schweper, Jr. Charles H. (2003). Customer-Oriented Selling : A Review , Extension , and Directions for Future Research Author (s): Charles H . Schweper , Jr . Source : The Journal of Personal Selling and Sales Management , Vol . 23 , No . 2 (Spring , Stable URL : <http://www.jstor.org>. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(2), 151–171.
- Shaw, E. H., & Jones, D. G. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239–281. <https://doi.org/10.1177/1470593105054898>
- Sheard, J. (2018). Quantitative data analysis. *Research Methods: Information, Systems, and Contexts*, 429–452. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102220-7.00018-2>
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2006). Does Marketing Need Reform ? : fresh perspectives on the future. In *M.E. Sharpe, Inc.*
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). the Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–56. <file:///C:/Users/Helena/Desktop/cita??es/cluster 4/sheth el al 2000.pdf>
- Shi, Y., Du, J., & Zhu, Q. (2020). The impact of engineering information format on task performance: Gaze scanning pattern analysis. *Advanced Engineering Informatics*, 46(August), 101167. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2020.101167>
- Shiu, Y. M., & Yu, T. W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *Service Industries Journal*, 30(6), 793–809. <https://doi.org/10.1080/02642060701849840>
- Sima Nart, Nihal Sututemiz, S. N. & O. M. K. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-

- oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 18(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509>
- Snell, L., & White, L. (2009). An exploratory study of the application of internal marketing in professional service organizations. *Services Marketing Quarterly*, 30(3), 195–211. <https://doi.org/10.1080/15332960902993460>
- Sörbom, D. (1989). Model modification. *Psychometrika*, 54(3), 371–384. <https://doi.org/10.1007/BF02294623>
- Spanouli, A., & Hofmans, J. (2021). A Resource-Based Perspective on Organizational Citizenship and Counterproductive.pdf. *Applied Psychology: An International Review*, 70(4), 1435–1462.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior Cite this paper. *Human Resource Management Review*, 12, 1–24. www.HRmanagementreview.com
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). A model of counterproductive work behavior. *Counterproductive Workplace Behavior: Investigations of Actors and Targets.*, 10.1037, 151–174.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology*, 59(1), 21–39. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00414.x>
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00123-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00123-4)
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155–194.
- Stazyk, E. C., & Davis, R. S. (2015). Taking the “high road”: Does public service motivation alter ethical decision making processes? *Public Administration*, 93(3), 627–645. <https://doi.org/10.1111/padm.12158>
- Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals. *Public Personnel Management*, 49(4), 590–616. <https://doi.org/10.1177/0091026020917695>
- Sukati, I., Abu Bakar, A. H., & Rohaizat, B. (2013). The practices of internal marketing and its effect on job satisfaction, customer orientation and

- organizational commitment: Evidence from services industry. *International Business Management*, 7(6), 436–445.
<https://doi.org/10.3923/ibm.2013.436.445>
- Suong, H. T. T. (2021). Relations of public service motivation and job performance, evidence from vietnam. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 385–402. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.24>
- Svensson, G. (2001). Re-evaluating the marketing concept. *European Business Review*, 13(2), 95–101.
- Swann, C., Rosenbaum, S., Lawrence, A., Vella, S. A., McEwan, D., & Ekkekakis, P. (2021). Updating goal-setting theory in physical activity promotion: a critical conceptual review. *Health Psychology Review*, 15(1), 34–50. <https://doi.org/10.1080/17437199.2019.1706616>
- Szostek, D. (2017). The Use of Marketing Research in Internal Marketing. The Methods of Measurement of Counterproductive Work Behaviours in an Organization. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia*, 51(2), 245. <https://doi.org/10.17951/h.2017.51.2.245>
- Szostek, D. (2019). The impact of the quality of interpersonal relationships between employees on counterproductive work behavior: A study of employees in Poland. *Sustainability (Switzerland)*, 11(21).
<https://doi.org/10.3390/su11215916>
- Tang, L., & Sun, S. (2021). How does leader self-deprecating humor affect creative performance? The role of creative self-efficacy and power distance. *Finance Research Letters*, 42(July), 102344.
<https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102344>
- Tansuhaj, P., Randall, D., & Mc Cullough, 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.
https://doi.org/10.1300/J090v06n02_14
- Thaler, J., Spraul, K., Helmig, B., & Franzke, H. (2017). Satisfaction with and Success of Employee Training from a Public Service Motivation Perspective. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 1–11.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072212>
- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (S.O.C.O.) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(1–2), 63–69.
<https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754257>
- Todd Donavan, D., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>
- Tosi, H. L. (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance by Edwin A.

- Locke; Gary P. Latham Review. *Academy of Management Review*, 16(2), 480–483. <http://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1991.4278976>
- Trincado-Munoz, F., Valenzuela-Fernández, L., & Hebles, M. (2020). The role of organizational justice in the customer orientation–performance relationship. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 33(2), 277–297. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2019-0086>
- Tsai, Y., & Tang, T. W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management and Business Excellence*, 19(11), 1117–1126. <https://doi.org/10.1080/14783360802323479>
- Udonde, U. E., Akpan, A. O., & Awah, A. E. (2022). Internal Marketing and Employee Performance in Insurance Industry in Nigeria. *British International Journal of Business and Marketing Research*, 5(1), 1–22. <https://aspjournals.org/Journals/index.php/bijbmr/article/view/27>
- Ulrich, D., & Lake, D. (1991). Organizational capability: creating competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77–92. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274728>
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broader conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9), 926–944. <https://doi.org/10.4324/9780203207352.ch16>
- Vasconcelos, A. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42(11–12), 1246–1264. <https://doi.org/10.1108/03090560810903664>
- Vogel, R., Homberg, F., & Gericke, A. (2010). Abusive supervision, public service motivation, and employee deviance : The moderating role of employment sector. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(3), 214–231.
- Wang, Z, Xing, L, Song, L. (2022). Serving the customer, serving the family, and serving the employee: Toward a comprehensive understanding of the effects of service-oriented high-performance work systems. *International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2052–2082.
- Wang, T. M., van Witteloostuijn, A., & Heine, F. (2020). A Moral Theory of Public Service Motivation. *Frontiers in Psychology*, 11(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.517763>
- Ward, K. D., & Miller-Stevens, K. (2021). Public Service Motivation Among Nonprofit Board Members and the Influence of Primary Sector of Employment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 312–334. <https://doi.org/10.1177/0899764020952161>

- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal, CINCO*(2), 1–12.
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-Based View Of The Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal, 27*(6), 625–641.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing, 73*(2), 123–145.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.123>
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. *International Public Management Journal, 16*(2), 197–223.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817242>
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review, 72*(2), 206–215.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration and Society, 40*(5), 502–521.
<https://doi.org/10.1177/0095399708320187>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (2006). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 5*(2), 709–710.
<https://doi.org/10.1080/09585199300000054>
- Wu, W.-Y., Tsai, C.-C., & Fu, C.-S. (2012). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: An empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing & Service Industries, 1*–13. <https://doi.org/10.1002/hfm.20329>
- Xu, S. Q., Zhou, L., Kim, S. H., Chung, D. H., & Li, Z. (2023). Internal marketing analysis for improving the internal consumer satisfaction and customer orientation of employees in private-owned sports center. *PLoS ONE, 18*(8 AUGUST), 1–17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286021>
- Yang, F., & Zhang, H. (2018). The impact of customer orientation on new product development performance: The role of top management support. *International Journal of Productivity and Performance Management, 67*(3), 590–607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2016-0166>
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group and Organization Management, 36*(1), 6–38.
<https://doi.org/10.1177/1059601110390997>

- Yoo, J. (2016). Perceived customer participation and work engagement : the path through emotional labor. *International Journal of Bank Marketing*, 34(7), 1009–1024. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2015-0139>
- Yu-Wen, L. (2014). Public Service Motivation in Taiwan: Applying Q Methodology To Test Perry’S Measurement Scale. *International Journal of Political Science, Law and International Relations (IJPSLIR)*, 4(6), 13–28. www.tjprc.org
- Yusuf, G. (2016). Internal marketing practices and customer orientation of employees in Nigeria banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 217–223. https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/84969913368
- Yusuf, G. O., Chin, T. A., Dawei, Z., & Xiuli, H. (2017). A review of the relationship between internal marketing and customer orientation. In *Advanced Science Letters* (Vol. 23, Issue 9). <https://doi.org/10.1166/asl.2017.10026>
- Yusuf, G. O., Indasukati, & Chin, T. A. (2016). Internal marketing practices and customer orientation of employees in Nigeria banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 217–223.
- Yusuf, G. O., Sukati, I., Andenyang, I., Indasukati, & Chin, T. A. (2016). Internal marketing practices and customer orientation of employees in Nigeria banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 217–223. https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/84969913368
- Yusuf, G. O., Sukati, I., & Chin, T. A. (2014). Mediating role of personality factors in the relationship between internal marketing and customer orientation: A review. *Asian Social Science*, 10(17), 250–257. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n17p250>
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21–40. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0231>
- Zhang, H., Kang, F., & Hu, S. quan. (2020). Senior leadership, customer orientation, and service firm performance: the mediator role of process management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(13–14), 1605–1620. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1492873>
- Zhu, C., & Wu, C. (2016). Public service motivation and organizational performance in Chinese provincial governments. *Chinese Management Studies*, 10(4), 770–786. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2016-0168>

Lampiran

Lampiran 1 : Definisi, Indikator dan Daftar Pernyataan Kuesioner

Variabel	Definisi	Indikator	Pertanyaan (penilaian 1-5) (sangat tidak setuju s.d sangat setuju)
<i>Task Performance</i> (Nemteanu & Dabija, 2021)	Merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan aktivitas formal diakui sebagai bagian dari pekerjaan mereka (sehubungan dalam menyediakan layanan yang dibutuhkan konsumen)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kemampuan karyawan dalam membuat perencanaan tugas. 2) Kemampuan karyawan dalam menyelesaikannya pekerjaan dengan tepat waktu. 3) Kemampuan karyawan dalam memisahkan tugas utama dan tugas sekundernya. 4) Selalu berpikir pada hasil yang harus dicapai. 5) Kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas dengan waktu dan usaha minimal 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya mampu membuat perencanaan tugas dengan baik. 2) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. 3) Saya mampu memisahkan antara tugas-tugas utama dari tugas-tugas sekunder. 4) Saya selalu memikirkan hasil yang harus saya capai. 5) Saya dapat menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik sesuai target waktu yang diberikan dengan usaha minimal
Variabel	Definisi	Indikator	Pertanyaan (penilaian 1-5) (sangat tidak setuju s.d sangat setuju)
<i>Counterproductive Work Behavior</i> (Koopmans et al., 2014; Nemteanu & Dabija, 2021)	Merupakan sikap atau tindakan negatif yang muncul secara sadar dan sengaja dilakukan pada diri individu karyawan sehingga dapat merugikan sesama karyawan dan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Sering mengeluh kepada rekan kerja mengenai masalah-masalah tidak penting yang dihadapi di tempat kerja. 2) Berbicara dengan rekan kerja tentang aspek negatif dari pekerjaan mereka. 3) Berfokus pada aspek negatif dari situasi kerja, dan bukan pada aspek positifnya 4) Khawatir atau ketakutan dengan permasalahan yang muncul dalam pekerjaan 5) Terkadang tidak melakukan apa-apa, padahal seharusnya bekerja. 6) Suka berbicara dengan orang-orang di luar organisasi tentang aspek negatif dari pekerjaan saya. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya sering mengeluh kepada rekan kerja mengenai masalah-masalah pekerjaan tidak penting yang saya temui di tempat kerja. 2) Saya suka berbicara dengan rekan kerja tentang aspek negatif dari pekerjaan saya. 3) Saya sering fokus pada aspek negatif dari situasi kerja, dan bukan pada aspek positifnya. 4) Bagi saya permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan nampak lebih menakutkan dibandingkan sebelumnya. 5) Saya terkadang tidak melakukan apa-apa, padahal seharusnya bekerja. 6) Saya suka berbicara dengan orang-orang dari luar organisasi tentang aspek negatif pekerjaan saya.

Variabel	Defini	Indikator	Pertanyaan (penilaian 1-5) (sangat tidak setuju s.d sangat setuju)
<i>Customer Orientation</i> (Knight et al., 2007; Korschun et al., 2014; Thomas et al., 2001)	Merupakan perilaku yang dibangun pada tingkat individu, mengacu pada praktik dimana karyawan mampu mengintegrasikan kepentingan pelanggan, dan memiliki kesadaran akan pentingnya pengetahuan terhadap pelayanan yang akan diberikan, sebagai upaya penciptaan nilai kepada konsumennya. Indikator	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memperlakukan pelanggan merasa seperti dia adalah satu-satunya pelanggan 2) Cepat dalam menanggapi permintaan pelanggan 3) Selalu memikirkan kepentingan terbaik bagi pelanggan. 4) Memprioritaskan kesetiaan pelanggan 5) Menjaga hubungan yang erat dengan semua pelanggan 6) mencoba mencari tahu kebutuhan pelanggan 7) Berupaya meningkatkan layanan dan proses layanan kepada pelanggan secara terus menerus 8) berusaha mencapai tujuan saya dengan memuaskan pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya berusaha membuat setiap pelanggan merasa bahwa dialah satu-satunya pelanggan. 2) Saya merespons permintaan pelanggan dengan sangat cepat. 3) Saya selalu memikirkan kepentingan terbaik pelanggan. 4) Prioritas utama saya adalah kesetiaan pelanggan 5) Saya selalu menjaga hubungan yang erat dengan semua pelanggan 6) Saya selalu mencoba mencari tau apa yang dibutuhkan pelanggan 7) Saya berupaya meningkatkan layanan dan proses layanan kepada pelanggan secara terus menerus 8) Saya berusaha mencapai tujuan saya dengan memuaskan pelanggan

Variabel	Defini	Indikator	Pertanyaan (penilaian 1-5) (sangat tidak setuju s.d sangat setuju)
<i>Public Service Motivation (PSM)</i> diukur dengan skala asli Perry (1996) versi lima item yang banyak digunakan (Alonso dan Lewis 2001; Brewer, Selden, dan Facer 2000; Christensen dan Wright 2011; Kim 2005; Pandey, Wright, dan Moynihan 2008; Wright dan Pandey 2008) dalam (Bellé, 2012)	Merupakan dorongan sikap atau orientasi individu dalam memberikan layanan terbaiknya kepada masyarakat.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memberikan pelayanan publik memiliki makna sangat penting. 2) Membuat perbedaan dalam masyarakat bagi saya lebih berarti daripada pencapaian pribadi 3) Sering diingatkan oleh kejadian sehari-hari tentang betapa bergantungnya kita satu sama lain. 4) Bersedia berkorban besar demi kebaikan masyarakat 5) Tidak takut memperjuangkan hak orang lain bahkan jika itu berarti saya akan diejek 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Bagi saya mampu memberikan pelayanan kepada publik sangat memiliki makna sangat penting. 2) Saya sering diingatkan oleh kejadian sehari-hari tentang betapa sangat bergantungnya kita satu sama lain. 3) Bagi saya bisa membuat perbedaan dalam masyarakat itu lebih berarti dibandingkan dengan pencapaian pribadi. 4) Jika diperlukan saya bersedia melakukan pengorbanan besar demi kebaikan masyarakat. 5) Saya tidak takut untuk memperjuangkan hak orang lain bahkan jika oleh karena itu berarti saya akan diejek

Variabel	Defini	Indikator	Pertanyaan (penilaian 1-5) (sangat tidak setuju s.d sangat setuju)
<i>Internal Marketing</i> (Nemteanu & Dabija, 2021)	Merupakan upaya organisasi dalam memberikan layanan berkualitas tinggi dalam memenuhi kebutuhan karyawan sebagai klien internal, melalui; mengkomunikasikan visi organisasi dengan menyampaikan maksud, tujuan, dan strateginya kepada setiap karyawan. Mengembangkan personel dengan memfasilitasi pengembangan profesional karyawannya, menggunakan pelatihan. Serta memberikan penghargaan kepada personel atas dasar evaluasi hasil kinerja dalam mencapai tujuan dan strategi yang telah ditetapkan	<ol style="list-style-type: none"> 1) mengajarkan kepada karyawan bukan hanya “bagaimana melaksanakan tugas” akan tetapi “mengapa melakukan tugas” 2) menawarkan karyawan tidak hanya pelatihan, tetapi pembelajaran seumur hidup. 3) mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan merupakan proses yang berkesinambungan. 4) mengkomunikasikan visi secara efisien kepada karyawan. 5) mempertimbangkan pengembangan kemampuan dan pengetahuan karyawan sebagai investasi, bukan pengeluaran. 6) mempersiapkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan benar. 7) menekankan pentingnya komunikasi antar karyawan. 8) menawarkan karyawan suatu visi yang dapat mereka yakini. 9) karyawan dilatih untuk melaksanakan tugasnya dengan benar. 10) fleksibel dalam mengakomodasi berbagai kebutuhan karyawan. 11) mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan karyawan mengenai perbaikan lingkungan kerja. 12) mengkomunikasikan kepada karyawan pentingnya peran kunci mereka dalam kinerja tugas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Saya merasakan perusahaan bukan hanya saja mengajarkan “bagaimana melaksanakan tugas” akan tetapi “mengapa melakukan tugas”. 2) Perusahaan telah menawarkan kepada karyawan tidak hanya pelatihan, akan tetapi pembelajaran yang dapat bermanfaat seumur hidup. 3) Perusahaan mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan sebagai sebuah proses yang berkesinambungan. 4) Perusahaan mengkomunikasikan visi secara efisien kepada karyawan. 5) Perusahaan mempertimbangkan untuk mengembangkan kemampuan dan pengetahuan karyawan sebagai suatu bentuk investasi, dan bukan pengeluaran 6) Perusahaan mempersiapkan karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan benar. 7) Perusahaan selalu menekankan pentingnya komunikasi antar karyawan. 8) Perusahaan menawarkan suatu visi kepada karyawan yang dapat mereka yakini dalam pencapaiannya. 9) Perusahaan memberikan pelatihan dalam karyawan menjalankan tugasnya dengan benar. 10) Perusahaan fleksibel dalam mengakomodasi berbagai kebutuhan karyawan. 11) Perusahaan mempertimbangkan kebutuhan dan keinginan karyawan mengenai perbaikan lingkungan kerja 12) Perusahaan mengkomunikasikan akan pentingnya karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan mereka.

Lampiran 2 : Data Responden

Responden	NAMA	PERUMDAM	JENIS KELAMIN	BAGIAN/UNIT	Pendidikan terakhir :
1		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
2		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
3	Vita	PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	Perempuan	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
4		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
5	YAYAH KOMARIAH	PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	S1
6		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
7		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
8	RIDWAN SETIAWAN	PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
9		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
10	Asep Kurniawan Sugiarto	PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
11	GMR	PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
12		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	S1
13		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
14	M.Rahmat	PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
15	Dadan	PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
16	Ridwan hermawansyah	PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
17		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
18		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
19		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
20		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
21		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
22		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
23		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1

24		PERUMDAM Tirta Mukti Kabupaten Cianjur Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
25		PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
26	Asep Yoga	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
27	Yasmin Nurdayani	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	Perempuan	Bagian Produksi	S1
28	ruly satriadi	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
29	Andry Andriansyah	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
30		PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
31		PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
32	Disti Septiani Putri	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	Perempuan	Bagian Distribusi	S1
33	Purwadi	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
34	Nasrul Zahar, ST	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
35	Agus Cahyono	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
36		PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
37	Gia	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	Perempuan	Hubungan Pelanggan	S1
38		PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
39	Rizky Kusumahadhie	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	Perempuan	Bagian Produksi	S1
40	ANDRI RAMADHAN	PERUMDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
41		PERUMDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung Jawa Barat	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
42		PERUMDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
43	Yoni Wijaya	PERUMDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
44	Muhammad Adib	PERUMDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
45	Asih	PERUMDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung Jawa Barat	Perempuan	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
46	Herlin Mutikasari	PERUMDAM Tirta Raharja Kabupaten Bandung Jawa Barat	Perempuan	Bagian Distribusi	S1
47	WACHJONO	PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
48	SAPTO ADI PRABOWO S. T.	PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1

49	Aris Widyanto	PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
50		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
51		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
52		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
53	Setiawan	PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
54	Ikbal tawakal	PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
55	Sugiarto	PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
56		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
57		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
58		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
59	Abdul mukmin	PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
60		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
61		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Produksi	S1
62		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
63		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Produksi	S1
64		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Produksi	S1
65		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
66	Eko	PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
67		PERUMDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas Jawa Tengah	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
68	I Ketut Jombang Suhendra	PERUMDAM Tirta Sewakadarma Kota Denpasar Bali	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
69		PERUMDAM Tirta Sewakadarma Kota Denpasar Bali	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
70	I Made Indra Maha Putra	PERUMDAM Tirta Sewakadarma Kota Denpasar Bali	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S2
71	Pande Gede Suradnyana, SE	PERUMDAM Tirta Sewakadarma Kota Denpasar Bali	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
72		PERUMDAM Tirta Sewakadarma Kota Denpasar Bali	Perempuan	Bagian Distribusi	S1
73	I Ketut Gendra	PERUMDAM Tirta Sewakadarma Kota Denpasar Bali	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
74	Staff	PERUMDAM Tirta Sewakadarma Kota Denpasar Bali	laki-laki	Bagian Produksi	S1

75		PERUMDAM Tirta Sewakadarma Kota Denpasar Bali	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
76		PERUMDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, Jawa Timur	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
77		PERUMDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, Jawa Timur	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
78	RISA OKTAVIANI	PERUMDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, Jawa Timur	Perempuan	Bagian Produksi	S1
79	DJOHAR PRIBADI, S.E ., S.T	PERUMDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, Jawa Timur	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
80	Deris	PERUMDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun, Jawa Timur	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
81		PERUMDAM Batiwakkal Kabupaten Berau Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
82		PERUMDAM Batiwakkal Kabupaten Berau Kalimantan Timur	Perempuan	Bagian Produksi	S1
83	Syahid kahru	PERUMDAM Batiwakkal Kabupaten Berau Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
84	Kartika Sari	PERUMDAM Batiwakkal Kabupaten Berau Kalimantan Timur	Perempuan	Bagian Produksi	S1
85	Yusriani	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Hubungan Pelanggan	S1
86	Muhammad Faried Aditya	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
87		PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
88		PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
89		PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Hubungan Pelanggan	S1
90	Kristianus Bill Devis	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
91	Basir	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
92	rusdy	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
93	Endah Budi Lestari	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Bagian Produksi	S1
94	Dwi agus nugraha	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Produksi	S1
95	BUYONG ANGGALIH	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
96	Rendra Wardana	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
97	Adi sutrisno	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Produksi	S1
98		PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	S1
99	Ari Kristian	PERUMDAM Tirta Tuah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat

100		PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Produksi	S1
101	Sukati	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	S1
102	Mustakim	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
103	Arida	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Bagian Produksi	S1
104	Tiwi	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
105		PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
106	Daniel	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Produksi	S1
107		PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Produksi	S1
108		PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	S1
109		PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Hubungan Pelanggan	S1
110	zerry adam saputra	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Hubungan Pelanggan, Pelayanan Pelanggan	S1
111		PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
112		PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
113	M Rico	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
114	Rini Rahmawati	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	Perempuan	Bagian Distribusi	S1
115	Aji m arif ferdi	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
116	Fannie Roberta	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Produksi	S1
117	X	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan Hubungan Pelanggan, Pelayanan Pelanggan, Bagian Produksi,	SMA atau sederajat
118		PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
119		PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Bagian Produksi	S1
120	Harry	PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
121		PERUMDAM Tirta Buah Benua Kutai Timur Kalimantan Timur	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
122	Aditya	PERUMDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Produksi	S1
123	SISKA	PERUMDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen Jawa Tengah	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	S1

124	Intan Perwita Sari	PERUMDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen Jawa Tengah	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	S1
125	Johanes Nuryanto	PERUMDAM Tirta Negoro Kabupaten Sragen Jawa Tengah	laki-laki	Bagian Produksi	S1
126	Wahyu	PT Air Minum Giri Menang (Perseroda) Kota Mataram	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
127		PT Air Minum Giri Menang (Perseroda) Kota Mataram	Perempuan	Bagian Distribusi	S1
128	Dadi Rahman	PT Air Minum Giri Menang (Perseroda) Kota Mataram	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
129	Budi heriadi	PT Air Minum Giri Menang (Perseroda) Kota Mataram	laki-laki	Bagian Produksi	S1
130	Lalu Galeh Inggil Fatristya	PT Air Minum Giri Menang (Perseroda) Kota Mataram	laki-laki	Bagian Produksi	S1
131		PT Air Minum Giri Menang (Perseroda) Kota Mataram	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
132	Riki Zulkarnaen	PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	Perempuan	Hubungan Pelanggan	S1
133	Umar slamet	PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
134		PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
135		PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	Perempuan	Bagian Produksi	S1
136		PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	laki-laki	Bagian Produksi	S1
137		PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S2
138	Usman Sumantri	PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	Perempuan	Hubungan Pelanggan	S1
139		PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	laki-laki	Bagian Produksi	S1
140	Miftachul Djannah	PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
141	Thopan Kartollo	PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara	laki-laki	Bagian Produksi	S1
142	Sephia aryani pramuja	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
143	Mulyana	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	Perempuan	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
144		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
145	Purwanto	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
146	MAMDUH	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
147	JUNI HARIYANTO	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi Hubungan Pelanggan,	SMA atau sederajat
148	Jajat Sudrajat	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	Perempuan	Bagian Distribusi	S1

149		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
150	Bimo	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
151	ZIE ZIE ZIA SABTAMA	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
152	Wachyono Sumantri	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
153		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
154		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
155	Abdul Rachman Sholeh	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	S1
156	Mandala Nilakencana	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
157		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
158	Dewi Astuti	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	Perempuan	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
159	Didin sahidin	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	Perempuan	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
160		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Distribusi	SMA atau sederajat
161	Ahmad sopian	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
162	Ahmad afrizal	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	Perempuan	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
163	Ike Yunivita	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
164		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	Perempuan	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
165	Suliman	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
166	Suhenda	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
167	Yudi Yudiana	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
168	Ahmad Ramdhoni	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	SMA atau sederajat
169	Hanifadiyatna	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
170		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Pelayanan Pelanggan	S1
171		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
172		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
173		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	Perempuan	Hubungan Pelanggan	S1
174		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat

175		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
176		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
177	Yudistira Purnawan	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
178		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
179	Nana Suryana	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
180		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
181		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
182		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
183		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
184	Jejen jaelani	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
185	Al Hasbi Tantowi	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
186		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
187	M. Jaelani	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
188		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
189		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	Perempuan	Bagian Produksi	S2
190	Bag produksi	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
191	M Gilang Syahputra	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
192	Eka saputra	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
193	Eka saputra	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
194		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
195	Heru prasetiyo	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
196	Muhammad Panji Alatief	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
197	Muman	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S2
198	Tono	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
199	Ahmat maulana hadi	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
200	Muhamad S	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat

201	Mohamad Agung Bahtiar	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
202	Mat jaya	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
203	Saifulloh	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
204	Fashla	PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	S1
205		PT Tirta Asasta Kota Depok Jawa Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
206		PERUMDAM Kota Padang Sumatra Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
207	Deni prasetia	PERUMDAM Kota Padang Sumatra Barat	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
208		PT. Air Minum Jayapura Robongholo Nanwani (Perseroda)	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
209		PT. Air Minum Jayapura Robongholo Nanwani (Perseroda)	laki-laki	Bagian Produksi	SMA atau sederajat
210	Paulus D. Wicaksono	PT. Air Minum Jayapura Robongholo Nanwani (Perseroda)	laki-laki	Hubungan Pelanggan	S1
211		PT. Air Minum Jayapura Robongholo Nanwani (Perseroda)	Perempuan	Hubungan Pelanggan	S1
212	Bertha Mano	PT. Air Minum Jayapura Robongholo Nanwani (Perseroda)	Perempuan	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
213		PT. Air Minum Jayapura Robongholo Nanwani (Perseroda)	Perempuan	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
214	Cornelia Tumey	PT. Air Minum Jayapura Robongholo Nanwani (Perseroda)	Perempuan	Hubungan Pelanggan	SMA atau sederajat
215	Yohanis Douw	PT. Air Minum Jayapura Robongholo Nanwani (Perseroda)	laki-laki	Bagian Produksi	S1

Lampiran 3 : Hasil Olah Data

Hasil Uji Outlier

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

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
56	78.024	.000	.000
215	77.672	.000	.000
59	77.065	.000	.000
22	76.474	.000	.000
100	74.858	.000	.000
101	72.047	.000	.000
155	70.780	.000	.000
103	69.766	.001	.000
2	69.731	.001	.000
42	68.949	.001	.000
13	68.601	.001	.000
119	68.361	.001	.000
117	66.371	.002	.000
211	65.467	.002	.000
12	64.757	.002	.000
10	64.194	.003	.000
27	63.166	.003	.000
87	61.838	.005	.000
112	59.741	.008	.000
134	58.718	.010	.000
24	58.248	.011	.000
11	58.152	.011	.000
44	57.782	.012	.000
104	56.500	.016	.000
118	56.109	.017	.000
206	55.784	.019	.000
58	53.913	.028	.000
200	53.425	.031	.000
111	53.190	.032	.000
76	51.425	.046	.000
189	51.354	.047	.000
106	50.933	.051	.000
130	50.875	.051	.000
95	50.669	.053	.000
48	50.461	.055	.000
148	49.727	.064	.000
25	49.348	.068	.000
91	48.206	.084	.000
32	47.587	.094	.000
17	47.505	.095	.000
60	47.241	.099	.000
64	47.231	.100	.000
54	47.167	.101	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
77	46.711	.109	.000
72	46.311	.117	.000
213	45.896	.125	.000
133	45.560	.132	.000
204	45.440	.135	.000
163	45.438	.135	.000
16	45.187	.140	.000
107	45.029	.144	.000
34	43.892	.172	.000
201	42.795	.202	.001
109	42.509	.211	.001
192	42.457	.213	.001
205	42.247	.219	.001
122	42.068	.225	.001
199	41.608	.240	.004
20	41.410	.246	.005
167	40.688	.272	.034
207	40.663	.272	.026
191	40.515	.278	.028
78	40.224	.289	.044
144	40.221	.289	.032
38	40.217	.289	.023
14	39.246	.326	.179
43	39.034	.335	.214
132	38.980	.337	.193
57	38.975	.337	.158
182	38.550	.355	.274
31	37.871	.384	.556
84	37.784	.388	.546
19	37.526	.399	.624
96	37.352	.407	.658
99	37.150	.416	.704
126	37.077	.419	.690
116	36.607	.441	.839
138	36.459	.447	.854
147	36.429	.449	.830
61	35.927	.472	.934
15	35.901	.473	.920
70	35.648	.485	.947
149	35.588	.488	.941
94	35.451	.495	.947
196	35.434	.495	.933
175	35.431	.495	.914
7	35.411	.496	.896
129	35.268	.503	.907
21	34.913	.520	.954

Hasil Uji Bootstrap Bollen Stine (215)

Bollen-Stine Bootstrap (Default model)

The model fit better in 190 bootstrap samples.

It fit about equally well in 0 bootstrap samples.

It fit worse or failed to fit in 10 bootstrap samples.

Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap $p = .055$

Hasil Uji Nomalitas

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
CWB6	1.000	5.000	1.061	6.353	1.576	4.716
CWB5	1.000	5.000	1.014	6.070	1.024	3.064
CWB4	1.000	5.000	.663	3.970	.619	1.852
CWB3	1.000	5.000	.678	4.060	.462	1.383
CWB2	1.000	5.000	.404	2.420	-.230	-.687
CWB1	1.000	5.000	.440	2.634	.255	.763
TP5	1.000	5.000	-.949	-5.681	.882	2.641
TP4	1.000	5.000	-1.294	-7.749	3.411	10.210
TP3	1.000	5.000	-1.534	-9.184	5.015	15.009
TP2	1.000	5.000	-1.433	-8.577	3.948	11.818
TP1	1.000	5.000	-1.516	-9.077	5.194	15.546
PSM1	1.000	5.000	-1.671	-10.005	4.821	14.431
PSM2	1.000	5.000	-1.074	-6.429	2.157	6.456
PSM3	1.000	5.000	-.582	-3.484	.597	1.786
PSM4	1.000	5.000	-.400	-2.394	.466	1.394
PSM5	1.000	5.000	-.624	-3.734	.949	2.840
CO8	1.000	5.000	-1.094	-6.547	3.022	9.044
CO7	1.000	5.000	-1.191	-7.132	3.078	9.213
CO6	1.000	5.000	-1.132	-6.775	3.110	9.309
CO5	1.000	5.000	-.927	-5.547	2.025	6.062
CO4	1.000	5.000	-1.057	-6.326	2.585	7.736
CO3	1.000	5.000	-1.213	-7.261	3.203	9.587
CO2	1.000	5.000	-1.124	-6.729	3.001	8.982
CO1	1.000	5.000	-.446	-2.669	-.164	-.490
IM1	1.000	5.000	-1.299	-7.779	3.106	9.297
IM2	1.000	5.000	-1.594	-9.545	3.985	11.928
IM3	1.000	5.000	-1.566	-9.375	4.173	12.489
IM4	1.000	5.000	-1.538	-9.206	4.212	12.607
IM5	1.000	5.000	-1.325	-7.929	3.114	9.319
IM6	1.000	5.000	-1.640	-9.819	4.402	13.176
IM7	1.000	5.000	-1.648	-9.865	4.262	12.756
IM8	1.000	5.000	-1.507	-9.018	3.721	11.137
IM9	1.000	5.000	-1.588	-9.506	4.187	12.532
IM10	1.000	5.000	-1.281	-7.667	2.898	8.673
IM11	1.000	5.000	-1.496	-8.954	3.511	10.508
IM12	1.000	5.000	-1.649	-9.872	4.556	13.635
Multivariate					443.978	62.229

Bollen-Stine Bootstrap (Default model) (210)

Bollen-Stine Bootstrap (Default model)

The model fit better in 186 bootstrap samples.

It fit about equally well in 0 bootstrap samples.

It fit worse or failed to fit in 14 bootstrap samples.

Testing the null hypothesis that the model is correct, Bollen-Stine bootstrap
 $p = ,075$

Uji Validitas/Nilai Loading Factor

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

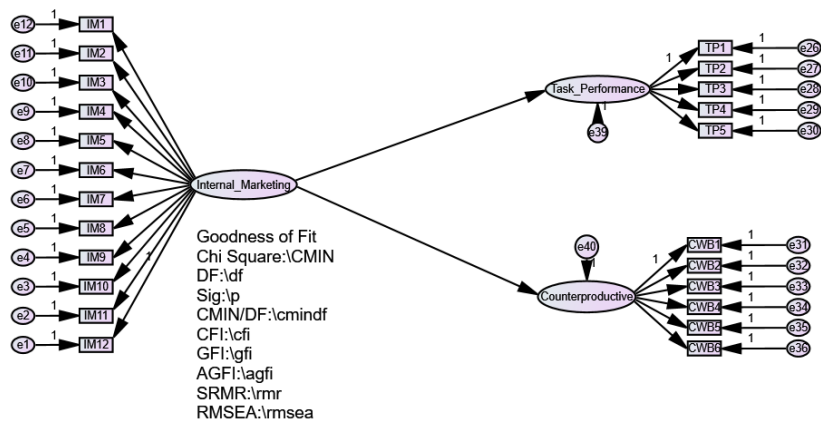
		Estimate
IM9	<--- Internal_Marketing	.905
IM8	<--- Internal_Marketing	.846
IM7	<--- Internal_Marketing	.912
IM6	<--- Internal_Marketing	.918
IM5	<--- Internal_Marketing	.885
IM4	<--- Internal_Marketing	.911
CO3	<--- Customer_Orientasion	.872
CO4	<--- Customer_Orientasion	.847
CO5	<--- Customer_Orientasion	.795
CO6	<--- Customer_Orientasion	.871
PSM5	<--- Public_Service	.745
PSM4	<--- Public_Service	.774
PSM3	<--- Public_Service	.749
PSM2	<--- Public_Service	.681
PSM1	<--- Public_Service	.715
TP1	<--- Task_Performance	.842
TP2	<--- Task_Performance	.799
TP3	<--- Task_Performance	.831
TP4	<--- Task_Performance	.838
TP5	<--- Task_Performance	.595
CWB1	<--- Counterproductive	.569
CWB2	<--- Counterproductive	.598
CWB3	<--- Counterproductive	.805
CWB4	<--- Counterproductive	.672
CWB5	<--- Counterproductive	.588
CWB6	<--- Counterproductive	.733
IM1	<--- Internal_Marketing	.791
IM2	<--- Internal_Marketing	.896
IM3	<--- Internal_Marketing	.911
IM12	<--- Internal_Marketing	.944
IM11	<--- Internal_Marketing	.852
IM10	<--- Internal_Marketing	.848
CO7	<--- Customer_Orientasion	.867
CO8	<--- Customer_Orientasion	.843
CO2	<--- Customer_Orientasion	.839
CO1	<--- Customer_Orientasion	.535

Hasil Uji CFA

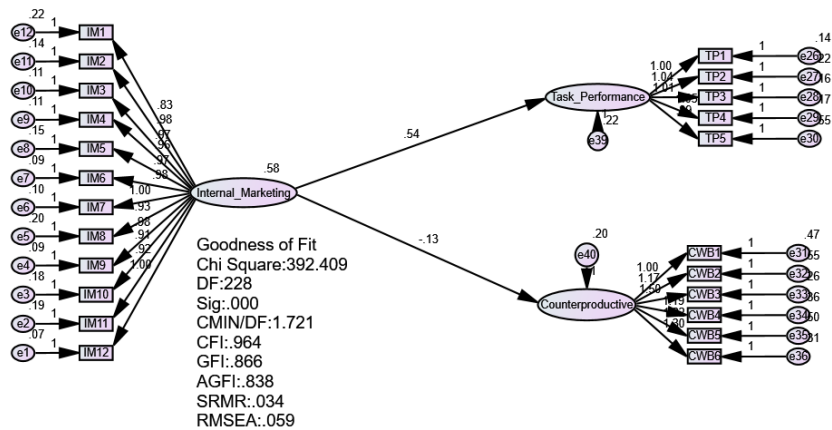
Hasil Uji Reliabilitas

Item			Estimate	CR	VE	AVE
IM12	<---	Internal_Marketing	0.944	0.978	0.785	0.886
IM11	<---	Internal_Marketing	0.852			
IM10	<---	Internal_Marketing	0.848			
IM9	<---	Internal_Marketing	0.905			
IM8	<---	Internal_Marketing	0.846			
IM7	<---	Internal_Marketing	0.912			
IM6	<---	Internal_Marketing	0.918			
IM5	<---	Internal_Marketing	0.885			
IM4	<---	Internal_Marketing	0.911			
IM3	<---	Internal_Marketing	0.911			
IM2	<---	Internal_Marketing	0.896			
IM1	<---	Internal_Marketing	0.791			
Jumlah			10.619			
CO1	<---	Customer_Orientasion	0.535	0.940	0.665	0.816
CO2	<---	Customer_Orientasion	0.839			
CO3	<---	Customer_Orientasion	0.872			
CO4	<---	Customer_Orientasion	0.847			
CO5	<---	Customer_Orientasion	0.795			
CO6	<---	Customer_Orientasion	0.871			
CO7	<---	Customer_Orientasion	0.867			
CO8	<---	Customer_Orientasion	0.843			
Jumlah			6.469			
PSM5	<---	Public_Service	0.745	0.853	0.538	0.733
PSM4	<---	Public_Service	0.774			
PSM3	<---	Public_Service	0.749			
PSM2	<---	Public_Service	0.681			
PSM1	<---	Public_Service	0.715			
Jumlah			3.664			
TP1	<---	Task_Performance	0.842	0.889	0.619	0.787
TP2	<---	Task_Performance	0.799			
TP3	<---	Task_Performance	0.831			
TP4	<---	Task_Performance	0.838			
TP5	<---	Task_Performance	0.595			
Jumlah			3.905			
CWB1	<---	Counterproductive	0.569	0.825	0.444	0.666
CWB2	<---	Counterproductive	0.598			
CWB3	<---	Counterproductive	0.805			
CWB4	<---	Counterproductive	0.672			
CWB5	<---	Counterproductive	0.588			
CWB6	<---	Counterproductive	0.733			
Jumlah			3.965			

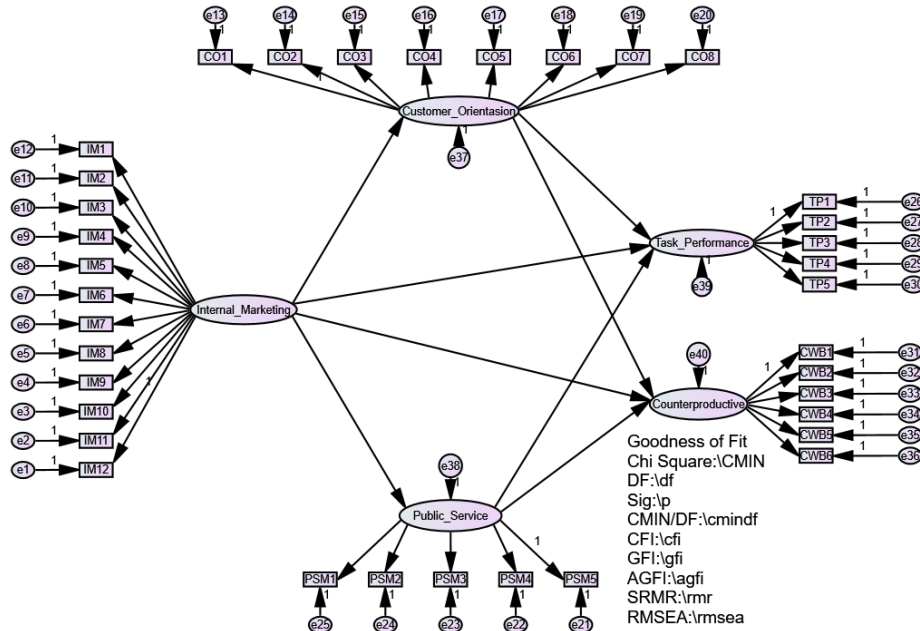
Model tanpa Mediator



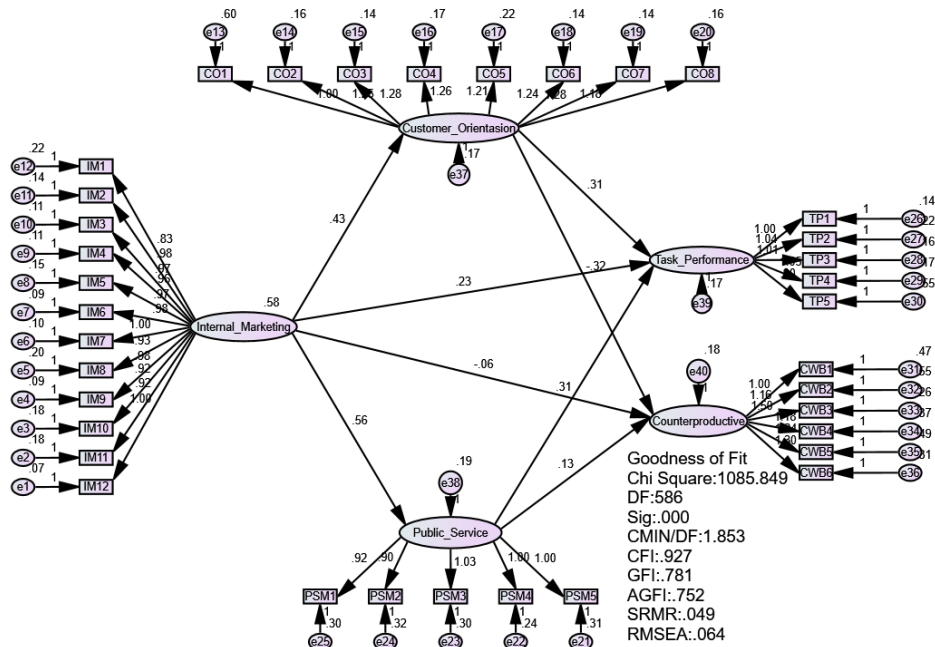
Output Model tanpa Mediator



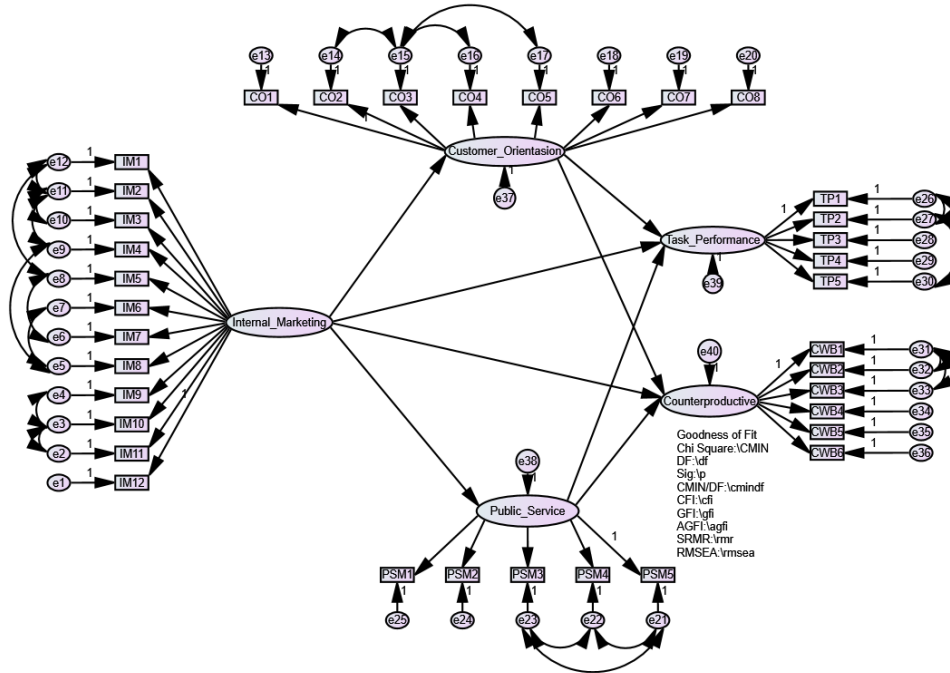
Model dengan Variabel Mediator



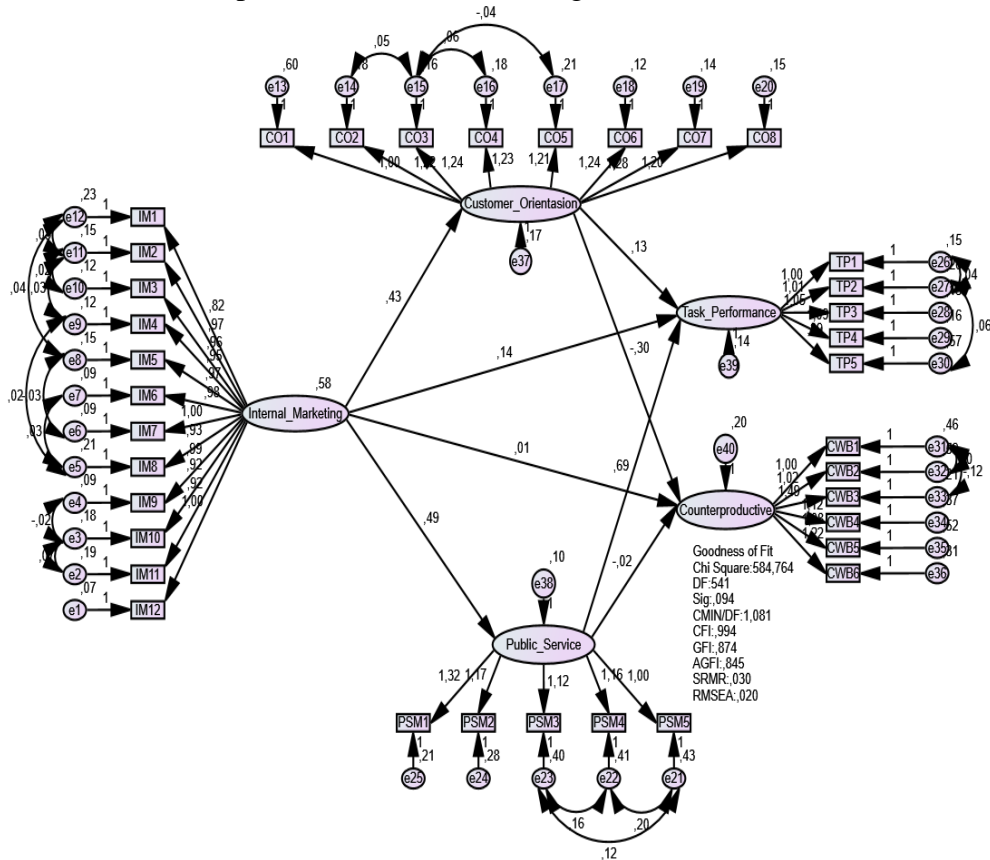
Output Model dengan Variabel Mediator



Model Modifikasi dengan Variabel Mediator



Output Model Modifikasi dengan Variabel Mediator



Hasil Goodness of Fit - Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	125	584,764	541	,094	1,081
Saturated model	666	,000	0		
Independence model	36	7520,685	630	,000	11,938

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,030	,874	,845	,710
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,292	,117	,066	,110

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,922	,909	,994	,993	,994
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,859	,792	,853
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	43,764	,000	106,298
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	6890,685	6614,676	7173,158

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,798	,209	,000	,509
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	35,984	32,970	31,649	34,321

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
-------	-------	-------	-------	--------

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,020	,000	,031	1,000
Independence model	,229	,224	,233	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	834,764	888,543	1253,152	1378,152
Saturated model	1332,000	1618,535	3561,174	4227,174
Independence model	7592,685	7608,173	7713,181	7749,181

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,994	3,785	4,293	4,251
Saturated model	6,373	6,373	6,373	7,744
Independence model	36,329	35,008	37,680	36,403

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	214	222
Independence model	20	20

Hasil Pengaruh Variabel dengan Variabel Mediator

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Customer_Orientasion	<---	Internal_Marketing	,432	,060	7,188	***	par_32
Public_Service	<---	Internal_Marketing	,487	,058	8,396	***	par_33
Task_Performance	<---	Customer_Orientasion	,127	,105	1,205	,228	par_34
Task_Performance	<---	Public_Service	,695	,172	4,030	***	par_35
Counterproductive	<---	Customer_Orientasion	-,304	,120	-2,532	,011	par_36
Counterproductive	<---	Public_Service	-,018	,159	-,115	,909	par_37
Counterproductive	<---	Internal_Marketing	,011	,075	,146	,884	par_38
Task_Performance	<---	Internal_Marketing	,142	,072	1,974	,048	par_39
IM9	<---	Internal_Marketing	,988	,036	27,551	***	par_1
IM8	<---	Internal_Marketing	,932	,047	19,733	***	par_2
IM7	<---	Internal_Marketing	,999	,036	27,471	***	par_3
IM6	<---	Internal_Marketing	,977	,036	26,819	***	par_4
IM5	<---	Internal_Marketing	,973	,042	23,192	***	par_5
IM4	<---	Internal_Marketing	,955	,038	25,002	***	par_6
CO3	<---	Customer_Orientasion	1,238	,139	8,901	***	par_7
CO4	<---	Customer_Orientasion	1,232	,139	8,876	***	par_8
CO5	<---	Customer_Orientasion	1,214	,139	8,738	***	par_9
CO6	<---	Customer_Orientasion	1,236	,136	9,092	***	par_10
PSM5	<---	Public_Service	1,000				
PSM4	<---	Public_Service	1,156	,111	10,378	***	par_11
PSM3	<---	Public_Service	1,123	,120	9,342	***	par_12
PSM2	<---	Public_Service	1,170	,140	8,373	***	par_13
PSM1	<---	Public_Service	1,317	,147	8,964	***	par_14
TP1	<---	Task_Performance	1,000				
TP2	<---	Task_Performance	1,006	,068	14,740	***	par_15
TP3	<---	Task_Performance	1,053	,069	15,324	***	par_16
TP4	<---	Task_Performance	1,085	,071	15,272	***	par_17
TP5	<---	Task_Performance	,892	,098	9,100	***	par_18
CWB1	<---	Counterproductive	1,000				
CWB2	<---	Counterproductive	1,016	,133	7,626	***	par_19
CWB3	<---	Counterproductive	1,490	,213	6,986	***	par_20
CWB4	<---	Counterproductive	1,116	,163	6,835	***	par_21
CWB5	<---	Counterproductive	1,083	,169	6,406	***	par_22
CWB6	<---	Counterproductive	1,216	,170	7,149	***	par_23
IM1	<---	Internal_Marketing	,816	,048	16,825	***	par_24
IM2	<---	Internal_Marketing	,969	,042	22,815	***	par_25
IM3	<---	Internal_Marketing	,963	,038	25,181	***	par_26
IM12	<---	Internal_Marketing	1,000				
IM11	<---	Internal_Marketing	,918	,046	20,153	***	par_27
IM10	<---	Internal_Marketing	,922	,044	20,886	***	par_28
CO7	<---	Customer_Orientasion	1,278	,141	9,079	***	par_29
CO8	<---	Customer_Orientasion	1,195	,133	8,953	***	par_30
CO2	<---	Customer_Orientasion	1,217	,138	8,838	***	par_31
CO1	<---	Customer_Orientasion	1,000				

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

			Estimate
Customer_Orientasion	<---	Internal_Marketing	,623
Public_Service	<---	Internal_Marketing	,758
Task_Performance	<---	Customer_Orientasion	,110
Task_Performance	<---	Public_Service	,560
Counterproductive	<---	Customer_Orientasion	-,336
Counterproductive	<---	Public_Service	-,019
Counterproductive	<---	Internal_Marketing	,017
Task_Performance	<---	Internal_Marketing	,178
IM9	<---	Internal_Marketing	,932
IM8	<---	Internal_Marketing	,841
IM7	<---	Internal_Marketing	,931
IM6	<---	Internal_Marketing	,926
IM5	<---	Internal_Marketing	,888
IM4	<---	Internal_Marketing	,906
CO3	<---	Customer_Orientasion	,853
CO4	<---	Customer_Orientasion	,839
CO5	<---	Customer_Orientasion	,818
CO6	<---	Customer_Orientasion	,880
PSM5	<---	Public_Service	,602
PSM4	<---	Public_Service	,714
PSM3	<---	Public_Service	,656
PSM2	<---	Public_Service	,733
PSM1	<---	Public_Service	,818
TP1	<---	Task_Performance	,843
TP2	<---	Task_Performance	,771
TP3	<---	Task_Performance	,857
TP4	<---	Task_Performance	,859
TP5	<---	Task_Performance	,586
CWB1	<---	Counterproductive	,580
CWB2	<---	Counterproductive	,536
CWB3	<---	Counterproductive	,840
CWB4	<---	Counterproductive	,663
CWB5	<---	Counterproductive	,587
CWB6	<---	Counterproductive	,723
IM1	<---	Internal_Marketing	,790
IM2	<---	Internal_Marketing	,886
IM3	<---	Internal_Marketing	,908
IM12	<---	Internal_Marketing	,946
IM11	<---	Internal_Marketing	,849
IM10	<---	Internal_Marketing	,858
CO7	<---	Customer_Orientasion	,878
CO8	<---	Customer_Orientasion	,853
CO2	<---	Customer_Orientasion	,839
CO1	<---	Customer_Orientasion	,567

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e37	<-->	e38	,072	,017	4,266	***	par_40
e31	<-->	e32	,200	,047	4,288	***	par_41
e31	<-->	e33	-,122	,029	-4,132	***	par_42
e21	<-->	e22	,203	,032	6,452	***	par_43
e20	<-->	e22	,061	,015	4,115	***	par_44
e16	<-->	e21	,047	,015	3,098	,002	par_45
e15	<-->	e16	,056	,013	4,175	***	par_46
e15	<-->	e17	-,037	,012	-3,169	,002	par_47
e14	<-->	e15	,051	,013	3,826	***	par_48
e13	<-->	e38	,064	,019	3,332	***	par_49
e9	<-->	e18	-,026	,009	-2,931	,003	par_50
e2	<-->	e3	,066	,014	4,676	***	par_51
e3	<-->	e21	,050	,016	3,239	,001	par_52
e16	<-->	e28	,035	,012	2,981	,003	par_53
e15	<-->	e39	-,030	,011	-2,700	,007	par_54
e8	<-->	e12	,041	,013	3,032	,002	par_55
e6	<-->	e8	-,028	,009	-3,211	,001	par_56
e22	<-->	e23	,161	,031	5,268	***	par_57
e10	<-->	e35	-,047	,018	-2,632	,008	par_58
e21	<-->	e23	,125	,032	3,913	***	par_59
e23	<-->	e30	,084	,031	2,733	,006	par_60
e17	<-->	e40	,053	,017	3,132	,002	par_61
e17	<-->	e25	,045	,017	2,705	,007	par_62
e3	<-->	e16	,030	,011	2,741	,006	par_63
e9	<-->	e11	,026	,009	2,838	,005	par_64
e3	<-->	e4	-,021	,008	-2,538	,011	par_65
e10	<-->	e11	,020	,009	2,101	,036	par_66
e11	<-->	e12	,030	,012	2,408	,016	par_67
e20	<-->	e24	-,041	,016	-2,589	,010	par_68
e25	<-->	e28	-,040	,015	-2,684	,007	par_69
e5	<-->	e7	,029	,010	2,914	,004	par_70
e8	<-->	e19	-,031	,011	-2,858	,004	par_71
e5	<-->	e12	,035	,014	2,463	,014	par_72
e5	<-->	e9	,024	,010	2,339	,019	par_73
e7	<-->	e39	,021	,010	2,231	,026	par_74
e6	<-->	e21	-,031	,012	-2,477	,013	par_75
e26	<-->	e27	,044	,018	2,496	,013	par_76
e27	<-->	e30	,060	,027	2,194	,028	par_77
e10	<-->	e16	,021	,009	2,304	,021	par_78
e8	<-->	e21	,037	,015	2,546	,011	par_79
e9	<-->	e28	,034	,010	3,404	***	par_80
e5	<-->	e30	,065	,023	2,866	,004	par_81
e17	<-->	e31	-,047	,021	-2,288	,022	par_82
e2	<-->	e25	-,033	,014	-2,276	,023	par_83
e22	<-->	e38	-,042	,015	-2,824	,005	par_84

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
e37	<-->	e38	,542
e31	<-->	e32	,385
e31	<-->	e33	-,390
e21	<-->	e22	,489
e20	<-->	e22	,249
e16	<-->	e21	,171
e15	<-->	e16	,329
e15	<-->	e17	-,204
e14	<-->	e15	,301
e13	<-->	e38	,259
e9	<-->	e18	-,217
e2	<-->	e3	,359
e3	<-->	e21	,183
e16	<-->	e28	,216
e15	<-->	e39	-,201
e8	<-->	e12	,217
e6	<-->	e8	-,240
e22	<-->	e23	,398
e10	<-->	e35	-,194
e21	<-->	e23	,301
e23	<-->	e30	,175
e17	<-->	e40	,259
e17	<-->	e25	,220
e3	<-->	e16	,167
e9	<-->	e11	,199
e3	<-->	e4	-,174
e10	<-->	e11	,150
e11	<-->	e12	,160
e20	<-->	e24	-,199
e25	<-->	e28	-,229
e5	<-->	e7	,212
e8	<-->	e19	-,218
e5	<-->	e12	,158
e5	<-->	e9	,153
e7	<-->	e39	,187
e6	<-->	e21	-,157
e26	<-->	e27	,225
e27	<-->	e30	,156
e10	<-->	e16	,146
e8	<-->	e21	,147
e9	<-->	e28	,262
e5	<-->	e30	,189
e17	<-->	e31	-,154
e2	<-->	e25	-,165
e22	<-->	e38	-,205

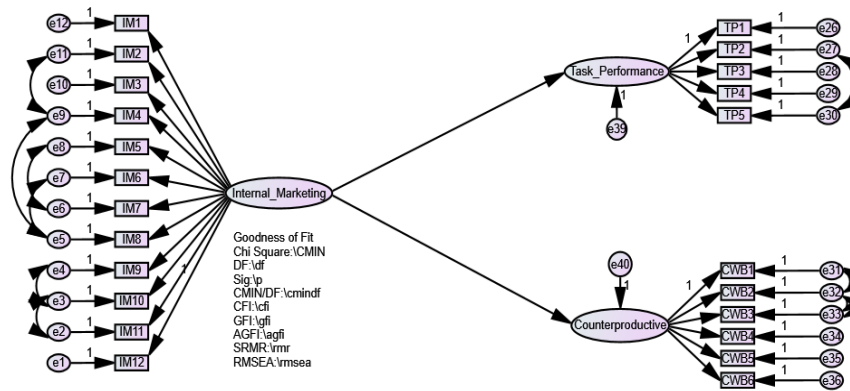
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Internal_Marketing	,585	,064	9,173	***	par_85
e37	,173	,040	4,340	***	par_86
e38	,103	,024	4,269	***	par_87
e39	,140	,023	5,948	***	par_88
e40	,204	,052	3,959	***	par_89
e1	,069	,008	8,587	***	par_90
e2	,190	,020	9,726	***	par_91
e3	,178	,018	9,676	***	par_92
e4	,086	,010	8,863	***	par_93
e5	,210	,021	9,800	***	par_94
e6	,089	,010	8,794	***	par_95
e7	,092	,010	9,068	***	par_96
e8	,149	,016	9,393	***	par_97
e9	,116	,012	9,440	***	par_98
e10	,116	,012	9,323	***	par_99
e11	,150	,016	9,489	***	par_100
e12	,235	,024	9,915	***	par_101
e13	,596	,060	9,982	***	par_102
e14	,176	,020	8,932	***	par_103
e15	,162	,019	8,723	***	par_104
e16	,180	,020	9,132	***	par_105
e17	,205	,023	9,133	***	par_106
e18	,125	,015	8,436	***	par_107
e19	,137	,016	8,479	***	par_108
e20	,150	,017	8,846	***	par_109
e21	,426	,044	9,701	***	par_110
e22	,407	,043	9,479	***	par_111
e23	,404	,044	9,243	***	par_112
e24	,284	,033	8,647	***	par_113
e25	,207	,029	7,249	***	par_114
e26	,151	,019	7,769	***	par_115
e27	,258	,030	8,626	***	par_116
e28	,149	,020	7,464	***	par_117
e29	,156	,021	7,566	***	par_118
e30	,566	,058	9,766	***	par_119
e31	,456	,054	8,492	***	par_120
e32	,592	,063	9,443	***	par_121
e33	,213	,039	5,494	***	par_122
e34	,368	,041	8,959	***	par_123
e35	,515	,055	9,410	***	par_124
e36	,311	,037	8,349	***	par_125

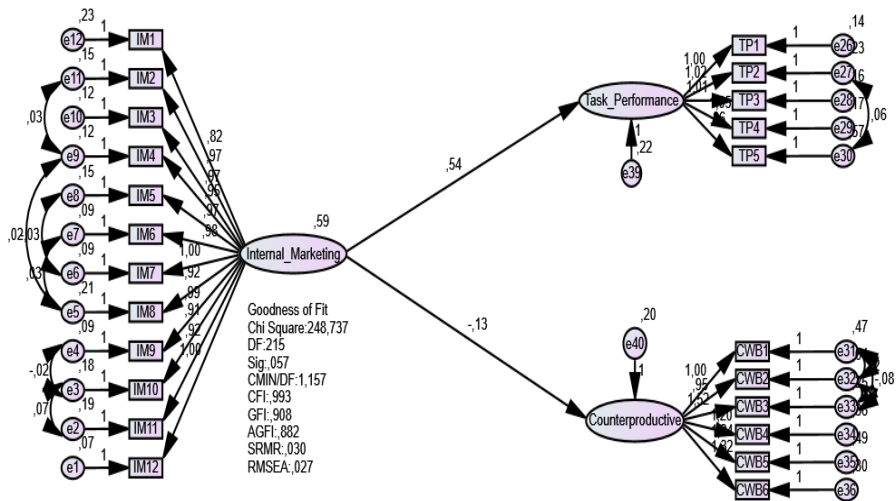
Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Public_Service	,574
Customer_Orientation	,388
Counterproductive	,115
Task_Performance	,625
CWB6	,523
CWB5	,345
CWB4	,439
CWB3	,706
CWB2	,287
CWB1	,336
TP5	,344
TP4	,737
TP3	,735
TP2	,594
TP1	,711
PSM1	,669
PSM2	,538
PSM3	,430
PSM4	,357
PSM5	,362
CO8	,728
CO7	,771
CO6	,775
CO5	,669
CO4	,703
CO3	,727
CO2	,704
CO1	,321
IM1	,624
IM2	,785
IM3	,824
IM4	,821
IM5	,788
IM6	,858
IM7	,867
IM8	,708
IM9	,870
IM10	,736
IM11	,721
IM12	,894

Model Modifikasi tanpa Mediator



Output Model Modifikasi tanpa Mediator



Hasil Pengaruh Variabel tanpa Variabel Mediator

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Counterproductive	<--- Internal_Marketing	-,127	,047	-2,725	,006	par_21
Task_Performance	<--- Internal_Marketing	,541	,052	10,394	***	par_22
IM9	<--- Internal_Marketing	,986	,036	27,569	***	par_1
IM8	<--- Internal_Marketing	,923	,047	19,593	***	par_2
IM7	<--- Internal_Marketing	1,001	,037	27,373	***	par_3
IM6	<--- Internal_Marketing	,975	,036	26,869	***	par_4
IM5	<--- Internal_Marketing	,967	,042	22,826	***	par_5
IM4	<--- Internal_Marketing	,951	,038	24,932	***	par_6
TP1	<--- Task_Performance	1,000				
TP2	<--- Task_Performance	1,024	,073	14,034	***	par_7
TP3	<--- Task_Performance	1,007	,065	15,381	***	par_8
TP4	<--- Task_Performance	1,050	,068	15,452	***	par_9
TP5	<--- Task_Performance	,861	,097	8,912	***	par_10
CWB1	<--- Counterproductive	1,000				
CWB2	<--- Counterproductive	,950	,143	6,631	***	par_11
CWB3	<--- Counterproductive	1,516	,223	6,804	***	par_12
CWB4	<--- Counterproductive	1,204	,185	6,521	***	par_13
CWB5	<--- Counterproductive	1,235	,197	6,262	***	par_14
CWB6	<--- Counterproductive	1,318	,194	6,778	***	par_15
IM1	<--- Internal_Marketing	,819	,048	17,014	***	par_16
IM2	<--- Internal_Marketing	,971	,042	23,080	***	par_17
IM3	<--- Internal_Marketing	,970	,039	25,089	***	par_18
IM12	<--- Internal_Marketing	1,000				
IM11	<--- Internal_Marketing	,915	,046	20,081	***	par_19
IM10	<--- Internal_Marketing	,912	,044	20,504	***	par_20

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

		Estimate
Counterproductive	<--- Internal_Marketing	-,214
Task_Performance	<--- Internal_Marketing	,664
IM9	<--- Internal_Marketing	,932
IM8	<--- Internal_Marketing	,840
IM7	<--- Internal_Marketing	,930
IM6	<--- Internal_Marketing	,926
IM5	<--- Internal_Marketing	,886
IM4	<--- Internal_Marketing	,906
TP1	<--- Task_Performance	,861
TP2	<--- Task_Performance	,800
TP3	<--- Task_Performance	,842

			Estimate
TP4	<---	Task_Performance	,848
TP5	<---	Task_Performance	,580
CWB1	<---	Counterproductive	,552
CWB2	<---	Counterproductive	,473
CWB3	<---	Counterproductive	,807
CWB4	<---	Counterproductive	,675
CWB5	<---	Counterproductive	,624
CWB6	<---	Counterproductive	,740
IM1	<---	Internal_Marketing	,794
IM2	<---	Internal_Marketing	,888
IM3	<---	Internal_Marketing	,910
IM12	<---	Internal_Marketing	,947
IM11	<---	Internal_Marketing	,848
IM10	<---	Internal_Marketing	,855

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e31	<-->	e32	,222	,048	4,627	***	par_23
e2	<-->	e3	,068	,015	4,639	***	par_24
e31	<-->	e33	-,076	,034	-2,213	,027	par_25
e32	<-->	e33	,094	,041	2,272	,023	par_26
e6	<-->	e12	,003	,011	,259	,795	par_27
e3	<-->	e4	-,024	,009	-2,714	,007	par_28
e9	<-->	e28	,035	,011	3,254	,001	par_29
e5	<-->	e7	,027	,011	2,513	,012	par_30
e9	<-->	e11	,030	,010	3,055	,002	par_31
e6	<-->	e8	-,026	,009	-2,827	,005	par_32
e8	<-->	e12	,040	,014	2,824	,005	par_33
e27	<-->	e30	,061	,029	2,087	,037	par_34
e5	<-->	e9	,024	,011	2,282	,022	par_35

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
e31	<-->	e32	,403
e2	<-->	e3	,369
e31	<-->	e33	-,221
e32	<-->	e33	,233
e6	<-->	e12	,020
e3	<-->	e4	-,192
e9	<-->	e28	,256
e5	<-->	e7	,192
e9	<-->	e11	,230
e6	<-->	e8	-,222
e8	<-->	e12	,216
e27	<-->	e30	,168
e5	<-->	e9	,157

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Internal_Marketing	,586	,064	9,192	***	par_36
e39	,218	,030	7,176	***	par_37
e40	,196	,053	3,738	***	par_38
e1	,068	,008	8,521	***	par_39
e2	,192	,020	9,698	***	par_40
e3	,180	,019	9,592	***	par_41
e4	,087	,010	8,861	***	par_42
e5	,208	,021	9,710	***	par_43
e6	,091	,010	8,775	***	par_44
e7	,093	,010	9,035	***	par_45
e8	,151	,016	9,355	***	par_46
e9	,115	,012	9,364	***	par_47
e10	,115	,012	9,288	***	par_48
e11	,148	,016	9,459	***	par_49
e12	,231	,024	9,800	***	par_50
e26	,136	,018	7,397	***	par_51
e27	,230	,027	8,457	***	par_52
e28	,162	,021	7,798	***	par_53
e29	,167	,022	7,703	***	par_54
e30	,570	,059	9,659	***	par_55
e31	,470	,054	8,764	***	par_56
e32	,645	,070	9,222	***	par_57
e33	,253	,044	5,802	***	par_58
e34	,357	,042	8,558	***	par_59
e35	,493	,055	8,989	***	par_60
e36	,295	,038	7,689	***	par_61

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

	Estimate
Counterproductive	,046
Task_Performance	,441
CWB6	,548
CWB5	,389
CWB4	,456
CWB3	,652
CWB2	,224
CWB1	,305
TP5	,336
TP4	,720
TP3	,709
TP2	,639
TP1	,742
IM1	,630
IM2	,789
IM3	,827
IM4	,821
IM5	,785
IM6	,857
IM7	,866
IM8	,706
IM9	,868
IM10	,731
IM11	,719
IM12	,896