

**KUALITAS LAYANAN INTERNAL PADA SEKRETARIAT DEWAN  
PERWAKILAN RAKYAT DAERAH DI INDONESIA**

**DISERTASI**



**oleh:**

**YANUAR IRAWAN**

**1931041008**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**BANDAR LAMPUNG**

**2023**

**KUALITAS LAYANAN INTERNAL PADA SEKRETARIAT DEWAN  
PERWAKILAN RAKYAT DAERAH DI INDONESIA**

**Oleh**

**YANUAR IRAWAN**

**Disertasi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar**

**DOKTOR**

**Pada**

**Program Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis**



**UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2023**

## ABSTRAK

### KUALITAS LAYANAN INTERNAL PADA SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH DI INDONESIA

Oleh

YANUAR IRAWAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh status pegawai pada faktor-faktor pemasaran internal yang dapat berefek pada kualitas layanan internal dengan mengadopsi teori pertukaran sosial. Populasi penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) di Indonesia. Teknik pengambilan sampel menggunakan *cluster sampling* pada 12 provinsi dari 34 provinsi di Indonesia dengan jumlah 301 responden pegawai tetap (Pegawai Sipil Negeri (PNS)) dan 304 responden pegawai tidak tetap (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)). Analisis data menggunakan *multi group structural equation modeling* dengan aplikasi LISREL 10.20. Hasil menunjukkan bahwa ada efek yang lebih kuat pada pemberdayaan pada kepuasan kerja dan kepuasan kerja pada komitmen pegawai antara pegawai tetap dibandingkan pegawai tidak tetap. Di sisi lain, efek yang lebih kuat pada lingkungan kerja dan kompensasi pada kepuasan kerja dan komitmen pegawai pada kualitas layanan internal antara pegawai tidak tetap dibandingkan pegawai tetap. Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) perlu mendapatkan pemberdayaan yang dapat meningkatkan kompetensi dalam bekerja sehingga mereka memiliki komitmen lebih tinggi untuk tetap loyal terhadap organisasi.

Kata kunci : pemasaran internal, pemberdayaan, kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen pegawai, kualitas layanan internal

## **ABSTRACT**

### **INTERNAL SERVICE QUALITY AT THE SECRETARIAT OF THE REGIONAL REPRESENTATIVE COUNCIL IN INDONESIA**

by

**YANUAR IRAWAN**

This study aims to investigate the impact of employee status on internal marketing factors that may affect internal service quality, utilizing social exchange theory. The population in this study were Civil Servants (PNS) and Government Employees with Employment Agreements (PPPK) employed at the Secretariat of the Regional Representative Council (DPRD) in Indonesia. Cluster sampling was employed to select a sample of respondents from 12 out of the 34 provinces in Indonesia. The selected sample consisted of 301 permanent employee respondents who are civil servants and 304 non-permanent employee respondents who are government employees with employment agreements. The study employed multi-group structural equation modeling with the aid of the LISREL 10.20 software for data analysis. The findings show a more significant impact of empowerment on job satisfaction and of job satisfaction on employee commitment of permanent employees than non-permanent employees. On the other hand, job satisfaction and employee commitment to internal service quality were found to have more impact on non-permanent employees than permanent employees. The implications of this study suggest that it is necessary to empower Government Employees with Employment Agreements (PPPK) to improve their work competence, thereby increasing their commitment and loyalty to the organization.

Keywords : internal marketing, empowerment, compensation, work environment, job satisfaction, employee commitment, internal service quality

**Judul Disertasi** : **KUALITAS LAYANAN INTERNAL PADA  
SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN  
RAKYAT DAERAH DI INDONESIA**

**Nama Mahasiswa** : **YANUAR IRAWAN**

**Nomor Pokok Mahasiswa** : **1931041008**

**Program Studi** : **Program Doktor Ilmu Ekonomi**

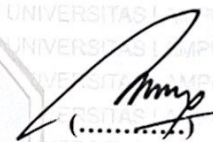
**Fakultas** : **Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**MENYETUJUI**

**Komisi Pembimbing**

**Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
**NIP. 196109041987031011**

**Promotor**



(.....)

**Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.**  
**NIP. 196610271990032002**

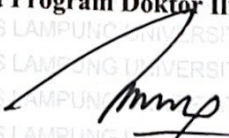
**Co Promotor**



(.....)

**Mengetahui**

**Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi**



**Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
**NIP. 196109041987031011**

## MENGESAHKAN

### 1. Tim Penguji

**Ketua** : Prof. Dr. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M.I.  
(Penguji Internal – Rektor Universitas Lampung)

**Sekretaris** : Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.  
(Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung)

**Penguji Luar** : Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.  
**Komisi** (Penguji Internal – Dekan Fakultas Ekonomi dan  
**Pembimbing** Bisnis Universitas Lampung)

: Dr. Marselina, S.E., M.P.M.  
(Penguji Internal – Universitas Lampung)

: Dr. Ribhan, S.E., M.Si.  
(Penguji Internal – Universitas Lampung)

: Prof. Dr. Tanti Handriana, S.E., M.Si.  
(Penguji Eksternal – Universitas Airlangga)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.  
NIP. 196606211990031003

### 3. Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.  
NIP. 196403261989021001

### 4. Tanggal Lulus Ujian Disertasi: 14 Agustus 2023

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah yang Maha Besar atas Rahmat dan KaruniaNya yang telah memberikan kemudahan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan karya disertasi dengan judul “KUALITAS LAYANAN INTERNAL PADA SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH DI INDONESIA” yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Doktorat Ilmu Ekonomi pada Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa tanpa kuasa Allah yang diiringi dengan usaha kerja keras, doa serta bantuan dan dukungan dari berbagai pihak tidak akan dapat menyelesaikan karya disertasi ini. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan motivasi dan arahan dalam penulisan disertasi.
2. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Doktorat Ilmu Ekonomi sekaligus Ketua Promotor yang telah memberikan doa dan dukungan dalam membimbing penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
3. Prof. Dr. Mahrinasari, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Magister Manajemen sekaligus Anggota Promotor yang memberikan inspirasi dan motivasi untuk dapat menyelesaikan disertasi dengan baik.
4. Prof. Dr. Tanti Handriana, S.E., M.Si., selaku Penguji Eksternal yang telah berkenan untuk memberikan saran kepada penulis dalam penyempurnaan disertasi ini menjadi layak.
5. Dr. Marselina, S.E., M.P.M., selaku Penguji Internal penulis yang selalu senantiasa memberikan arahan dan semangat dalam memperbaiki disertasi agar menjadi disertasi yang layak.
6. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Penguji Internal penulis yang memberikan saran dan pengarahan guna untuk disertasi ini menjadi layak.
7. Terima kasih kepada responden yaitu PNS dan PPPK pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah pada Provinsi Banten, DKI Jakarta, Aceh, Jawa Tengah, Sumatera Selatan, Papua Barat, Sulawesi Utara, Maluku Utara, Nusa

Tenggara Barat, Kalimantan Barat, Kalimantan Utara, dan Jambi yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner penelitian.

8. Terima kasih kepada staf Program Doktoral Ilmu Ekonomi yang telah banyak membantu penulis dalam kegiatan akademik penulis selama menjadi mahasiswa program tersebut.
9. Terima kasih kepada rekan-rekan seperjuangan atas doa, dukungan dan motivasi dalam meraih gelar doktoral.



## SURAT PERNYATAAN

Saya bertanda tangan dibawah ini

Nama : Yanuar Irawan

NPM : 1931041008

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi

Judul Disertasi: Kualitas Layanan Internal pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah di Indonesia

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Hasil penelitian/disertasi serta sumber informasi atau data adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Semua sumber data dan informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan dari penulis lain telah dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir penelitian/disertasi ini.
2. Menyerahkan sepenuhnya hasil penelitian saya dalam bentuk hardcopy dan softcopy untuk dipublikasikan kepada media cetak ataupun elektronik pada program studi Doktoral Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Tidak akan menuntut ataupun mengganti rugi dalam bentuk apapun atas segala sesuatu yang dilakukan oleh Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung terhadap hasil penelitian/disertasi saya.
4. Apabila dikemudian hari ternyata penulisan disertasi ini merupakan hasil plagiat/penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi hukum yang berlaku di Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 15 Agustus 2023

Yang membuat pernyataan,

  
Yanuar Irawan

## DAFTAR ISI

COVER .....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
PERSETUJUAN .....	iv
PENGESAHAN .....	v
PENGESAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
SURAT PERNYATAAN.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	18
1.3 Tujuan Penelitian.....	19
1.4 Keaslian dan Kebaruan Penelitian.....	19
1.5 Kontribusi Penelitian.....	22
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	23
2.1 Kajian Pustaka.....	23
2.1.1 Teori Pertukaran Sosial .....	23
2.1.2 Konsep Pemasaran Internal .....	24
2.1.3 Pemberdayaan .....	26
2.1.4 Lingkungan Kerja.....	28
2.1.5 Kompensasi .....	29
2.1.6 Kepuasan Kerja .....	30
2.1.7 Komitmen Pegawai .....	32
2.1.8 Status Pegawai.....	33

2.1.9	Kualitas Layanan Internal .....	35
2.2	Pengembangan Hipotesis .....	36
2.2.1	Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja.....	36
2.2.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	38
2.2.3	Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.....	41
2.2.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai .....	42
2.2.5	Pengaruh Komitmen Pegawai terhadap Kualitas Layanan Internal.....	44
BAB III METODE PENELITIAN.....		47
3.1	Desain Penelitian.....	47
3.2	Populasi dan Sampel .....	47
3.3	Definisi Operasional Variabel.....	51
3.4	Metode Analisis Data .....	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....		63
4.1	Pengumpulan Data .....	63
4.2	Pengaruh Karakteristik Responden .....	64
4.3	Hasil Pengujian Hipotesis .....	65
4.3.1	Normalitas Data.....	65
4.3.2	Model Analisis .....	66
4.3.2.1	Estimasi Model Pengukuran .....	66
4.3.2.2	Estimasi Model Struktural.....	68
4.4	Pembahasan.....	80
4.4.1	Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja.....	80
4.4.2	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....	84
4.4.3	Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.....	90
4.4.4	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai.....	94
4.4.5	Pengaruh Komitmen Pegawai terhadap Kualitas Layanan Internal.....	98
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....		104
5.1	Simpulan.....	104
5.2	Saran.....	107
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	108
DAFTAR PUSTAKA .....		109

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hasil Mapping Penelitian Terdahulu .....	9
Tabel 2. Hasil Laporan Kinerja Sekretariat DPRD di Indonesia .....	14
Tabel 3. Hasil Review Artikel Kinerja pada Sekretariat DPRD di Indonesia .....	16
Tabel 4. Keaslian dan Kebaharuan Penelitian, Berbasis Hasil Riset Terdahulu...	20
Tabel 5. Jumlah Pegawai Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia .....	47
Tabel 6. Jumlah Sampel Pegawai Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia .....	48
Tabel 7. Populasi dan Sampel Penelitian Pada PNS Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia .....	49
Tabel 8. Populasi dan Sampel Penelitian Pada PPPK Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia .....	50
Tabel 9. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Pemberdayaan .....	51
Tabel 10. Definisi Operasional dan Variabel Lingkungan Kerja.....	53
Tabel 11. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kompensasi .....	54
Tabel 12. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja .....	55
Tabel 13. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Komitmen Pegawai ...	56
Tabel 14. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kualitas Layanan Internal.....	57
Tabel 15. Kriteria Uji Kecocokan Model.....	62
Tabel 16. Rincian Kuesioner Berdasarkan Kelompok Sampel.....	63
Tabel 17. Karakteristik Responden .....	64
Tabel 18. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	67
Tabel 19. Uji Validitas Diskriminan .....	68
Tabel 20. Indeks <i>Goodness of Fit</i> (GOF) Model Pengukuran Kelompok Pegawai Negeri Sipil (PNS).....	69
Tabel 21. Indeks <i>Goodness of Fit</i> (GOF) Model Pengukuran Kelompok Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) .....	70

Tabel 22. Hasil Uji Struktural Multisampel.....	71
---	----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Penelitian .....	46
Gambar 2. Model Struktural .....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	132
Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	138
Lampiran 3. Hasil Uji Normalitas .....	143
Lampiran 4. Hasil Uji Model Struktural .....	144
Lampiran 5. Hasil Uji Multisample .....	148
Lampiran 6. Rekapitulasi Hasil Responden Pegawai .....	150

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sejak tiga dekade yang lalu, pemasaran internal semakin banyak dikenal dan digunakan untuk menggambarkan penerapan pemasaran secara internal dalam organisasi (Collins dan Payne, 1991; Berry *et al.*, 1976). Pemasaran internal memiliki keterkaitan dengan semua fungsi dalam organisasi. Namun, keterkaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia terbilang sangat erat. Hal ini sejalan dengan pendapat Berry (1981) bahwa inti dari pemasaran internal berawal dari pegawai yang dipandang sebagai pelanggan pertama organisasi (Mainardes *et al.*, 2019). Gummesson (1987) mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam mengembangkan dan memertahankan bisnis jasa yang sukses. Caruana dan Calleya (1998) menyatakan bahwa konsep pemasaran internal menempatkan pegawai organisasi sebagai pasar pertama perusahaan.

Sargeant dan Asif (1998); Grönroos (1990) membagi dua peran yang dapat diterapkan pemasaran internal pada sebuah organisasi, yaitu 1) Membantu pegawai secara individu untuk memahami pentingnya posisi mereka dan menciptakan kesadaran tentang bagaimana berhubungan dengan orang lain dalam organisasi, dan 2) Mempromosikan, mengembangkan, dan memertahankan etos layanan pelanggan untuk pelanggan internal maupun eksternal. Di sisi lain, perspektif pemasaran internal menyatakan bahwa perlakuan kepada pegawai dan pelanggan dengan dedikasi yang sama secara tidak langsung memenuhi kebutuhan keduanya, dan selanjutnya organisasi dapat menginspirasi pegawai untuk melakukan pekerjaan tambahan dan memertahankan organisasi menjadi lebih kuat (Papasolomou, 2006).

Caruana dan Calleya (1998); Bateson (1991); Kotler (1991) menyatakan bahwa pemasaran internal sebagai tugas untuk melatih dan memotivasi pegawai agar mampu melayani pelanggan dengan baik sehingga dapat mewakili elemen



manajemen sumber daya manusia. Sementara itu, Hales dan Mecerate-Butcher (1994) berpendapat bahwa pemasaran internal tidak dapat memberikan dasar konseptual yang kuat antara lain penekanan terkait sumber daya manusia yang berfokus pada kerja tim dan pemasaran internal menekankan individualisme. Pendapat tersebut senada dengan Rafiq dan Ahmed (1993) bahwa tidak ada kecocokan yang mendasari upaya untuk memenuhi persyaratan pelanggan internal dan persyaratan eksternal secara bersamaan (Sargeant dan Asif, 1998).

Pemikiran pemasaran internal tersebut menimbulkan pertentangan isu sehingga pembahasan di bawah ini akan memaparkan isu konseptual, isu kontekstual dan isu metodologikal.

Konsep pemasaran internal bermula pada tahun 1980 pada sektor jasa melalui pemeriksaan dan mekanisme pemberian layanan oleh pegawai (Ahmed dan Rafiq, 1995). Adapun gagasan yang mendasarinya, yaitu 1) pemberian layanan yang efektif membutuhkan pegawai yang termotivasi dan sadar pelanggan (Gronroos, 1981); 2) hubungan antara kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai dalam literatur pemasaran ritel yang mulai berkembang luas (George, 1977). Meskipun ada beberapa argumen yang membantah klaim tentang hubungan antara kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai, tetapi pekerjaan tidak hanya dibentuk melalui ide tersebut dan terus berkembang melalui domain konseptual pemasaran internal (Ahmed dan Rafiq, 1995; Piercy, 1995; Rafiq dan Ahmed, 1993; Hoffman dan Ingram, 1991). Selanjutnya, Mainardes *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa konsep pemasaran internal tampaknya masih menjadi tantangan (Kaurav *et al.*, 2016; Narteh dan Odoom, 2015; Narteh, 2012; Snell dan White, 2009). Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji konsep pemasaran internal untuk menjelaskan kepuasan kerja pegawai yang dipengaruhi oleh pemberdayaan, lingkungan kerja, dan kompensasi sesuai dengan hasil implikasi riset oleh Frye *et al.* (2019); Narteh (2012).

Berry (1981) pertama kali memperkenalkan ide pemasaran internal dalam penelitian yang diselesaikan pada industri perbankan ritel dimana ia percaya bahwa pegawai sama seperti halnya pelanggan eksternal yang berusaha untuk memenuhi kebutuhan mereka. Jika sebuah organisasi mampu memenuhi kebutuhan tersebut, maka anggotanya kemungkinan besar akan memberikan

kualitas eksternal yang pada akhirnya menciptakan loyalitas dan kepuasan di antara semua pemangku kepentingan. Organisasi industri jasa sekarang menyadari pentingnya kualitas dan upaya untuk melebihi harapan pelanggan (Ballantyne *et al.*, 1995). Jika kualitas layanan yang diberikan meningkatkan nilai pengalaman pelanggan, maka salah satu metode untuk mendapatkan tingkat tersebut adalah melalui penerapan program pemasaran internal (Ballantyne *et al.*, 1995).

Lings dan Greenley (2010) menyampaikan bahwa pemasaran internal dan eksternal harus menyeimbangkan fokus eksternal mereka dengan memperhatikan pegawai. Penelitian di masa depan dapat mengukur sikap dan perilaku manajer, pegawai, dan pelanggan secara langsung dan mengeksplorasi hubungan di antara mereka. Selanjutnya, Fu (2013) mengatakan sebagian besar studi tentang pemasaran internal dan perilaku yang berorientasi pelanggan belum meneliti korelasi faktor-faktor dengan tenaga emosional, dan bahkan ada lebih sedikit makalah yang berfokus pada subjek ini sehubungan dengan maskapai penerbangan pada khususnya. Oleh karena itu, manajer harus memperhatikan kerja emosional pegawainya, meningkatkan kompetensi pegawai mereka dengan pemasaran internal dan menghilangkan tekanan psikologis yang disebabkan oleh pekerjaan.

Joung *et al.* (2015) mengatakan adanya fakta bahwa industri jasa makanan telah menghadapi masalah serius karena peningkatan signifikan dari pekerja paruh waktu dan tingkat *turnover* pegawai. Masalah-masalah tersebut dapat dikurangi dengan menerapkan praktik pemasaran internal dan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Temuan ini juga akan memperluas ke pemahaman konsep yang berkaitan dengan pemasaran internal dan teori komitmen organisasi ketika mereka berlaku untuk industri jasa makanan umum. Selain itu, ada hasil yang tidak konsisten dalam studi di industri jasa makanan terkait dengan pemasaran internal dan komitmen organisasi. Ada juga sangat sedikit studi khusus untuk industri restoran. Ini menunjukkan pentingnya investigasi dan pemeriksaan lanjutan konsep pemasaran internal dan komitmen organisasi dalam industri perhotelan, khususnya industri jasa makanan.

Chang dan Chang (2009) menyatakan bahwa pemasaran internal berasal dari konsep pemasaran yang didasarkan pada satu premis yaitu sebuah organisasi

harus menggunakan pertukaran internal antara organisasi dan pegawai secara efektif sebelum berhasil memberikan layanan terhadap pelanggan eksternal (Kelemen dan Pappasolomou-Doukakis, 2004). Pertukaran internal tersebut artinya pegawai dipengaruhi oleh aktivitas manajemen sumber daya yang dilaksanakan oleh supervisor. Lebih lanjut, Kelemen dan Pappasolomou-Doukakis (2004) mengemukakan bahwa pemasaran internal merupakan aplikasi pemasaran dan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan teori, teknik, dan aturan untuk menginspirasi dan mengelola pegawai di semua tingkatan organisasi untuk terus meningkatkan layanannya kepada pelanggan eksternal. Konsep pemasaran internal tersebut telah berkembang menjadi lebih fokus pada manajemen sumber daya manusia daripada manajemen pemasaran.

Secara keseluruhan dalam pemasaran internal mencakup besarnya kepuasan kerja (setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan tingkat kepentingan pekerjaan. Kepuasan atau ketidakpuasan individu terhadap karyanya merupakan sesuatu yang bersifat personal yang bergantung pada bagaimana ia mempersepsikan kesesuaian atau konflik antara keinginannya dengan hasilnya. Dapat disimpulkan bahwa rasa kepuasan kerja merupakan sikap positif dari tenaga kerja yang meliputi perasaan dan sikap melalui penilaian suatu pekerjaan sebagai rasa hormat dalam mencapai salah satu nilai penting pekerjaan.

Kepuasan kerja seseorang akan tercapai bila batas minimal yang diinginkan telah terpenuhi dan tidak ada kesenjangan antara keinginan dengan kenyataan. Perbedaan positif tersebut terjadi jika pencapaiannya lebih besar dari yang diharapkan, maka akan merasa lebih puas. Sebaliknya, kesenjangan negatif terjadi jika kesenjangan tersebut jauh di bawah standar minimum yang mengakibatkan ketidakpuasan kerja yang lebih besar. Para ahli berpendapat bahwa kepuasan kerja tidak hanya karena faktor material, seperti penghargaan dan promosi, tetapi juga mencerminkan otonomi yang dinikmati oleh pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi sebagai hasil dari pemberdayaan. Dengan kombinasi pemberdayaan struktural dan psikologis, pegawai biasanya merasa terhubung dengan organisasi dan ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan mereka tentang seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang penting bagi mereka (Aziri, 2011).

Berdasarkan keterkaitan antara pemberdayaan dan kepuasan kerja, terlihat bahwa pemimpin yang memberdayakan bawahannya memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan kerjasama dari bawahannya saat organisasi mengalami perubahan yang sulit. Namun, karena organisasi beroperasi dalam lingkungan sosial yang lebih besar yang terdiri dari berbagai kekuatan politik, budaya dan ekonomi, penafsiran pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja harus dilakukan dalam kaitannya dengan konteks sosial dan organisasi yang lebih luas. Hal ini sesuai dengan hasil studi oleh Idris *et al.* (2018) bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pegawai yang puas umumnya lebih produktif, kreatif, dan termotivasi (Lambert *et al.*, 2002). Di sisi lain, kurangnya kepuasan kerja dikaitkan dengan sikap dan perilaku kerja yang negatif. Pawirosumarto *et al.* (2017) menyebutkan bahwa lingkungan kerja sebagai tempat dimana pegawai melakukan aktivitasnya, yang dapat membawa dampak positif dan negatif bagi pegawai untuk mencapai hasil yang diharapkan. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan dampak yang baik bagi kelangsungan lapangan kerja, sedangkan lingkungan kerja yang kurang kondusif akan berdampak negatif pada kelangsungan pekerjaannya. Barry dan Heizer (2001) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan fisik yang memengaruhi kinerja, keamanan dan kualitas pegawai.

Lingkungan kerja memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk bekerja secara maksimal, hal tersebut dapat memengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menikmati lingkungannya, maka ia akan menikmati waktunya di tempat kerja untuk melakukan aktivitas tersebut dan menggunakan waktu kerjanya secara efektif dan optimal serta prestasi kerjanya akan tinggi pula. Faktor-faktor spesifik di lingkungan kerja seperti dukungan manajemen dan kualitas komunikasi memengaruhi pemberdayaan dan kepuasan kerja (Chiang dan Hsieh, 2012; Baird dan Wang, 2010).

Secara lebih luas, kepuasan kerja didefinisikan sebagai konstruksi sikap tentang kondisi kerja dan perlakuan dalam peran pekerjaan seseorang (Joung *et al.*, 2015; Fiorillo dan Nappo, 2014). Variabel kunci yang terkait dengan kepuasan kerja adalah pendapatan (Terera dan Ngirande, 2014). Pengaruh pendapatan terhadap kepuasan dapat memengaruhi tingkat komitmen (Porter *et al.*, 1974).

Teori upah efisiensi menunjukkan bahwa pendapatan yang lebih tinggi akan meyakinkan orang untuk tetap bekerja di perusahaan mereka saat ini (Selden *et al.*, 2013). Kepuasan telah dikaitkan dengan tingkat retensi yang lebih tinggi juga. Mazzei *et al.* (2016) berpendapat bahwa organisasi dan manajemen harus merefleksikan tingkat ketidaksetaraan upah untuk menghindari perlakuan yang tidak adil terhadap pegawai.

Lebih lanjut, Judge *et al.* (2010) mengatakan masih terdapat kesenjangan dan pertentangan terkait pendapatan yang secara positif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Deci dan Ryan (1985) bahwa jika dilihat dari perspektif teori determinasi diri menunjukkan bahwa penghargaan ekstrinsik menurunkan motivasi dan tidak memuaskan bagi individu. Karena memiliki efek negatif pada minat intrinsik dalam tugas atau pekerjaan, sedangkan motivasi ekstrinsik cenderung merusak persepsi otonomi (Deci dan Ryan, 2000) sehingga tidak berdampak pada kepuasan kerja. Dari beberapa pendapat tersebut menunjukkan bahwa temuan riset tentang pendapatan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja belum konklusif.

Dalam literatur, gagasan tentang komitmen telah didefinisikan sebagai proses kognitif kunci untuk mengidentifikasi diri dengan organisasi seseorang (Buchanan, 1974; Sheldon, 1971). Komitmen pegawai merupakan sikap psikologis pegawai. Sikap ini memungkinkan pegawai untuk mengidentifikasi tujuan dan nilai organisasinya (Peng *et al.*, 2016). Akibatnya, pegawai sering termotivasi untuk mengejar kepentingan yang selaras dan tetap setia kepada organisasi (Meyer dan Allen, 1991). Komitmen sangat penting untuk dimiliki para pegawai, karena dapat mengarah pada kinerja pekerjaan yang lebih baik (Jaramillo *et al.*, 2005). Dengan demikian, komitmen pegawai yang tinggi akan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Hasil studi menunjukkan bahwa komitmen akan meningkatkan kepuasan dalam peran pekerjaan seseorang (Peng *et al.*, 2016; Zhang *et al.*, 2014).

Sharma *et al.* (2016) mengatakan bahwa sebagian besar peneliti mengabaikan peran komitmen pegawai ketika mempelajari pengaruh kualitas layanan internal pada berbagai hasil. Di sisi lain, SeyedJavadin *et al.* (2012) menyatakan bahwa pegawai sebagai pelanggan internal dan pekerjaan sebagai

produk internal (Lee dan Wen-Jung, 2005). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan internal antara individu pada tingkatan organisasi sehingga dapat menciptakan sikap yang berorientasi layanan kepada pelanggan di antara pegawai dalam kontak dengan pelanggan (Grönroos, 2000). Meskipun demikian, Rodrigues dan Carlos (2010) menjelaskan bahwa pemasaran internal sebagai faktor kunci tidak hanya memberikan keunggulan layanan, tetapi untuk memastikan keberhasilan pemasaran eksternal dengan memotivasi para pegawai (Greene *et al.*, 1994).

Srivastava dan Prakash (2018) mengungkapkan bahwa organisasi harus memperhatikan kualitas layanan internal dengan cara memahami dan mengelola kualitas layanan di antara pelanggan internal seperti pegawai (Vandermerwe dan Gilbert, 1991). Selanjutnya, Darden *et al.* (1993) menyatakan bahwa status pegawai dapat memperkuat atau memperlemah perilaku pegawai. Hal ini artinya status pegawai dapat berdampak pada kinerja pegawai dalam memberikan kualitas layanan kepada pelanggan internal. Sementara itu, implikasi dari hasil penelitian oleh Cho dan Johanson (2008) menyarankan untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang status pegawai berkaitan dengan sikap dan perilaku pegawai, dimana status pegawai ini dibedakan menjadi dua yaitu pegawai tetap dan pegawai tidak tetap (Conway dan Briner, 2002; Feldman, 1990). Dari hasil implikasi tersebut dapat disimpulkan bahwa status pegawai dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang perlu diteliti lebih lanjut.

Ada sejumlah alasan untuk mengandaikan bahwa pegawai paruh waktu mungkin memiliki kontrak psikologis yang berbeda dari pegawai penuh waktu. Mungkin ada perbedaan di seluruh status pekerjaan dalam hal konten kontrak psikologis (yaitu, janji yang dibuat); namun, penelitian ini mempertimbangkan sejauh mana pemenuhan kontrak psikologis (yaitu, janji yang ditepati) berbeda di seluruh status pekerjaan. Beberapa kemungkinan alasan telah disusun dalam empat bidang yang luas: alasan di tingkat organisasi, alasan di tingkat individu, alasan di tingkat interpersonal, dan alasan yang terkait dengan berkurangnya waktu yang dihabiskan di tempat kerja.

Pada tingkat organisasi, pekerja paruh waktu telah ditemukan diperlakukan berbeda oleh organisasi dalam hal pekerjaan yang dilakukan, cakupan manfaat,

variasi tugas, otonomi, dan peluang untuk kemajuan (Levanoni dan Sales, 1990). Misalnya, ada banyak bukti bahwa pegawai paruh waktu tidak mungkin menerima promosi dan peluang pelatihan serupa dalam organisasi yang sama (Zeytinoglu, 1990). Organisasi mungkin juga mengharapkan kontribusi yang berbeda dari pekerja paruh waktu sebagai konsekuensi dari motif organisasi sendiri untuk mempekerjakan pekerja paruh waktu, seperti untuk membantu selama periode tersibuk (McGregor dan Sproull, 1992). Harapan organisasi bahwa pegawai paruh waktu dapat melakukan tugas yang cukup berulang pada waktu tersibuk dalam hari kerja dapat mengakibatkan pegawai paruh waktu menganggap kontribusi mereka berbeda dari pegawai penuh waktu dalam hal, misalnya, upaya dan fleksibilitas. Jika pegawai paruh waktu menganggap diri mereka diperlakukan secara berbeda dari pegawai penuh waktu dalam hal bujukan yang mereka terima dan kontribusi yang mereka berikan, maka ini kemungkinan akan mempengaruhi bagaimana mereka memandang kontrak psikologis mereka.

Menghabiskan lebih sedikit waktu di tempat kerja melalui kerja paruh waktu dapat mengakibatkan berkurangnya jumlah janji yang dirasakan dan menjadi kurang jelas tentang rincian janji yang dibuat. Studi sebelumnya telah menemukan bahwa pegawai paruh waktu mengalami masalah komunikasi dengan organisasi dan kesinambungan dalam hubungan tempat kerja (Sidaway dan Wareing, 1992). Berkurangnya komunikasi dan terputusnya interaksi dapat mempengaruhi janji komunikasi. Jika pegawai merasakan lebih sedikit janji antara mereka dan organisasi, maka kemungkinan menerima pelanggaran berkurang. Berkenaan dengan kejelasan janji, janji yang ambigu dapat menyebabkan ketidaksesuaian yang berkaitan dengan ketentuan kontrak psikologis pegawai, di mana ketidaksesuaian dianggap sebagai faktor utama dalam persepsi pegawai yang melanggar janji dan komitmen (Morrison dan Robinson, 1997).

Ditinjau dari isu metodologis pada riset ini, berdasarkan hasil *literature review* oleh Huang (2019) selama 26 tahun (1990-2016) menunjukkan bahwa konteks penelitian pemasaran internal lebih banyak dikaji pada bidang perbankan, medis, pariwisata dan perhotelan, sedangkan belum banyak dikaji pada organisasi pemerintahan yaitu Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) yang menjadi konteks dalam penelitian penulis. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat

Daerah (DPRD) merupakan salah satu organisasi pemerintah Indonesia yang memiliki dua status pegawai berbeda yaitu PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Perbedaan status pegawai tersebut membedakan pendapatan atau kompensasi yang diterima oleh keduanya. Meskipun demikian, beban kerja yang dimiliki oleh kedua status pegawai tersebut bersifat sama.

Hasil riset oleh Alexandrov *et al.* (2007) mengemukakan bahwa peran status pegawai sebagai moderator perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terutama untuk melihat kekuatan hubungan antara berbagai konstruksi dalam sikap kerja dan *outcome* model. Kemudian, Thorsteinson (2003) mengungkapkan bahwa hasil meta analisis tentang status pegawai terdapat perbedaan terkait dengan pegawai penuh waktu dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Di sisi lain, hasil implikasi penelitian oleh Cho dan Johanson (2008) menyarankan untuk meneliti lebih lanjut faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap status pegawai berkaitan dengan sikap dan perilaku pegawai. Oleh karena itu, dalam penelitian ini status pegawai diteliti sebagai multisampel membandingkan kepuasan kerja antara PNS dan PPPK pada sektor publik yaitu Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) di Indonesia.

Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya akan dijabarkan pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 1. Hasil Mapping Penelitian Terdahulu**

Aspek Riset	Peneliti Terdahulu	Penelitian Terdahulu	Penelitian Saat Ini
Status pegawai sebagai moderator	Darden <i>et al.</i> (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stratified Random Sampling</i></li> <li>• Pusat Perbelanjaan</li> <li>• Amerika Serikat</li> <li>• Sektor Publik Profit</li> <li>• Pegawai tetap &amp; paruh waktu</li> <li>• SEM-Lisrel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cluster sampling</i></li> <li>• Sekretariat DPRD di Indonesia</li> <li>• Sektor Publik Non Profit</li> <li>• PNS &amp; PPPK</li> <li>• SEM-Lisrel</li> </ul>
	Conway dan Briner (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survei</li> <li>• Supermarket &amp; perbankan</li> <li>• Sektor Publik Profit</li> <li>• Pegawai tetap &amp; paruh waktu</li> <li>• SEM-Lisrel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status pegawai sebagai multisampel mendukung model penelitian</li> </ul>
	Joung <i>et al.</i> (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survei online</li> </ul>	



Aspek Riset	Peneliti Terdahulu	Penelitian Terdahulu	Penelitian Saat Ini
Pemberdayaan terhadap kepuasan kerja	Idris <i>et al.</i> (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restoran</li> <li>• China</li> <li>• Sektor Publik Profit</li> <li>• Pegawai tetap &amp; paruh waktu</li> <li>• SPSS &amp; MPlus</li> <li>• Survei online</li> <li>• Perusahaan asing</li> <li>• Malaysia</li> <li>• Sektor Publik Profit</li> <li>• Pegawai</li> <li>• SPSS</li> </ul>	
	Pelit <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Stratified &amp; cluster sampling</i></li> <li>• Hotel</li> <li>• Turki</li> <li>• Pegawai</li> <li>• Sektor Publik Profit</li> <li>• Regresi</li> </ul>	
	Schermuly <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survei online</li> <li>• Sekolah</li> <li>• Jerman</li> <li>• Kepala Sekolah</li> <li>• Sektor Non Publik Non Profit</li> <li>• SEM</li> </ul>	
Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja	Anasi (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-stage sampling</li> <li>• Perpustakaan Universitas</li> <li>• Nigerian</li> <li>• Pustakawan akademik</li> <li>• Regresi Berganda</li> </ul>	
	Akinwale dan George (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Simple Random Sampling</i></li> <li>• Rumah Sakit</li> <li>• Lagos</li> <li>• Perawat</li> <li>• Regrei Hirarki Berganda</li> </ul>	
	Baernholdt dan Mark (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Random Sampling</i></li> <li>• Rumah Sakit</li> <li>• Amerika Serikat</li> <li>• Perawat</li> <li>• SPSS &amp; SAS</li> </ul>	
Kompensasi terhadap kepuasan kerja	Frye <i>et al.</i> (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survei</li> <li>• Industri Perhotelan</li> <li>• Amerika Serikat</li> <li>• Pegawai Generasi X dan Z</li> <li>• SEM-AMOS</li> </ul>	

Aspek Riset	Peneliti Terdahulu	Penelitian Terdahulu	Penelitian Saat Ini
Kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai	Mohd Suki <i>et al.</i> (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Random sampling</i></li> <li>• Industri Minyak dan Gas</li> <li>• Malaysia</li> <li>• Pegawai</li> <li>• SEM-AMOS</li> </ul>	
	Mahmood <i>et al.</i> (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Random sampling</i></li> <li>• Perbankan</li> <li>• Pakistan</li> <li>• Pegawai</li> <li>• SEM-AMOS</li> </ul>	
	Ocen <i>et al.</i> (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Proportionate stratified random sampling</i></li> <li>• Perbankan</li> <li>• Uganda</li> <li>• Pegawai</li> <li>• SPSS</li> </ul>	
	Bailey <i>et al.</i> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Convenience sampling</i></li> <li>• Perbankan</li> <li>• Saudi Arabia</li> <li>• Pegawai</li> <li>• SEM</li> </ul>	
Komitmen pegawai terhadap kualitas layanan internal	Abdullah <i>et al.</i> (2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Random sampling</i></li> <li>• Rumah Sakit</li> <li>• Pakistan</li> <li>• Perawat</li> <li>• SPSS &amp; SmartPLS</li> </ul>	
	Sharma <i>et al.</i> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Random sampling</i></li> <li>• Industri Manufaktur</li> <li>• China</li> <li>• Pegawai</li> <li>• SEM-ASMOS</li> </ul>	

Ditinjau dari isu kontekstual menunjukkan bahwa kajian kualitas layanan internal yang diuraikan pada isu konseptual belum ada dikaji pada sektor publik sebagai organisasi jasa non-profit. Hal tersebut dapat tercermin pada situasi maupun kondisi yang berada pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang memiliki pegawai dengan status yang berbeda yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Sekretariat DPRD merupakan sarana penunjang dalam membantu mengoptimalkan kinerja DPRD untuk menjadi lebih baik. Dalam mendukung kinerja DPRD beserta anggotanya yang merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD sendiri membutuhkan sekretariat DPRD yang kuat sebagai organisasi pendukung untuk mewujudkan kinerja sekretariat yang optimal dalam membantu pelayanan DPRD.

Mengingat bahwa tugas dan fungsi DPRD yang sangat kompleks sehingga hubungan antara Sekretariat DPRD dan Anggota DPRD perlu terjalin dengan baik. Hubungan yang baik antara keduanya akan berpengaruh pada kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD terhadap Sekretariat DPRD.

Hasil penelitian oleh Hidayati *et al.* (2018) menunjukkan bahwa kinerja DPRD belum dapat berjalan optimal dan disebabkan oleh Sekretariat DPRD yang mana sebagai pendukung pelayanan administrasi tidak berjalan dengan sebagaimana mestinya. Selain itu, ketidakefektifan sekretariat DPRD dalam menyampaikan aspirasi rakyat terhadap para anggota DPRD menyebabkan kekecewaan rakyat yang berujung pada unjuk rasa ataupun perilaku anarkis rakyat. Hal ini tidak sejalan dengan pernyataan oleh Hikam (1999) bahwa sekretariat DPRD sebagai jembatan bagi rakyat untuk menyampaikan aspirasi kepada Lembaga DPRD.

Secara teoritis diketahui bahwa kinerja secara individu maupun organisasi disebabkan oleh kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Ini artinya pegawai yang puas terhadap pekerjaannya, maka akan memberikan kinerja yang optimal. Selain itu, kompensasi juga dapat menjadi salah satu faktor yang menekankan kepuasan kerja pada individu. Namun, dalam keadaan konteks Sekretariat DPRD menunjukkan terdapat perbedaan kompensasi yang terjadi pada status pegawai yang berbeda yaitu PNS dan PPPK. Hal ini sering mengakibatkan terjadi ketidakpuasan dan kesenjangan pekerjaan yang disebabkan kompensasi yang berbeda, namun jumlah pekerjaan disamaratakan antara PNS dan PPPK.

Berdasarkan data pada tahun 2012 menunjukkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia berjumlah 4.572.114 orang sebagaimana yang disampaikan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2011-2014) yaitu Azwar Abubakar yang menyebutkan 50% dari jumlah tersebut kinerja pegawai tidak dapat diandalkan. Selanjutnya, Kepala Pusat Penerangan (Kapuspen) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) yaitu Bakhtiar, menuturkan bahwa pada tahun 2019 telah tercatat sebanyak 1.372 PNS diberhentikan secara tidak hormat oleh pemerintah. Ini akibat tindak pidana korupsi atau penggelapan yang dilakukan PNS terhadap uang milik Negara dan hal lain yang menunjukkan bahwa birokrasi di Indonesia tidak cukup baik yakni mengenai pelayanan publik

yang dirasa masih kurang optimal, efektif, efisien dan akuntabel. Berkenaan dengan pelayanan publik yang masih dianggap buruk tersebut, terdapat permasalahan yang melatar belakangi. Contohnya seperti perilaku PNS yang belum profesional dan juga menyangkut seluruh aspek yang dimilikinya mulai dari perilaku, kompetensi, pengetahuan, kreativitas serta *soft skill*. Di sisi lain, aspek tersebut yang menjadi unsur terpenting dalam suatu birokrasi pemerintah. Namun masih banyak PNS yang berpikir lebih mengedepankan kekuasaan dan jabatan dibandingkan melayani masyarakat.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan oleh penulis pada bulan Juli 2020 sampai September 2020 menunjukkan bahwa kinerja PNS dan PPPK pada Sekretariat DPRD Provinsi Lampung masih belum optimal. Hal ini didukung dengan fakta di lapangan bahwa terdapat PNS yang memiliki jabatan lebih tinggi, namun pegawai tersebut tidak memiliki kemampuan dalam bekerja di Sekretariat DPRD sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Misalnya PNS dengan Eselon III dan Eselon IV tidak mampu dalam mengoperasikan informasi dan teknologi. Seharusnya semakin tinggi eselon yang melekat pada PNS dapat menyesuaikan kemampuannya. Oleh karena itu, Sekretariat DPRD perlu untuk melakukan pemberdayaan dan mengevaluasi kembali penyesuaian jabatan dengan kemampuannya dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi.

e-Kinerja merupakan aplikasi yang digunakan untuk melakukan proses Pencatatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD dengan tujuan agar Penilaian Prestasi Kinerja ASN lebih objektif, terukur, akuntabel dan transparan berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara spesifik. Namun, adanya aplikasi e-Kinerja yang telah diterapkan pada PNS tidak menunjukkan ada peningkatan kinerja, melainkan masih banyak ditemukan PNS yang melakukan kecurangan atau manipulasi data yang berhubungan dengan kehadiran pegawai. Di sisi lain, aplikasi tersebut menjadi salah satu indikator dalam pemberian tunjangan kinerja yang dapat berdampak pada kinerja pegawai. Namun, PNS pada Sekretariat DPRD masih ditemukan yang tidak hadir tepat waktu dan pulang tidak sesuai dengan jam kerja. Seharusnya PNS tersebut dapat bekerja lebih optimal dengan adanya pemberian tunjangan dari pemerintah. Hal ini berbeda dengan

PPPK yang hanya mendapatkan gaji, namun tetap hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja.

Lingkungan kerja yang semakin tidak kondusif dan kesenjangan juga terjadi antara PNS dan PPPK. Pekerjaan PNS seringkali dilimpahkan pada PPPK, di sisi lain pekerjaan tersebut hanya boleh dikerjakan oleh PNS artinya PPPK tidak memiliki kewajiban untuk merangkap pekerjaan tersebut. Selain itu, PNS dan PPPK sering melempar pekerjaan antara satu sama lain sehingga ini menunjukkan perilaku yang tidak profesional. Seharusnya lingkungan kerja yang baik terdapat kerjasama dan koordinasi yang baik antara PNS dan PPPK sehingga dapat menghasilkan kinerja yang efektif.

Isu-isu terkait kinerja Sekretariat DPRD didukung dengan hasil laporan kinerja Sekretariat DPRD pada beberapa provinsi dan hasil penelitian terdahulu pada Sekretariat DPRD di Indonesia. Adapun hasil laporan kinerja Sekretariat DPRD pada beberapa provinsi sebagai berikut.

**Tabel 2. Hasil Laporan Kinerja Sekretariat DPRD di Indonesia**

No.	Provinsi	Hasil Laporan Kinerja
1.	Jambi (2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum optimalnya pemanfaatan sarana teknologi informasi yang tersedia.</li> <li>2. Struktur organisasi Sekretariat DPRD yang belum mengakomodasi secara optimal fungsi-fungsi yang dibutuhkan bagi penyelenggaraan tugas dan fungsi dalam rangka mendukung kinerja DPRD.</li> <li>3. Masih lemahnya kualitas dan kuantitas koordinasi, integrasi, sinkronisasi tugas fungsi DPRD dengan lembaga pemerintahan daerah dan lembaga social kemasyarakatan lainnya termasuk LMS.</li> <li>4. Masih rendahnya kualitas penyelenggaraan administrasi kesekretariatan dan administrasi keuangan DPRD.</li> <li>5. Masih rendahnya dukungan pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD.</li> <li>6. Belum optimalnya ketersediaan dan pemanfaatan sarana dan parasarana serta pengembangan kelembagaan kesekretariatan DPRD untuk mengantisipasi hambatan-hambatan eksternal dalam rangka perwujudan</li> </ol>

No.	Provinsi	Hasil Laporan Kinerja
		<p>Reformasi Birokrasi secara menyeluruh.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Masih lemahnya kompetensi Sumber Daya Aparatur Sekretariat DPRD untuk mewujudkan Sekretariat DPRD sebagai institusi yang kapabel dibidangnya.</li> <li>8. Seringnya terjadi perubahan Peraturan Perundangan terkait dengan pelaksanaan tugas instansi pemerintah.</li> <li>9. Masih seringnya terjadi campur tangan pihak-pihak eksternal dalam penetapan kebijakan internal Sekretariat DPRD.</li> <li>10. Masih adanya opini terhadap institusi Sekretariat DPRD sebagai organisasi yang inferior.</li> <li>11. Peningkatan hubungan yang hamonis dengan DPRD untuk mewujudkan pelayanan terhadap penyaluran aspirasi masyarakat secara dinamis dan demokratis.</li> </ol>
2.	Sumatera Selatan (2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas sumber daya manusia yang belum memadai untuk mampu melaksanakan tugas dan kewajiban yang dibebankan.</li> <li>2. Penetapan sanksi dan reward belum jelas sehingga belum mampu meningkatkan motivasi dan kinerja secara signifikan.</li> <li>3. Belum adanya sistem informasi kepegawaian yang terpadu dalam Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan.</li> </ol>
3.	Aceh (2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi Aparatur Sekretariat DPRA relatif belum sesuai dengan tugas dan fungsinya serta kesiapan dalam mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;</li> <li>2. Pemanfaatan sarana dan prasarana serta pengembangan teknologi informasi relatif belum maksimal untuk mendukung kinerja Sekretariat DPRA dalam memberikan pelayanan terhadap tugas dan fungsi DPRA sebagai lembaga perwakilan</li> </ol>
4.	Ambon (2022)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumber daya manusia baik dari sisi kualitas maupun kuantitas terbatas</li> <li>2. Adanya beberapa pelaksanaan kegiatan DPRD tidak sesuai dengan agenda/penjadwalan/tata kala kegiatan</li> </ol>

No.	Provinsi	Hasil Laporan Kinerja
		DPRD
		3. Munculnya peraturan-peraturan baru sehingga harus dilakukan penyesuaian
		4. Sarana prasarana pendukung perlu diperbarui dan ditingkatkan secara kualitas sehingga mendukung kondusifitas kerja kedewanan

Sumber : Laporan Kinerja

Adapun isu-isu yang terdapat pada hasil penelitian terdahulu pada Sekretariat DPRD di Indonesia akan diuraikan sebagai berikut.

**Tabel 3. Hasil Review Artikel Kinerja pada Sekretariat DPRD di Indonesia**

Judul/Peneliti	Pembahasan/Hasil Penelitian
Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi, dan Pengembangan Karir Pada Kantor DPRD Provinsi Jawa Tengah (Riyadi, 2017)	Hasil analisis menunjukkan tidak ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Artinya lingkungan kerja tidak selalu diukur dengan tingkat kepuasan kerja. Sebagaimana yang dilakukan pegawai pada Kantor DPRD Provinsi Jawa Tengah bahwa pegawai lebih sering bekerja di lapangan dari pada di sekitar lingkungan kantor.
Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Blora (Study Empirik pada Pegawai Sekretaris Daerah Kabupaten Blora) (Tinangish & Sudyarningsih, 2018)	Perlu adanya peningkatan antara hubungan pegawai dengan kolega sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik sehingga terbentuk lingkungan kerja yang nyaman. Perlu adanya tinjauan lebih lanjut terkait dengan peningkatan kompensasi terhadap staf honorer yang masih di bawah UMK (Upah Minimum Kabupaten)
Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Motivasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Rembang (Pramono, 2019)	Pemberian kompensasi belum adil sehingga dapat menurunkan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Rembang. Hal ini dikarenakan perjalanan dinas yang hanya melibatkan individu tertentu dan tidak ada pergantian sehingga menimbulkan kecemburuan terkait dengan pendapatan kompensasi berupa uang perjalanan dinas.
Pengaruh Budaya	Fenomena terkait dengan kepuasan kerja PNS pada

Judul/Peneliti	Pembahasan/Hasil Penelitian
Organisasi dan Kompensasi Terhadap Keuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Sekretariat DPRD Kota Sungai Penuh (Putra, 2019)	Sekretariat DPRD Kota Sungai Penuh yaitu <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kurangnya penghargaan yang diberikan kepada PNS beprestasi sehingga menurunkan tingkat keuasan kerja, karena dirasa pimpinan kurang memperhatikan kinerja pegawai tersebut.</li> <li>2) Terdapat pegawai yang tidak nyaman bekerja pada bagian tertentu dan ingin pindah bagian lain dengan alasan untuk menambah menambah pengalaman maupun untuk pengembangan karier. Contohnya pegawai yang bertugas sebagai pelaksana Sub Bagian umum ingin beralih tugas ke Sub Bagian penganggaran dan pengawasan, dengan alasan untuk mendapatkan pengalaman baru.</li> <li>3) Rendah kedisiplinan pegawai dalam mengikuti apel pagi dan apel siang. Di sisi lain, apel pagi merupakan ajang untuk memeriksa kekuatan PNS pada hari tersebut. Contohnya terdapat beberapa pegawai yang tidak masuk kerja maupun tidak mengikuti apel pagi tanpa memberikan alasan yang jelas baik kepada atasan maupun kepada rekan kerja.</li> </ol>
Pengaruh Kompensasi, Keuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gayo Lues (Suryani & Basyir, 2020)	Hasil wawancara yang dilakukan dengan staf Sekretariat Daerah Kabupaten Gayo Lues pada tanggal 03 januari 2019 diketahui bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Gayo Lues masih rendah. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya, sikap pegawai yang kurang ramah terhadap sesama pegawai, sesama pegawai juga kurang saling mengeratkan hubungan anatar pegawai dan pegawai kurang cepat dan cekatan dalam menyelesaikan tugasnya.
Analisis Profesionalisme Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara (Yanti <i>et al.</i> , 2022)	Profesionalisme aparatur pemerintah dilihat dari aspek responsifitas dan inovasi aparatur di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara secara umum dapat dikatakan masih rendah yang dipengaruhi oleh pemahaman visi dan misi organisasi, wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi, kepemimpinan dan pemberian penghargaan yang kurang selaras dengan tujuan organisasi. Hal-hal tersebut perlu mendapatkan perhatian serius untuk menentukan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil laporan kinerja (Tabel 2) dan penelitian terdahulu (Tabel 3) menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan yang terjadi pada



Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD. Kesenjangan itu berupa permasalahan pemberdayaan pegawai yang menyangkut kompetensi pegawai yang belum memadai dan belum mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi. Selanjutnya, lingkungan kerja dinilai belum kondusif dikarenakan sarana dan prasarana yang terdapat pada Sekretariat DPRD belum dapat diakomodir dengan baik. Selain itu, permasalahan kompensasi yang merupakan pendapatan para pegawai negeri sipil masih dinilai belum dapat memberikan kepuasan kerja pada pegawai. Dari uraian tersebut, penulis ingin meneliti perbedaan status pegawai pada Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia untuk mengetahui kepuasan kerja para pegawai yang berdampak pada layanan internal yang diberikan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Ditinjau dari isu empiris menunjukkan bahwa status pegawai yaitu PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) merupakan sumber daya manusia yang mendukung keberlangsungan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Namun, kinerja yang kurang optimal dari status pegawai tersebut sering kali menghambat pekerjaan dalam melayani masyarakat dan anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sebagai pelanggan eksternal dari Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Hal tersebut dibuktikan dengan riset yang dilakukan oleh Hidayati *et al.* (2018) bahwa kinerja DPRD belum dapat berjalan optimal dan disebabkan oleh Sekretariat DPRD yang mana sebagai pendukung pelayanan administrasi tidak berjalan dengan sebagaimana mestinya. Selain itu, pemberian kompensasi menjadi permasalahan utama yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan tugas dan beban kerja yang sama antar kedua status pegawai, namun kompensasi yang diberikan berbeda.

Ditinjau dari isu teoritis, Mainardes *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa konsep pemasaran internal tampaknya masih menjadi tantangan (Kaurav *et al.*, 2016; Narteh dan Odoom, 2015; Narteh, 2012; Snell dan White, 2009). Tantangan dalam bidang penelitian tersebut adalah kemampuan untuk mengoperasionalkan kualitas layanan internal. Kualitas layanan internal bertindak sebagai pendorong kepuasan kerja, produktivitas dan loyalitas pelanggan (Akroush *et al.*, 2013; Zuger, 2004). Selanjutnya, Kang *et al.* (2002) melakukan riset tentang pengukuran

kualitas layanan internal pada pegawai universitas di Korea. Hasil riset tersebut mengimplikasikan perlu untuk melakukan penelitian kualitas layanan internal dengan dimensi lainnya pada penelitian selanjutnya. Dari uraian tersebut, maka penelitian merumuskan beberapa permasalahan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- 1) Apakah ada perbedaan pemberdayaan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja antara PNS dan PPPK?
- 2) Apakah ada perbedaan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja antara PNS dan PPPK?
- 3) Apakah ada perbedaan kompensasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja antara PNS dan PPPK?
- 4) Apakah ada perbedaan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai antar PNS dan PPPK?
- 5) Apakah ada perbedaan komitmen pegawai yang berpengaruh terhadap kualitas layanan internal antara PNS dan PPPK?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1) Menguji secara empiris perbedaan pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja antara PNS dan PPPK.
- 2) Menguji secara empiris perbedaan pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja antara PNS dan PPPK.
- 3) Menguji secara empiris perbedaan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja antara PNS dan PPPK.
- 4) Menguji secara empiris perbedaan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai antara PNS dan PPPK.
- 5) Menguji secara empiris perbedaan pengaruh komitmen pegawai terhadap kualitas layanan internal antara PNS dan PPPK.

### **1.4 Keaslian dan Kebaruan Penelitian**

Keaslian dan kebaruan penelitian ini terletak pada kajian peran status pegawai pada sektor publik non profit, yaitu Sekretariat Dewan Perwakilan

Rakyat Daerah (DPRD) di Indonesia. Keaslian tersebut didukung dengan hasil implikasi penelitian oleh Cho dan Johanson (2008) menyatakan bahwa status pegawai dapat membentuk sikap dan perilaku pegawai yang perlu untuk diteliti lebih lanjut. Kemudian Joung *et al.* (2018) juga mengatakan bahwa penelitian masa depan harus mempertimbangkan heterogenitas pegawai tidak tetap dan membandingkannya dengan pegawai tetap memeriksa perbedaan. Dengan demikian, pada penelitian ini status pegawai terdiri atas dua jenis pegawai yaitu pegawai tetap (PNS) dan pegawai tidak tetap (PPPK) sebagai responden penelitian dengan teknik *cluster sampling* dan diolah menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Keaslian dan kebaruan penelitian selanjutnya terletak pada pengujian variabel komitmen pegawai terhadap kualitas layanan internal sesuai dengan hasil implikasi riset oleh Srivastava dan Prakash (2018). Penelitian tersebut menyampaikan bahwa organisasi harus memperhatikan kualitas layanan internal dengan cara memahami dan mengelola kualitas layanan internal pada organisasi yang diberlakukan kepada pegawai. Pegawai yang puas akan memiliki komitmen yang semakin tinggi terhadap organisasi, sehingga organisasi perlu memberikan kualitas layanan internal seperti pemberdayaan dan insentif. Dengan demikian, penelitian ini akan memeriksa hubungan antara komitmen pegawai terhadap kualitas layanan internal.

Pernyataan keaslian dan kebaruan penelitian ini terungkap berdasarkan hasil pemetaan peneliti pada berbagai hubungan struktural dalam model kepuasan kerja, seperti terlihat pada Tabel 4 berikut.

**Tabel 4. Keaslian dan Kebaruan Penelitian, Berbasis Hasil Riset Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Temuan Riset</b>	<b>Keaslian/Kebaruan</b>
Schermuly <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan wakil kepala sekolah sebagai unit analisis dan sumber informasi.</li> <li>• Objek penelitian pada sektor publik dan profit yaitu sekolah bahasa Jerman.</li> <li>• Pengujian model dan hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik SEM (<i>Structural Equation Model</i>) dengan bantuan software</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status pegawai sebagai multisampel yang mendukung model penelitian untuk melihat perbedaan antara PNS dan PPPK.</li> <li>• Sumber informasi dan sampel yaitu PNS dan PPPK.</li> <li>• Menggunakan teknik</li> </ul>

Peneliti	Temuan Riset	Keaslian/Kebaruan
Ning <i>et al.</i> (2009)	<p>LISREL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan perawat sebagai unit analisis dan sumber informasi.</li> <li>• Objek penelitian pada sektor non publik dan profit yaitu rumah sakit.</li> <li>• Menggunakan teknik <i>convenience sampling</i>.</li> <li>• Pengujian model dan hipotesis dilakukan dengan penelitian <i>cross sectional</i> dengan bantuan software SPSS 15.0.</li> </ul>	<p><i>cluster sampling</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objek penelitian kepuasan kerja pada sektor publik non-profit yaitu Sekretariat DPRD di Indonesia.</li> <li>• Pengujian model dan hipotesis dilakukan dengan teknik SEM (<i>Structural Equation Model</i>) dengan Aplikasi LISREL.</li> </ul>
Pawirosu rto <i>et al.</i> (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan pegawai sebagai unit analisis dan sumber informasi.</li> <li>• Objek penelitian pada sektor non publik dan profit yaitu perhotelan.</li> <li>• Menggunakan teknik <i>Proportionate Stratified Sampling</i>.</li> <li>• Pengujian model dan hipotesis dilakukan dengan bantuan software SPSS dan SEM-PLS.</li> </ul>	
Odunlade (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan pustakawan dan petugas perpustakaan sebagai unit analisis dan sumber informasi.</li> <li>• Objek penelitian pada perpustakaan.</li> <li>• Menggunakan teknik <i>random sampling</i>.</li> </ul>	
Mahmood <i>et al.</i> (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan pegawai bank sebagai unit analisis dan sumber informasi.</li> <li>• Objek penelitian pada sektor perbankan.</li> <li>• Pengujian model dan hipotesis dilakukan dengan teknik SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>).</li> </ul>	
Joung <i>et al.</i> (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status pegawai memoderasi pemasaran internal, kepuasan kerja, komitmen organisasi, niat untuk ganti pekerjaan</li> <li>• Objek penelitian pada sektor industri makanan</li> </ul>	

## **1.5 Kontribusi Penelitian**

Kontribusi penelitian akan dijabarkan sebagai berikut.

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan bagi para akademisi dan peneliti selanjutnya dalam pengembangan riset tentang kualitas layanan internal dengan mengadopsi teori pertukaran sosial dan konsep pemasaran internal yang diimplikasikan pada organisasi non profit yang belum banyak dilakukan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pratikal kepada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia untuk dapat memperlakukan pegawai dengan baik sesuai dengan konsep pemasaran internal. Selain itu, diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat terutama dalam memberikan kualitas layanan pada lingkungan internal seperti antar unit kerja maupun anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan masyarakat sebagai pelanggan eksternal.
3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan metodologi riset dengan menggunakan status pegawai sebagai multisampel mendukung hubungan antara sikap dan perilaku pada pemasaran internal.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Teori Pertukaran Sosial**

Sejak tahun 1950-an dan berdasarkan psikologi bahwa teori pertukaran sosial menganut konsep fundamental ekonomi modern sebagai landasan untuk menganalisis perilaku dan hubungan manusia untuk menentukan kompleksitas struktur sosial (Shiau dan Luo, 2012). Awalnya teori pertukaran sosial dikembangkan untuk menganalisis perilaku manusia oleh Homans (1958), akan tetapi Blau (1964); Emerson (1962) menerapkannya untuk menganalisis perilaku organisasi. Selanjutnya, Cropanzano *et al.* (2017) mengungkapkan bahwa teori pertukaran sosial adalah paradigma konseptual luas yang mencakup sejumlah disiplin ilmu sosial seperti manajemen, psikologi sosial, dan antropologi. Teori pertukaran sosial memerlakukan hidup sosial sebagai serangkaian transaksi berurutan antara dua pihak atau lebih (Mitchell *et al.*, 2012). Sumber daya dipertukarkan melalui proses timbal balik, di mana satu pihak cenderung untuk membalas perbuatan baik (atau kadang-kadang buruk) dari pihak lain (Gergen, 1969; Gouldner, 1960).

Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa hubungan sosial adalah sumber emosi dan upaya untuk mencirikan efek emosional yang berbeda dari struktur pertukaran yang berbeda (Lawler, 2001). Teori ini dapat diterapkan pada berbagai konteks, misalnya dukungan di antara rekan kerja serta hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Tujuan dari teori pertukaran sosial adalah memasukkan emosi sebagai fitur inti dari proses pertukaran sosial, di mana pertukaran sosial dikonseptualisasikan sebagai aktivitas bersama, dengan setidaknya dua pihak dan masing-masing pihak memiliki sesuatu yang memiliki nilai-nilai lain (Lawler, 2001). Dalam upaya untuk memperluas domain teori pertukaran, Lawler (2001) menafsirkan aktivitas bersama sebagai bervariasi dalam tingkat kebersamaan mereka (yaitu tanggung jawab bersama). Karena kegiatan

bersama adalah kegiatan yang hanya dapat diselesaikan dengan setidaknya dua pihak, ada tanggung jawab bersama di mana kedua belah pihak bertanggung jawab atas hasilnya. Hasil pertukaran menghasilkan emosi yang bervariasi dalam bentuk dan intensitas, dan bisa positif atau negatif. Teori tersebut memprediksikan bahwa semakin besar tanggung jawab bersama, semakin kuat emosi yang akan melekat pada unit sosial dari pertukaran tersebut.

Jika dilihat sebagai pertukaran, hubungan kerja dapat dikategorikan sebagai pertukaran sosial dan/atau ekonomi (Aryee *et al.*, 2002). Menurut Blau (1964) bahwa pertukaran sosial adalah tindakan sukarela yang dapat diprakarsai oleh perlakuan organisasi terhadap pegawainya dengan harapan bahwa perlakuan tersebut pada akhirnya akan dibalas. Sifat pasti dan tingkat pengembalian di masa depan bergantung pada kebijaksanaan orang yang membuatnya dan dianggap sebagai akibat dari kewajiban pribadi, rasa syukur, dan kepercayaan dalam organisasi (Haas dan Deseran, 1981). Namun, tidak demikian halnya dengan pertukaran ekonomi yang dicirikan oleh pengaturan kontrak dapat dilaksanakan melalui sanksi hukum.

Eisenberger *et al.* (1990) menggambarkan bagaimana proses pertukaran sosial diprakarsai oleh organisasi ketika persepsi umum tentang sejauh mana nilai-nilai organisasi yaitu kontribusi dan kepedulian untuk tercapainya kesejahteraan. Atas dasar tersebut, pegawai memiliki persepsi bahwa organisasi menghargai dan memperlakukan secara adil sehingga mereka akan membalas perbuatan baik dengan sikap dan perilaku kerja yang positif (Aryee *et al.*, 2002; Haas dan Deseran, 1981). Pandangan ini konsisten dengan argumen Gouldner (1960) bahwa pertukaran sosial bergantung pada aktor yang mengorientasikan diri mereka sendiri menuju norma umum timbal balik. Penelitian ini mengadopsi teori pertukaran sosial untuk melihat dan menjawab sikap dan perilaku pegawai dari sisi variabel independen yaitu pemberdayaan, lingkungan kerja dan kompensasi, variabel dependen yaitu kepuasan kerja, komitmen kerja, dan kualitas layanan internal, yang diuraikan keterkaitannya pada pengembangan hipotesis.

### **2.1.2 Konsep Pemasaran Internal**

Yildiz dan Kara (2017) mengungkapkan bahwa konsep pemasaran internal telah menarik minat peneliti dan praktisi yang signifikan terutama oleh organisasi

jasa selama dua dekade terakhir. Konsep pemasaran internal telah muncul dalam literatur pemasaran sejak tahun 1970-an. Berry (1981) menyatakan bahwa untuk memiliki pelanggan yang puas, maka organisasi harus memiliki pegawai yang terlebih dahulu puas. Para peneliti telah mengemukakan bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai dengan memperhatikan pemenuhan kebutuhan pegawai sehingga dapat memberikan pelayanan yang unggul kepada pelanggan eksternal. Meskipun menimbulkan perdebatan yang meningkat di antara para sarjana hingga tahun 90-an, riset pemasaran internal belum seluas yang diharapkan. Selama pertengahan 90-an, minat baru dalam konsep telah muncul dengan pengenalan skala pengukuran pemasaran internal oleh Foreman dan Money (1995). Beberapa sarjana memandang pemasaran internal secara lebih luas dengan mengasumsikan bahwa semua faktor memotivasi dan membangun hubungan yang lebih baik dengan pegawai (Ahmad *et al.*, 2012; Rafiq dan Ahmed, 2000; Berry, 1995; Cahill, 1995; Gummesson, 1991), sementara yang lain lebih memfokuskan peran pemimpin dalam mencapai pemasaran internal (Wieseke *et al.*, 2009).

Selanjutnya, Ahmed dan Rafiq (1995) mengatakan bahwa konsep pemasaran internal berakar pada dorongan 1980-an untuk kualitas di sektor jasa melalui pemeriksaan dan kontrol mekanisme pemberian layanan, yaitu pegawai. Gagasan yang mendasarinya adalah bahwa pemberian layanan yang efektif membutuhkan pegawai yang termotivasi dan sadar pelanggan (Gronroos, 1981). Gagasan tentang hubungan antara kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai menerima penayangan teoritis pertama dalam literatur pemasaran ritel (George, 1977), secara bertahap mulai berkembang luas. Konsep pemasaran internal menyatakan bahwa personel organisasi adalah pasar pertama perusahaan (Caruana dan Calleya, 1998). Tujuan utama dari fungsi pemasaran internal adalah untuk mendapatkan personel yang termotivasi dan sadar pelanggan di setiap tingkatan (George, 1990; George dan Gronroos, 1989; Gronroos, 1981).

Landasan konsep pemasaran internal dapat didasarkan pada berbagai teori dan pendekatan seperti timbal balik, pertukaran sosial, pertukaran ekonomi, dan pemenuhan kontrak psikologis. Dengan menggunakan aturan timbal balik, Gouldner (1960) mengemukakan bahwa penerima manfaat biasanya berkewajiban untuk memberikan kembali kepada pemberi dengan minimal tidak melakukan



sesuatu yang merugikan pemberi. Dengan demikian, saat pegawai menerima dukungan yang lebih besar dari organisasi akan lebih cenderung untuk membalas dengan niat baik (yaitu, kinerja yang lebih baik dan motivasi yang lebih tinggi) yang pada gilirannya menguntungkan kebutuhan organisasi. Demikian pula, pertukaran sosial mengacu pada hubungan yang memerlukan kewajiban masa depan yang tidak ditentukan. Oleh karena itu, hal ini diasumsikan menghasilkan suatu ekspektasi akan pengembalian kontribusi di masa depan (Blau, 1964).

Pegawai telah dianggap sebagai elemen terpenting karena perannya yang tidak dapat dipisahkan dalam proses pemberian layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Berry, 1995). Penelitian ini mengadopsi konsep pemasaran internal untuk melihat seberapa besar pegawai puas dengan pekerjaannya dan berkomitmen untuk memberikan kualitas layanan internal dengan baik. Selain itu, konsep pemasaran internal juga melibatkan faktor yang memengaruhi kepuasan kerja tersebut seperti pemberdayaan, lingkungan kerja, dan kompensasi yang akan dilakukan riset lebih lanjut terhadap pegawai negeri sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

### **2.1.3 Pemberdayaan**

Konsep pemberdayaan pegawai pertama kali diperkenalkan oleh Kanter (1977). Nayak *et al.* (2018); Arneson dan Ekberg (2006) mendefinisikan pemberdayaan sebagai proses kepercayaan dengan memberikan wewenang kepada pegawai untuk bertindak secara independen. Kemudian, Islam *et al.* (2014) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan seperangkat kebijakan, prosedur dan struktur yang dirancang untuk mendesentralisasi kekuatan dalam organisasi. Hal ini sependapat dengan Dainty *et al.* (2002); Liden *et al.* (2000) yang menjelaskan bahwa dengan pemberdayaan pada pegawai tentu dapat berdampak pada pengalaman kerja pegawai. Selanjutnya, beberapa para peneliti juga menganggap pemberdayaan pegawai memungkinkan hubungan kekuasaan melalui proses pengendalian dan kompetensi pegawai (Idris *et al.*, 2018; Ashcraft dan Kedrowicz, 2002; Spreitzer *et al.*, 1997; Conger dan Kanungo, 1988).

Spreitzer (2008) memberikan dua perspektif pemberdayaan, yaitu 1) Perspektif makro yaitu pemberdayaan dilakukan dalam kondisi kontekstual tertentu seperti struktur organisasi dan praktik yang memungkinkan

pemberdayaan pada tempat kerja (Kanter, 1977, 1989) dan 2) Perspektif mikro yaitu pemberdayaan pegawai yang berfokus pada pengalaman psikologis seperti persepsi tentang reaksi pegawai terhadap kebijakan dan praktik organisasi (Conger dan Kanungo, 1988). Selanjutnya, Al-Abdullat dan Dababneh (2018); Nayak *et al.* (2018); Schermuly *et al.* (2011) menyatakan bahwa Thomas dan Velthouse (1990); Spreitzer (1997) memandang pemberdayaan sebagai motivasi intrinsik yang dijabarkan ke dalam empat dimensi yaitu, 1) Makna (Kesesuaian antara peran pekerjaan, nilai-nilai dan perilaku) (Hackman dan Oldham, 1980); 2) Kompetensi (Kemampuan untuk melakukan pekerjaan) (Bandura, 1989); 3) Penentuan nasib sendiri (pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan) (Deci *et al.*, 1989); 4) Dampak (Sejauh mana individu memengaruhi hasil di tempat kerja) (Ashforth, 1989).

Al-Abdullat dan Dababneh (2018) menyatakan bahwa pemberdayaan dianggap sebagai pemberian atau pendelegasian kekuatan individu untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah sendiri (tindakan mengelola sesuatu). Partisipasi dalam pengambilan keputusan telah didefinisikan sebagai pemberian kekuasaan dan otoritas pengambilan keputusan kepada anggota tingkat bawah dari organisasi. Dengan mengadaptasi praktik partisipasi, organisasi membiarkan pegawai mengambil beberapa peran dan tanggung jawab; oleh karena itu, mereka dapat menghabiskan pengaruh yang lebih besar di tempat kerja melalui peningkatan otonomi (Paré dan Tremblay, 2007). Pernyataan ini senada dengan pendapat Hanaysha (2017); Saleem *et al.* (2019) yang mengungkapkan bahwa pemberdayaan pegawai mencerminkan sejauh mana organisasi mengizinkan pegawai untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi. Lebih lanjut, Baird *et al.* (2018) menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai menyebabkan peningkatan efikasi diri di antara anggota organisasi. Kemudian, Thomas dan Velthouse (1990); Ke dan Zhang (2010); Idris *et al.* (2018) menjelaskan bahwa pegawai yang diberdayakan dapat menjadi individu yang memiliki motivasi dan komitmen sehingga dapat bekerja dengan maksimal dan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Sementara itu, Zhang dan Geng (2019) menyatakan bahwa pemberdayaan mengacu pada keterlibatan pegawai dalam meningkatkan pelayanan dan

kebutuhan organisasi. Kanter (1993) berpendapat bahwa faktor yang diperlukan untuk pemberdayaan adalah akses ke informasi, dukungan, peluang untuk pertumbuhan dan pembelajaran, dan kontrol atas sumber daya (Nayak *et al.*, 2018). Kemudian, Schermuly *et al.* (2011); Spreitzer (1995) mengatakan bahwa pemberdayaan merupakan aset kognisi yang terbentuk oleh lingkungan kerja. Ini artinya bahwa pemberdayaan bukan mengarah pada sifat kepribadian, namun pada pengaruh lingkungan kerja.

#### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

Pegawai merupakan komponen utama yang terlibat dalam mencapai visi dan misi organisasi. Pegawai membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman untuk dapat bekerja secara efektif dan mencapai potensi mereka (Raziq dan Maulabakhsh, 2015). Al-Adullat dan Dababneh (2018) membagi lingkungan kerja menjadi dua dimensi, yaitu 1) Dimensi pekerjaan yang mencakup karakteristik pekerjaan (Raziq dan Maulabakhsh, 2015), dan 2) Dimensi lingkungan kerja yang meliputi kondisi kerja fisik dan kerja sosial (Skalli *et al.*, 2008; Gazioglu dan Tansel, 2006; Sousa-Poza dan Sousa-Poza, 2000). Lebih lanjut, Spector (1997) juga menguraikan dimensi lingkungan kerja tersebut terdiri dari keselamatan pegawai, keamanan kerja, hubungan baik dengan rekan kerja, dan motivasi untuk berkinerja baik. Melanjutkan uraian tersebut, Nitisemito (1992) membagi lingkungan kerja pada tiga dimensi yaitu 1) Atmosfir kerja, 2) Hubungan dengan kolega, dan 3) Fasilitas pekerjaan.

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memunculkan kepuasan kerja pada pegawai. Apabila pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerja, tentu pegawai akan bekerja lebih baik dengan menunjukkan kinerja dalam mencapai visi dan misi organisasi. Al-Abdullat dan Dababneh (2018) mengatakan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai meliputi: upah, jam kerja, otonomi yang diberikan kepada pegawai, struktur organisasi dan komunikasi antara pegawai dan manajemen puncak (Lane *et al.*, 2010). Selanjutnya, Pawirosumarto *et al.* (2017) mengungkapkan bahwa bentuk fisik lingkungan kerja terdiri dari ruang, tata letak fisik, kebisingan, peralatan, bahan, dan hubungan rekan kerja; kualitas semua aspek tersebut memiliki dampak penting dan positif pada kualitas kinerja kerja.

Berbicara tentang lingkungan kerja tentu ini membahas tempat dimana pegawai melakukan aktivitas yang mana dapat membawa efek positif dan negatif bagi pegawai untuk mencapai sebuah keberhasilan (Prawirosumarto *et al.*, 2017). Oleh karena itu, lingkungan kerja yang kondusif memberikan dampak yang baik pada kelangsungan pekerjaan, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak kondusif akan membawa dampak negatif. Sementara itu, Barry dan Heizer (2001) menyatakan bahwa lingkungan kerja didefinisikan sebagai lingkungan fisik yang memengaruhi kinerja, keamanan, dan kualitas pegawai secara langsung. Ini artinya sangat penting bagi organisasi untuk menyadari betapa penting lingkungan kerja yang baik akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai (Raziq dan Maulabakhsh, 2015).

### **2.1.5 Kompensasi**

Kompensasi mengacu pada semua imbalan berwujud dan tidak berwujud yang diberikan yang diterima pegawai dari pemberi kerja sebagai bagian dari hubungan kerja. *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2012) telah mendefinisikan kompensasi sebagai pendekatan sistematis untuk memberikan nilai uang kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Kompensasi dapat mencapai beberapa tujuan seperti membantu dalam perekrutan, kinerja kerja, dan kepuasan kerja. Dapat dikatakan bahwa kompensasi adalah perekat yang mengikat antara pekerja dan pemberi kerja dalam sektor yang terorganisir yang selanjutnya dikodifikasi dalam bentuk kontrak atau dokumen hukum yang saling mengikat yang menjelaskan dengan tepat berapa yang harus dibayarkan kepada pegawai dan komponen paket kompensasi. Imbalan dan tunjangan juga merupakan jenis program kompensasi yang penting bagi pegawai (Cascio, 2003). Secara finansial, gaji harus adil sesuai dengan kontribusi pegawai. Hal ini memberikan rasa memiliki dan keuntungan finansial yang menarik bagi pegawai. Penghargaan non-finansial juga harus diberikan kepada pegawai atas kontribusinya terhadap kesuksesan organisasi (SHRM, 2012).

Di bidang manajemen, kunci untuk memahami proses kepuasan tenaga kerja terletak pada makna hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif. Selama organisasi ada, kompensasi telah diakui sebagai motivator utama pegawai serta alat dan pengeluaran penting bagi organisasi. Untuk menggunakan

kompensasi sebagai motivator secara efektif, manajer sumber daya manusia harus mempertimbangkan empat komponen utama dari struktur gaji dalam suatu organisasi. Komponen tersebut meliputi tingkat pekerjaan, tunjangan terbatas, pembayaran dan tunjangan pribadi atau khusus. Kemudian, Wren (1994) mengatakan bahwa sejak tahun 1911 Frederick Taylor dan rekan manajemen ilmiah menggambarkan uang sebagai faktor terpenting dalam memotivasi pekerja industri untuk mencapai produktivitas yang lebih besar. Taylor memandang kompensasi dan gaji berbasis kinerja sebagai salah satu alat utama yang dimiliki manajemen untuk memotivasi pegawai dan meningkatkan produktivitas mereka serta mengurangi turn over. Dalam karyanya, Akintoye (2000) juga menekankan bahwa uang tetap menjadi strategi motivasi terpenting. Namun, bahkan jika orang pada prinsipnya memperhatikan gaji mereka, ini tidak membuktikan bahwa uang memotivasi. Tidak ada dasar yang kuat untuk asumsi bahwa membayar orang lebih banyak akan mendorong mereka untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Sementara itu, Al-Abdullat & Dababneh (2018); Chaudhry *et al.* (2011) menyatakan bahwa gaji adalah bentuk kompensasi secara episodik yang dibayarkan organisasi/perusahaan kepada pegawainya, yang dinyatakan dalam perjanjian kerja yang sah. Gaji dianggap sebagai salah satu yang menyebabkan kepuasan kerja lebih besar (Gunter dan Furnham, 1996). Lebih lanjut, Kara *et al.* (2018) menjelaskan bahwa penghasilan juga merupakan bagian penting dari kehidupan kerja karena merupakan salah satu instrumen terpenting untuk mempertahankan dan merekrut personel. Kemudian Kara *et al.* (2018); Walton (1973) mengatakan bahwa perlu diberlakukan kompensasi yang adil sehingga dapat mengevaluasi kualitas kehidupan kerja.

#### **2.1.6 Kepuasan Kerja**

Sejak tahun 1930, penelitian tentang kepuasan kerja meningkat secara eksponensial (Mainardes dan Cardoso, 2019; Hofmans *et al.*, 2013; Locke, 1969). Kepuasan kerja adalah sejenis keadaan emosional kesenangan, yang merupakan hasil evaluasi yang dimiliki individu tentang pekerjaannya atau persepsi yang dia miliki tentang pencapaian nilai-nilai yang berhubungan dengan pekerjaan (Locke, 1969). Singh dan Singh (2019); Locke (1976) mengemukakan kepuasan kerja

sebagai keadaan emosi positif sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Hal ini sependapat dengan Schyns *et al.* (2009) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai konstruksi emosional yang secara signifikan memengaruhi berbagai aspek perilaku terkait dengan kinerja individu. Selanjutnya, Jiang *et al.* (2019); Landy (1989) menyatakan kepuasan kerja sebagai hasil respon individu dan emosional yang dibedakan ke dalam tiga dimensi, yaitu: 1) kepuasan keseluruhan dengan pekerjaan, 2) kepuasan dengan kondisi kerja, dan 3) kepuasan dengan status pekerjaan (Jiang *et al.*, 2006).

Berdasarkan pendapat oleh Pawirosumarto *et al.* (2017); Kreitner dan Kinicki (2008); Davis dan Newstrom (1985) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat respon emosional pegawai yang melibatkan perasaan pegawai antara senang dan tidak senang terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kemudian, Aziri (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat menggambarkan perasaan pegawai tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan. Menurut Al-Asadi *et al.* (2019); Baptiste (2008); Locke dan Latham (2002) bahwa pegawai yang merasa puas cenderung untuk berhenti dan lebih sedikit menunjukkan ketidaksiplinan sehingga organisasi banyak mendapatkan manfaat. Selain itu, kepuasan kerja juga meningkatkan komitmen pegawai dan mendorong kinerja organisasi (Currivan, 1999; McGivern dan Tvorik, 1997). Lebih lanjut, Faragher *et al.* (2013) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja bagi pegawai sangat penting karena secara signifikan memengaruhi kepuasan hidup dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Sementara itu, Pawirosumarto *et al.* (2017) juga menyimpulkan kepuasan kerja sebagai sikap positif dari pegawai yang meliputi perasaan dan sikap melalui penilaian pekerjaan sebagai rasa hormat dalam mencapai nilai penting dari pekerjaan. Kemudian, Al-Asadi *et al.* (2019); Weiss dan Cropanzano (1996); Locke (1969) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai respon afektif terhadap situasi pekerjaan dan kondisi kerja pegawai. Selanjutnya, Smith *et al.* (1969) membagi lima dimensi pada kepuasan kerja, yaitu 1) pekerjaan, 2) supervisi, 3) upah, 4) promosi dan 5) rekan kerja. Dari kelima dimensi tersebut upah dikatakan sebagai variabel kunci terkait dengan kepuasan kerja yang dapat memengaruhi komitmen pegawai (Mahmood *et al.*, 2019; Terera dan Ngirande, 2014; Porter *et al.*, 1974).

Kepuasan kerja yang terjadi pada setiap individu akan memengaruhi emosionalnya untuk tetap bertahan pada organisasi. Sebagaimana yang dikatakan oleh Bergiel *et al.* (2009) bahwa pegawai akan tetap berada pada organisasi apabila merasa puas dengan pekerjaan, namun apabila tidak merasa puas maka akan meninggalkan pekerjaan tersebut. Moorman *et al.* (1993) mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki komponen afektif (penilaian secara emosional positif) dan komponen kognitif (evaluasi logis dan rasional dari kondisi kerja). Lebih lanjut, Kianto *et al.* (2016) menyatakan kepuasan kerja sebagai akumulasi perasaan yang terkait dengan keterikatan seseorang pada pekerjaan dan organisasi seperti penilaian dan perasaan positif tentang kinerja yang pada akhirnya mengikat individu ke organisasi untuk berkomitmen dengan tetap bertahan.

### **2.1.7 Komitmen Pegawai**

Komitmen pegawai merupakan hal yang terpenting perlu dibentuk kepada setiap individu dalam sebuah organisasi. Cropanzano dan Mitchell (2005) mengatakan bahwa konsep komitmen didasarkan pada teori timbal balik yang menunjukkan bahwa pegawai merasa berhutang budi kepada organisasi (Brum, 2007). Salah satu contohnya seperti pelatihan yang disediakan oleh organisasi kepada para pegawai. Brum (2007) mengatakan bahwa teori ini relevan untuk pelatihan dan gagasan komitmen, karena pelatihan merupakan salah satu praktik yang dianggap pegawai sebagai hadiah sehingga membuat pegawai mengerahkan lebih banyak upaya untuk menunjukkan loyalitas kepada organisasi (Sila, 2014).

Buchanan (1974); Sheldon (1971) menyatakan bahwa gagasan komitmen didefinisikan sebagai proses kognitif untuk mengidentifikasi seseorang pada organisasi. Ini artinya bahwa komitmen pegawai merupakan sikap psikologis pegawai (Mahmood *et al.*, 2019). Selanjutnya, Peng *et al.* (2016) mengungkapkan bahwa sikap memungkinkan pegawai untuk mengidentifikasi tujuan dan nilai-nilai pegawai tersebut terhadap organisasi. Kemudian, Meyer dan Allen (1991) menambahkan bahwa pegawai yang sering termotivasi untuk mengejar tujuan yang sama dengan organisasi akan tetap loyal kepada organisasi. Komitmen sangat penting dalam mengarahkan pegawai pada kinerja yang lebih baik dan demikian juga organisasi mendapatkan keunggulan yang kompetitif (Mahmood *et al.*, 2019; Jaramillo *et al.*, 2005).

Sementara itu, Ocen *et al.* (2017); Pool dan Pool (2007); Muthuveloo dan Rose (2005) menyatakan bahwa komitmen pegawai sebagai kemampuan dan keterlibatan pegawai yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab terhadap organisasi tertentu. Kemudian, Nayak *et al.* (2018); Mowday *et al.* (2013); Newstrom (2011) mengungkapkan komitmen pegawai sebagai tingkat loyalitas pegawai dengan kesediaan untuk bekerja dan terikat dengan organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya, Meyer dan Allen (1991) membagi komitmen pegawai ke dalam tiga dimensi yaitu, 1) komitmen afektif (ikatan emosional), 2) komitmen keberlanjutan (kesadaran bahwa pegawai tidak memiliki pilihan lain, contohnya tidak dapat mencocokkan gaji dan tunjangan dengan pemberi kerja lain) (Chung, 2013), dan 3) komitmen normatif (kewajiban moral) (Nayak *et al.*, 2018; Ocen *et al.*, 2017; Awais *et al.*, 2015). Hal ini sependapat dengan Meyer *et al.* (2006) menyatakan bahwa komitmen pegawai merupakan kekuatan yang mengikat pegawai dengan tindakan yang relevan pada suatu organisasi.

#### **2.1.8 Status Pegawai**

Ada studi empiris yang relatif sedikit tentang pekerjaan paruh waktu. Pekerja paruh waktu diakui berbeda secara demografis dari pegawai penuh waktu, tetapi sejauh mana perbedaan sikap kerja kurang jelas. Pendekatan dominan yang diambil oleh para peneliti yang mencoba memahami pekerjaan paruh waktu adalah dengan menilai perbedaan sikap dan perilaku antara pegawai paruh waktu dan penuh waktu (Barling dan Gallagher, 1996). Apakah kepuasan kerja berbeda di seluruh status pekerjaan, misalnya, telah menjadi masalah yang belum terselesaikan dari studi paling awal (Logan *et al.*, 1973) hingga yang lebih baru (Sinclair *et al.*, 1999). Penelitian yang ada sebagian besar berfokus pada hubungan antara status kerja dan kepuasan kerja dan komitmen, meskipun beberapa penelitian telah mempertimbangkan hubungan lain seperti status kerja dan iklim organisasi (McGinnis dan Morrow, 1990), keterlibatan kerja (Wetzel *et al.*, 1990), dan karakteristik pekerjaan (Eberhardt dan Shani, 1984).

Studi yang membandingkan kepuasan kerja antara pegawai paruh waktu dan penuh waktu menunjukkan temuan yang kontradiktif (Barling dan Gallagher, 1996; McGinnis dan Morrow, 1990; Wetzel *et al.*, 1990; Jackofsky dan Peters, 1987). Pegawai paruh waktu terbukti lebih puas (Creevy, 1995), kurang puas



(Miller dan Terborg, 1979), dan sama-sama puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan dengan pegawai penuh waktu (Krausz *et al.*, 2000).

Demikian pula, temuan yang tidak konsisten telah muncul dari perbandingan antara tingkat komitmen pegawai paruh waktu dan penuh waktu. Studi telah menemukan pekerja paruh waktu lebih berkomitmen (Sinclair *et al.*, 1999; Wetzel *et al.*, 1990), kurang berkomitmen (Martin dan Hafer, 1995), dan sama-sama berkomitmen pada pekerjaan mereka dibandingkan dengan pekerja penuh waktu (Krausz *et al.*, 2000).

Kritik utama dari banyak penelitian sebelumnya adalah bahwa mereka telah teoretis dalam desain dan telah berusaha untuk mendokumentasikan perbedaan empiris sederhana antara kedua kelompok (Barling dan Gallagher, 1996; Lee dan Johnson, 1991). Ada sedikit usaha untuk menjelaskan perbedaan antara kedua kelompok atau untuk menempatkan penelitian dalam kerangka teoritis (Jackofsky dan Peters, 1987; Lee dan Johnson, 1991; Morrow *et al.*, 1994), dengan pengecualian dari beberapa penelitian terbaru (Krausz *et al.*, 2000; Sinclair *et al.*, 1999). Ketika peneliti mencoba untuk menjelaskan perbedaan status pekerjaan, mereka paling sering, meskipun tidak secara luas, menggunakan teori inklusi parsial dan kerangka acuan. Teori telah menerima perhatian yang sangat terbatas dan telah diterapkan post hoc dalam upaya untuk merasionalisasi temuan (Barling dan Gallagher, 1996).

Pegawai paruh waktu dianggap sebagian dimasukkan melalui menghabiskan lebih sedikit waktu di tempat kerja dan lebih terlibat dalam peran ekstra-organisasi dibandingkan dengan pekerja penuh waktu (Katz dan Kahn, 1978). Untuk teori kerangka acuan, pegawai paruh waktu diyakini memiliki kerangka acuan yang berbeda dari pekerja penuh waktu (Feldman, 1990; Miller dan Terborg, 1979) dalam kelompok pembanding dan aspek lingkungan kerja yang mereka pilih. Untuk mengevaluasi pekerjaan mereka akan berbeda dari pekerja penuh waktu. Misalnya, telah dikemukakan bahwa pegawai paruh waktu akan lebih mementingkan fleksibilitas jam kerja daripada pegawai penuh waktu (Herriot dan Pemberton, 1996).

Joung *et al.* (2018) mendefinisikan status pegawai secara relatif luas sebagai lokasi struktural, prestise, dan kekuasaan pegawai untuk memengaruhi

orang lain dalam pekerjaan mereka. Status pegawai dibagi menjadi dua yaitu pegawai penuh waktu yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yaitu Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini untuk menjawab teori pertukaran sosial dan konsep pemasaran internal.

### **2.1.9 Kualitas Layanan Internal**

Kualitas layanan dibagi menjadi dua yaitu kualitas layanan eksternal dan internal. Pada penelitian ini penulis menggunakan kualitas layanan internal. Bouranta *et al.* (2009) mengatakan bahwa konsep pegawai organisasi dianggap sebagai pelanggan internal yang bergantung pada output pegawai atau departemen lain untuk melayani pelanggan mereka sendiri (internal atau eksternal), muncul pada pertengahan 1980-an (Davis, 1991) dan mengemukakan pentingnya kualitas layanan internal. Srivastava dan Prakash (2018) menyatakan bahwa kualitas layanan internal mengacu pada dua arah layanan di antara pegawai organisasi (Latif *et al.*, 2016) dan kepuasan pelanggan internal (Gremner *et al.*, 1994).

Layanan internal merupakan bagian dari pemasaran internal yang menunjukkan bahwa dorongan dan penghargaan (Stauss, 1995) serta pemberdayaan pegawai dapat mengembangkan orientasi pelanggan (Piercy dan Morgan, 1991). Pegawai suatu organisasi adalah pelanggan dan pemasok jasa (Marshall *et al.*, 1998), sedangkan orientasi pemasaran internal mengintegrasikan berbagai fungsi, melahirkan orientasi layanan, memungkinkan pegawai untuk melayani pelanggan mereka (Grönroos, 2000). Fokus pemberian layanan internal adalah untuk mencapai pertukaran internal yang efektif antara organisasi, kelompok pegawai dan pegawai. Pertukaran ini pada gilirannya berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Sharma *et al.*, 2016; Jun dan Cai, 2010). Kualitas layanan internal bertindak sebagai pendorong kepuasan kerja, produktivitas dan loyalitas pelanggan (Akroush *et al.*, 2013; Zuger, 2004) dan menghasilkan peningkatan laba (Baalbaki *et al.*, 2008). Kualitas layanan internal dibangun berdasarkan layanan yang diberikan lintas unit internal dan bertujuan untuk memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan eksternal (Nazeer *et al.*, 2014; Jones dan Silvestro, 2010).

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja**

Al-Abdullat dan Dababneh (2018) menyatakan bahwa pemberdayaan dianggap sebagai pemberian atau pendelegasian kekuatan individu untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah sendiri (tindakan mengelola sesuatu). Fock *et al.* (2011) mengemukakan bahwa pemberdayaan meningkatkan kepuasan kerja dengan mendorong pegawai untuk terlibat dengan manajer dan rekan mereka. Selain itu, Reeves (2010) mengusulkan bahwa pemberdayaan pegawai menciptakan hubungan interpersonal yang kuat antara pengusaha dan pegawai, dimana dampak positif pada kepuasan kerja dapat dicapai melalui peningkatan komunikasi, kebijakan dan umpan balik yang jujur. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian oleh Bordin *et al.* (2006); Laschinger *et al.* (2001); Spreitzer (1995) yang menunjukkan bahwa pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pemberdayaan pegawai dapat dianggap sebagai hubungan kekuasaan yang memungkinkan melalui proses yang menumbuhkan rasa kontrol dan kompetensi pegawai (Ashcraft dan Kedrowicz, 2002; Spreitzer *et al.*, 1997; Conger dan Kanungo, 1988). Ketika pegawai diberdayakan, mereka sering menjadi individu yang memiliki motivasi diri dan berkomitmen akan mengeluarkan upaya maksimal dalam pekerjaan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Ke dan Zhang, 2011; Thomas dan Velthouse, 1990). Fenomena ini terbukti dalam penelitian Li *et al.* (2016) menunjukkan bahwa pemberdayaan oleh pimpinan akan meningkatkan rasa pegawai untuk berkembang di tempat kerja, sehingga mendorong perilaku yang mendukung perubahan organisasi.

Pada dasarnya, pemberdayaan digambarkan sebagai proses motivasi dimana seorang individu mengalami rasa pemberdayaan oleh organisasi. Pemberdayaan dianggap sebagai penyangga yang efektif terhadap stres karena memberikan individu dengan sumber daya penting seperti otonomi, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan rasa kompetensi, yang membantu mereka mengatasi kejadian stres (Spreitzer *et al.*, 1997; Spreitzer, 1995; Hobfoll, 1989). Mishra dan Spreitzer (1998) berpendapat bahwa pemberdayaan mempengaruhi penilaian pegawai terhadap kejadian-kejadian organisasi yang penuh tekanan,

seperti perampingan, dan secara positif terkait dengan perubahan perilaku dan kognitif yang berfokus pada masalah dalam meningkatkan evaluasi pegawai terhadap kemampuan mereka untuk mengatasi ancaman.

Selanjutnya, Huang (2019) menyatakan bahwa strategi pemasaran internal dapat meningkatkan kepuasan pegawai (Logaj dan Trnavcevic, 2006). Mendukung pernyataan tersebut, Frye *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah melalui pemasaran internal yang dianggap bermanfaat bagi organisasi karena akan mengurangi tingkat pergantian pegawai. Hasil riset oleh Nadiri dan Tanova (2010) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan strategi pemasaran internal yaitu pemberdayaan pegawai oleh organisasi, kondisi lingkungan kerja dan hubungan pegawai dengan pimpinan.

Kemudian, Lashley (1999) menyatakan bahwa pemberdayaan yang dilakukan kepada pegawai akan memberikan dampak positif terutama dalam merespon permintaan maupun keluhan layanan secara lebih cepat. Di sisi lain, pemberdayaan dikatakan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai seperti yang dikemukakan oleh Byza *et al.* (2017) dalam hasil studinya bahwa antara pemberdayaan dan kepuasan kerja terdukung. Secara lebih rinci hasil studi tersebut menunjukkan bahwa hubungan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja lebih menguat pada sektor publik dibandingkan sektor non-publik. Sejalan dengan temuan tersebut, Frye *et al.* (2019) menemukan bahwa pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada sektor non publik yaitu industri perhotelan. Jelas, kedua hasil temuan tersebut menunjukkan efek inkonsistensi.

Pemberdayaan adalah salah satu faktor yang paling berpengaruh yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Generasi Y. Membiarkan pegawai Generasi Y untuk mencoba ide mereka sendiri dan mengembangkan cara baru untuk melakukan pekerjaan mereka merupakan faktor penting untuk kepuasan kerja. Pegawai Generasi Y ingin merasa penting di perusahaan mereka; mereka tidak ingin merasa diabaikan atau tidak didengar. Mampu menjalankan tingkat kontrol dan otonomi di tempat kerja sangat penting bagi Milenial yang tidak suka diatur dan diawasi secara mikro saat mereka melakukan tugas mereka. Untuk mendorong tingkat kepuasan yang lebih tinggi di tempat kerja, penting bagi

manajer untuk menciptakan dan mempromosikan lingkungan di mana pegawai diberdayakan untuk membuat keputusan dan memikul tanggung jawab yang lebih besar.

Pegawai Generasi Y lebih menghargai kreativitas daripada generasi sebelumnya, yang bisa menjadi salah satu alasan mengapa mencoba ide sendiri dalam pekerjaan sangat penting bagi mereka. Sebagian besar pegawai Generasi Y telah dididik dalam lingkungan yang sangat bergantung pada penggunaan dan adaptasi teknologi ditambah dengan keterampilan penalaran kritis individu. Hal ini jauh berbeda dengan lingkungan pendidikan generasi pegawai yang lebih tua yang dibesarkan untuk mengikuti kebijakan dan prosedur, menerapkan proses yang terstruktur dan teratur untuk mengidentifikasi dan memecahkan tantangan, dan tidak menentang status quo, kecuali hal itu menghasilkan profitabilitas atau daya saing yang lebih besar. manfaat bagi organisasi sponsor mereka. Pengusaha dan manajer harus memahami bahwa mengizinkan pegawai untuk mencoba ide mereka sendiri dan mengembangkan cara baru dalam melakukan pekerjaan mereka akan mendorong pegawai menjadi lebih kreatif. Mempromosikan kreativitas berpotensi mengarah pada cara baru, lebih baik, dan lebih efisien untuk melakukan pekerjaan. Hal ini kemungkinan besar tidak hanya akan menurunkan perputaran tetapi memungkinkan bisnis untuk tumbuh, meningkat, dan mencapai profitabilitas yang lebih besar. Dari perspektif sumber daya manusia, pemberdayaan harus didukung dan didorong oleh manajer (Kim *et al.*, 2009) karena penting untuk mencapai tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih tinggi, yang akan mengarah pada tingkat retensi yang lebih tinggi. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat perbedaan pengaruh Pemberdayaan terhadap kepuasan kerja antara PNS dan PPPK.

### **2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang memunculkan kepuasan kerja pada pegawai. Apabila pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerja, tentu pegawai akan bekerja lebih baik dengan menunjukkan kinerja dalam mencapai visi dan misi organisasi. Al-Abdullat dan Dababneh (2018) mengatakan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai meliputi: upah, jam kerja, otonomi yang diberikan kepada

pegawai, struktur organisasi dan komunikasi antara pegawai dan manajemen puncak (Lane *et al.*, 2010). Temuan tersebut sesuai dengan hasil studi oleh Marshall *et al.* (2015); Pawirosumarto *et al.* (2017); Frye *et al.* (2019) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, Røssberg *et al.* (2004) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja tidak selalu baik, melainkan ada sisi buruk yang dapat mengakibatkan dampak pada kinerja pekerjaan secara negatif. Selain itu, hasil meta analisis oleh Huang (2019) terhadap 59 artikel terkait dengan kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan, kinerja kerja, komitmen organisasi, dan penghargaan. Hal ini menunjukkan bahwa temuan studi tentang kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja belum konklusif.

Shalley *et al.* (2000) mencatat bahwa "...lingkungan kerja yang melengkapi persyaratan kreativitas yang terkait dengan pekerjaan harus berhubungan positif dengan kepuasan dan niat untuk tetap tinggal karena pengaturan harus memfasilitasi daripada menghalangi pemenuhan persyaratan pekerjaan". Mereka lebih lanjut menyarankan bahwa kepuasan kerja akan lebih tinggi, ketika lingkungan kerja mendukung persyaratan kreativitas pekerjaan. Menurut Ramlall (2003) bahwa orang berusaha untuk bekerja dan bertahan dalam organisasi yang menyediakan lingkungan kerja yang baik dan positif. Shrivasti dan Bhola (2015) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai "kondisi kerja di tempat kerja yang dapat mendorong atau mencegah pegawai untuk bekerja". Studi sebelumnya telah menetapkan bahwa lingkungan di mana pegawai menghabiskan masa kerja mereka merupakan sumber penting dari kepuasan kerja dan itu berdampak pada motivasi pegawai dan kinerja selanjutnya (Public Health England, 2015). Fitur sosial dan fisik lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja dan kesejahteraan pegawai, dan pegawai yang puas dengan lingkungan fisik lebih mungkin untuk menjadi produktif (Lu *et al.*, 2019). Lingkungan kerja yang buruk telah terbukti berhubungan dengan berkurangnya kepuasan kerja, ketidakhadiran, keluhan somatik, kelelahan dan fenomena depresi (Mcgilton *et al.*, 2013). Bakotic dan Babic (2013) menemukan bahwa pekerja yang bekerja di bawah kondisi kerja yang sulit tidak puas.

Menurut Raziq dan Maulabakhsh (2015) bahwa lingkungan kerja yang memungkinkan partisipasi dalam pengambilan keputusan terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Studi Tio (2014) menggunakan 74 sampel dengan analisis regresi berganda untuk mengukur signifikansi lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di antara staf suatu organisasi. Studi ini menemukan bahwa lingkungan kerja secara signifikan menentukan kepuasan kerja. Studi lain oleh Shrivasti dan Bhola (2015) menyimpulkan bahwa ada korelasi positif antara lingkungan kerja organisasi dan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, produktivitas pegawai dan efisiensi organisasi. Hasil analisis regresi dari penelitian Raziq dan Maulabakhsh (2015) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Lingkungan kerja adalah faktor yang paling berpengaruh bagi pegawai Generasi Y saat memutuskan untuk tetap bertahan di bisnis perhotelan. Faktor lingkungan kerja yang paling penting bagi pegawai Generasi Y adalah kebijakan perusahaan dan kenyamanan kondisi kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa pegawai memahami semua kebijakan dan prosedur perusahaan, tetapi kepatuhan yang dipaksakan tanpa masukan dari jajaran bawah tidak akan dipenuhi dengan tingkat dukungan yang tinggi. Berdasarkan karakteristik pegawai Generasi Y, kemungkinan besar mereka lebih menyukai kebijakan yang memungkinkan mereka menjadi peserta yang kreatif dan aktif dalam proses pengambilan keputusan. Bisnis perhotelan harus berusaha membuat kebijakan yang memungkinkan pegawai untuk berkreasi, namun kebijakan tersebut juga perlu ditulis dengan jelas. Penting juga bagi manajer untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai. Untuk memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan diperlukan kondisi yang nyaman bagi pegawai. Misalnya, ini bisa sederhana memastikan ruang istirahat pegawai bersih, dilengkapi dengan baik, dan menarik untuk memberi pegawai lingkungan tempat kerja yang mereka rasa aman. Yang disarankan adalah agar pengusaha mencari masukan di berbagai saluran dari pegawai dan kemudian memprakarsai kebijakan semacam itu dengan tingkat toleransi moderat yang memungkinkan pegawai tersebut mempertahankan perspektif individualitas dan identitas diri. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat perbedaan pengaruh Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja antara PNS dan PPPK.

### **2.2.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Beberapa penelitian telah menentukan bahwa gaji mempengaruhi kepuasan kerja (Ghiselli *et al.*, 2001; Qenani-Petrela *et al.*, 2007). Ghiselli *et al.* (2001) menemukan bahwa kepuasan kerja manajer meningkat ketika gaji mereka meningkat dan gaji juga merupakan respons paling sering mengapa manajer mungkin pergi. Ini bisa menunjukkan bahwa pegawai tidak puas dengan hubungan antara jam kerja dan nilai uang yang diterima. Kompensasi finansial ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pegawai (Arnolds dan Boshoff, 2004). Seringkali, individu melihat remunerasi mereka sebagai indikasi nilai mereka bagi organisasi.

Muguongo *et al.* (2015) berpendapat bahwa kompensasi memainkan peran penting dalam menentukan tingkat kepuasan kerja seorang pegawai. Kompensasi merupakan prediktor kepuasan kerja dimana pegawai yang digaji tinggi menunjukkan kepuasan kerja yang lebih besar (Miller, 1980). Pendapat tersebut didukung hasil riset oleh Sousa-Poza dan Sousa-Poza (2000) bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kompensasi juga bagian dari pendapatan. Hasil meta analisis oleh Judge *et al.* (2010) menunjukkan bahwa Hulin (1991) memprediksi hasil dari pekerjaan seperti pendapatan akan menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kompensasi dianggap sebagai salah satu yang menyebabkan kepuasan kerja lebih besar (Gunter dan Furnham, 1996; Witt dan Wilson, 1990). Lebih lanjut Kara *et al.* (2018) menjelaskan bahwa penghasilan juga merupakan bagian penting dari kehidupan kerja karena merupakan salah satu instrumen terpenting untuk mempertahankan dan merekrut pegawai. Kemudian, Ghiselli *et al.* (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja manajer meningkat ketika kompensasi mereka meningkat dan kompensasi itu juga merupakan respons yang paling sering mengapa manajer pergi. Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil penelitian oleh Ghiselli *et al.* (2001); Qenani-Petrela *et al.* (2007); Frye *et al.* (2019) bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:



H3 : Terdapat perbedaan pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja antara PNS dan PPPK

#### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Pegawai**

Gunlu *et al.* (2010) menyatakan bahwa tingkat kepuasan kerja memprediksi komitmen pegawai. Pernyataan tersebut didukung hasil riset oleh Bailey *et al.* (2016); Frye *et al.* (2019); Mahmood *et al.* (2019) bahwa kepuasan kerja memengaruhi komitmen pegawai. Namun, Eleswed dan Mohammed (2013) berpendapat bahwa ketika pegawai puas dengan pekerjaannya, maka akan berkomitmen pada organisasi. Akan tetapi, pegawai yang menganggap kebutuhannya tidak terpenuhi tumbuh menjadi ketidakpuasan umum dan semakin tertarik pindah ke tempat kerja pesaing (Tziner, 2006) dan sering mengakibatkan pemutusan hubungan kerja secara sukarela.

Organisasi perlu memperhatikan bahwa pegawai yang bahagia adalah pelanggan yang bahagia. Menurut Aydogdu dan Asikgil (2011) bahwa kepuasan kerja mempengaruhi keputusan untuk tetap tinggal atau keluar dari organisasi. Sarjana seperti Rowden dan Conine (2005) mengusulkan bahwa kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui pelatihan. Sebagai hasil pelatihan, pegawai yang puas menjadi berkomitmen pada organisasi, menghadiri pekerjaan, tinggal bersama organisasi, tiba di tempat kerja tepat waktu, berkinerja baik dan terlibat dalam perilaku yang membantu organisasi (Aamodt, 2007; Wright dan Bonett, 2007). Eleswed dan Mohammed (2013) menemukan bahwa ketika pegawai puas dengan pekerjaan, mereka menjadi lebih berkomitmen pada organisasi. Namun, pegawai yang menganggap kebutuhan mereka tidak terpenuhi tumbuh menjadi ketidakpuasan umum dan menjadi semakin tertarik untuk bersaing di tempat kerja (Tziner, 2006) dan sering mengakibatkan pemutusan hubungan kerja secara sukarela. Dikatakan bahwa pegawai yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, sedangkan pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah cenderung menunjukkan perilaku yang merugikan organisasi. Menurut Gunlu *et al.* (2010), tingkat kepuasan kerja pegawai memprediksi komitmen mereka. Studi yang dilakukan oleh Okpara (2004) menyimpulkan bahwa jika tenaga kerja puas dengan pekerjaan mereka, menjadi berkomitmen untuk organisasi mereka dibandingkan dengan ketika mereka tidak puas.

Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi, sedangkan pegawai yang memiliki kepuasan kerja rendah cenderung menunjukkan perilaku yang merugikan organisasi. Sementara itu, Mottaz (1987) mengungkapkan perbedaan antara kepuasan kerja dan komitmen pegawai terletak pada tingkat dimana seorang individu menunjukkan kesukaan dan kebahagiaan tentang pekerjaannya yang disebut sebagai kepuasan kerja, sedangkan tingkat dimana keterikatan dan loyalitas untuk organisasi seorang pegawai disebut sebagai komitmen. Aziri (2011) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat menggambarkan perasaan pegawai tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan. Lebih lanjut, Faragher *et al.* (2005) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja bagi pegawai sangat penting karena secara signifikan memengaruhi kepuasan hidup dan kesejahteraan secara keseluruhan. Selain itu, kepuasan kerja juga meningkatkan komitmen pegawai dan mendorong kinerja organisasi (McGivern dan Tvorik, 1997; Currivan, 1999). Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Ocen *et al.* (2017); Mahmood *et al.* (2019); Frye *et al.* (2019) bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen pegawai.

Pegawai Generasi Y yang puas menunjukkan bahwa mereka memiliki komitmen organisasi yang kuat. Oleh karena itu, jika pegawai puas dengan pekerjaannya, komitmen mereka terhadap perusahaan meningkat. Mampu memiliki kebanggaan terhadap perusahaan mereka merupakan aspek penting bagi pegawai. Masuk akal untuk menduga bahwa jika pegawai Generasi Y bangga bekerja untuk perusahaannya, mereka akan lebih berkomitmen pada perusahaan tersebut (Gallo, 2016). Penting bagi pegawai untuk memiliki kebanggaan terhadap perusahaannya karena pegawai harus mau memberi tahu orang-orang di mana mereka bekerja. Perusahaan sebaiknya ingin menanamkan rasa bangga kepada pegawainya karena hal tersebut akan menyebarkan word of mouth yang positif bagi mereka yang akan menciptakan citra positif bagi perusahaan tersebut. Pegawai Generasi Y yang puas menunjukkan bahwa mereka memiliki komitmen organisasi yang kuat. Oleh karena itu, jika pegawai puas dengan pekerjaannya, komitmen mereka terhadap perusahaan meningkat. Mampu memiliki kebanggaan terhadap perusahaan mereka merupakan aspek penting bagi pegawai. Masuk akal

untuk menduga bahwa jika pegawai Generasi Y bangga bekerja untuk perusahaannya, mereka akan lebih berkomitmen pada perusahaan tersebut (Gallo, 2016). Penting bagi pegawai untuk memiliki kebanggaan terhadap perusahaannya karena pegawai harus mau memberi tahu orang-orang di mana mereka bekerja. Perusahaan sebaiknya ingin menanamkan rasa bangga kepada pegawainya karena hal tersebut akan menyebarkan *word of mouth* yang positif bagi mereka yang akan menciptakan citra positif bagi perusahaan tersebut. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat perbedaan pengaruh Kepuasan kerja terhadap komitmen pegawai antara PNS dan PPPK.

### **2.2.5 Pengaruh Komitmen Pegawai terhadap Kualitas Layanan Internal**

Dalam penelitian manajemen, komitmen pegawai dianggap sebagai aspek penting karena memiliki hubungan langsung dengan pegawai serta dengan kinerja organisasi. Beberapa faktor terkait dengan sumber daya manusia dan faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi melalui faktor-faktor seperti kepuasan pegawai, komitmen pegawai, loyalitas dan komunikasi. Tingkat komitmen yang lebih tinggi dari pegawai dengan pimpinan mereka mengarah ke tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Kinerja dan komitmen pegawai memiliki hubungan yang langsung dan komitmen yang tinggi dari pegawai berdampak positif terhadap prestasi kerja mereka.

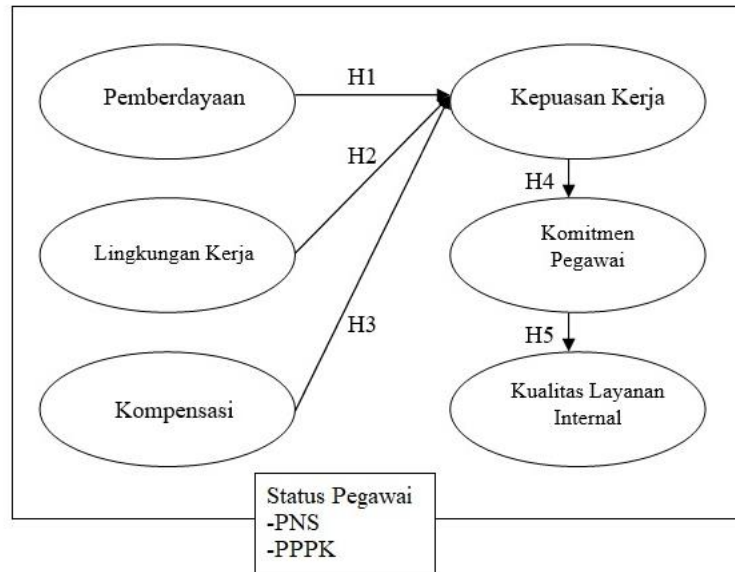
Selama beberapa tahun terakhir, konsep komitmen pegawai telah muncul secara signifikan dan hubungan yang kuat telah ditemukan antara komitmen pegawai dan kualitas layanan internal (Ching *et al.*, 2019; Odeh dan Alghadeer, 2014; Bai *et al.*, 2006; Boshoff dan Mels, 1995). Kualitas layanan internal memiliki pengaruh positif terhadap komitmen pegawai karena dapat meningkatkan komitmen pegawai pada tingkat yang tinggi dan mendorong mereka untuk bekerja keras demi kemajuan dan kesuksesan organisasi. Beberapa peneliti menganggap komitmen pegawai sebagai keadaan psikologis pegawai yang menunjukkan hubungan yang kuat antara pegawai dengan organisasi dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras untuk organisasi pemberi kerja mereka (Berezan *et al.*, 2015). Tingkat komitmen pegawai yang lebih tinggi bermanfaat bagi organisasi karena mengarah pada hasil perilaku tingkat tinggi dan membantu organisasi mencapai tujuan keseluruhannya (Khan *et al.*, 2011).

Elmadağ *et al.* (2008) berpendapat bahwa komitmen terhadap kualitas layanan telah diakui sebagai penentu penting kualitas layanan (Babakus *et al.*, 2003; Hartline dan Ferrell, 1996; Ahmed dan Parasuraman, 1994). Pendapat tersebut sesuai hasil riset oleh Boshoff dan Mels (1995) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kualitas layanan internal. Sharma *et al.* (2016) mengatakan bahwa tingkat komitmen pegawai yang lebih tinggi mengarah pada kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk mengerahkan upaya terbaik untuk organisasi dan tetap menjadi anggota organisasi (Meyer *et al.*, 2004; Becker *et al.*, 1996).

Komitmen pegawai dapat dikatakan sebagai prediktor kehadiran, kepuasan kerja, kinerja tingkat individu dan kelompok, loyalitas pegawai dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Bergmann *et al.*, 2000). Meskipun demikian, hasil studi yang dilakukan oleh Ching *et al.* (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kualitas layanan internal. Namun, terlepas dari bukti kuat tentang dampak komitmen pegawai terhadap kinerja pegawai dan kualitas layanan internal, sangat sedikit penelitian meneliti hubungan antara komitmen pegawai dan kualitas layanan internal. Sebagian besar peneliti mengabaikan peran komitmen pegawai ketika mempelajari pengaruh kualitas layanan internal pada berbagai hasil (Schneider *et al.*, 1998; Hallowell, 1996). Oleh karena itu, uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Terdapat perbedaan pengaruh Komitmen pegawai terhadap kualitas layanan internal antara PNS dan PPPK.

Mengacu pada kerangka teoritis tentang pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen seperti dijelaskan dalam perumusan hipotesis, maka model penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 1. Model Penelitian**

Keterangan:

H1 = Byza *et al.* (2017); Bordin *et al.* (2006); Laschinger *et al.* (2001); Spreitzer (1995)

H2 = Frye *et al.* (2019); Pawirosumarto *et al.* (2017); Marshall *et al.* (2015)

H3 = Frye *et al.* (2019); Qenani-Petrela *et al.* (2007); Ghiselli *et al.* (2001); Gunter dan Furnham (1996); Agho *et al.* (1993); Witt dan Wilson (1990)

H4 = Frye *et al.* (2019); Mahmood *et al.* (2019); Ocen *et al.* (2017); Bailey *et al.* (2016); Gunlu *et al.* (2010)

H5 = Babakus *et al.* (2003); Hartline dan Ferrell (1996); Ahmed dan Parasuraman (1994)

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1 Desain Penelitian

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) bahwa desain penelitian merupakan *blue print* atau rencana untuk pengumpulan, pengukuran, dan analisis data yang dibuat untuk menjawab pertanyaan penelitian. Desain penelitian terbentuk berdasarkan tujuan dan hipotesis penelitian yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Creswell, 2014). Creswell (2014) berpendapat bahwa penelitian kuantitatif merupakan pendekatan untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel yang sebagaimana diterapkan pada penelitian ini. Setiap variabel pada penelitian ini akan diukur menggunakan instrumen sehingga data yang didapatkan akan dianalisis menggunakan prosedur statistik.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia yang terdiri dari PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Data distribusi populasi berdasarkan jumlah pegawai PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia ditampilkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5. Jumlah Pegawai Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia**

No.	Provinsi	PNS	PPPK	Jumlah
1	Banten	98	540	638
2	DKI Jakarta	142	350	492
3	Aceh	166	264	430
4	Jawa Tengah	142	213	355
5	Sumatera Barat	110	225	335
6	Bengkulu	150	177	327
7	Daerah Istimewa Yogyakarta	135	176	311
8	Riau	185	125	310
9	Jawa Timur	158	122	280

No.	Provinsi	PNS	PPPK	Jumlah
10	Sulawesi Barat	155	95	250
11	Sulawesi Tenggara	152	94	246
12	Kepulauan Riau	137	108	245
13	Sulawesi Selatan	154	87	241
14	Lampung	142	85	227
15	Sumatera Utara	124	98	222
16	Sumatera Selatan	59	155	214
17	Papua Barat	134	76	210
18	Sulawesi Utara	126	81	207
19	Maluku Utara	76	127	203
20	Sulawesi Tengah	94	109	203
21	Kepulauan Bangka Belitung	78	123	201
22	Jawa Barat	128	68	196
23	Gorontalo	81	111	192
24	Bali	129	56	185
25	Maluku	82	90	172
26	Nusa Tenggara Timur	116	49	165
27	Kalimantan Selatan	78	83	161
28	Kalimantan Timur	85	65	150
29	Kalimantan Tengah	68	82	150
30	Papua	116	28	144
31	Nusa Tenggara Barat	128	4	132
32	Kalimantan Barat	89	32	121
33	Kalimantan Utara	26	77	103
34	Jambi	70	23	93

Sumber: Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi (2020)

Kemudian, desain untuk mengambil sampel menggunakan teknik *cluster sampling* berbasis wilayah dengan kategori jumlah populasi pegawai yang terdiri dari empat provinsi tertinggi, empat provinsi sedang, dan empat provinsi terendah. Teknik *cluster sampling* yaitu salah satu teknik sampling acak yang dilakukan dengan memilih dan bukan individu yang terdapat dalam populasi (Fraenkel dan Wallen, 2008). Data sampel dari populasi yang termasuk dalam kategori tertinggi, sedang, dan terendah sebagai berikut.

**Tabel 6. Jumlah Sampel Pegawai Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia**

No	Provinsi	Jumlah Pegawai
1	Banten	638
2	DKI Jakarta	492
3	Aceh	430
4	Jawa Tengah	355
5	Sumatera Selatan	214

No	Provinsi	Jumlah Pegawai
	atan	
6	Papua Barat	210
7	Sulawesi Utara	207
8	Maluku Utara	203
9	Nusa Tenggara Barat	132
10	Kalimantan Barat	121
11	Kalimantan Utara	103
12	Jambi	93

Strategi penentuan sampel menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu pengambilan sampel secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel (Hair *et al.*, 2018). Penentuan jumlah sampel minimal pada penelitian ini mengacu pada pernyataan Kline (2005) bahwa jumlah sampel minimal yang harus dipenuhi untuk estimasi SEM adalah  $> 200$ . Hair *et al.* (2010) mengatakan bahwa ukuran sampel yang representatif untuk menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) sebanyak minimal 5 atau 10 kali jumlah parameter yang akan diestimasi. Dalam penelitian ini parameternya adalah 33, sehingga jumlah sampel minimal sebesar  $33 \times 10 = 330$ . Berdasarkan perhitungan penetapan sampel, diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak 330 responden. Oleh karena itu, jumlah sampel yang dialokasikan secara proposional dibagi pada 12 provinsi sebagai sampel terdapat pada tabel berikut.

**Tabel 7. Populasi dan Sampel Penelitian Pada PNS Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia**

No.	Nama Provinsi	Populasi	Perhitungan	
			Sampel	Jumlah
1	Banten	98	$(98 \times 330) / 1256$	26
2	DKI Jakarta	142	$(142 \times 330) / 1256$	37
3	Aceh	166	$(166 \times 330) / 1256$	44
4	Jawa Tengah	142	$(142 \times 330) / 1256$	37
5	Sumatera Selatan	59	$(59 \times 330) / 1256$	16
6	Papua Barat	134	$(134 \times 330) / 1256$	35
7	Sulawesi Utara	126	$(126 \times 330) / 1256$	33
8	Maluku Utara	76	$(76 \times 330) / 1256$	20
9	Nusa Tenggara Barat	128	$(128 \times 330) / 1256$	34
10	Kalimantan Barat	89	$(89 \times 330) / 1256$	23
11	Kalimantan Utara	26	$(26 \times 330) / 1256$	7
12	Jambi	70	$(70 \times 330) / 1256$	18
	Jumlah	1256		330



Sumber : Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia (2020)

Berdasarkan Tabel 7 menunjukkan bahwa jumlah sampel penelitian pada PNS berdasarkan tingkat provinsi yaitu provinsi Banten berjumlah 26 responden, provinsi DKI Jakarta berjumlah 37 responden, provinsi Aceh berjumlah 44 responden, provinsi Jawa Tengah berjumlah 37 responden, provinsi Sumatera Selatan berjumlah 16 responden, provinsi Papua Barat berjumlah 35 responden, provinsi Sulawesi Barat berjumlah 33 responden, provinsi Maluku Utara berjumlah 20 responden, provinsi Nusa Tenggara Barat berjumlah 34 responden, provinsi Kalimantan Barat berjumlah 23 responden, provinsi Kalimantan Utara berjumlah 7 responden, dan provinsi Jambi berjumlah 18 responden.

**Tabel 8. Populasi dan Sampel Penelitian Pada PPPK Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia**

No.	Nama Provinsi	Populasi	Perhitungan	
			Sampel	Jumlah
1	Banten	540	$(540 \times 330) / 1942$	92
2	DKI Jakarta	350	$(350 \times 330) / 1942$	59
3	Aceh	264	$(264 \times 330) / 1942$	45
4	Jawa Tengah	213	$(213 \times 330) / 1942$	36
5	Sumatera Selatan	155	$(155 \times 330) / 1942$	26
6	Papua Barat	76	$(76 \times 330) / 1942$	13
7	Sulawesi Utara	81	$(81 \times 330) / 1942$	14
8	Maluku Utara	127	$(127 \times 330) / 1942$	22
9	Nusa Tenggara Barat	4	$(4 \times 330) / 1942$	1
10	Kalimantan Barat	32	$(32 \times 330) / 1942$	5
11	Kalimantan Utara	77	$(77 \times 330) / 1942$	13
12	Jambi	23	$(23 \times 330) / 1942$	4
	Jumlah	1942		330

Sumber : Sekretariat DPRD Tingkat Provinsi di Indonesia (2020)

Berdasarkan Tabel 8 menunjukkan bahwa jumlah sampel penelitian pada PPPK berdasarkan tingkat provinsi yaitu provinsi Banten berjumlah 92 responden, provinsi DKI Jakarta berjumlah 59 responden, provinsi Aceh berjumlah 45 responden, provinsi Jawa Tengah berjumlah 36 responden, provinsi Sumatera Selatan berjumlah 26 responden, provinsi Papua Barat berjumlah 13 responden, provinsi Sulawesi Barat berjumlah 14 responden, provinsi Maluku Utara berjumlah 22 responden, provinsi Nusa Tenggara Barat berjumlah 1 responden, provinsi Kalimantan Barat berjumlah 5 responden, provinsi Kalimantan Utara berjumlah 13 responden, dan provinsi Jambi berjumlah 4 responden.

### 3.3 Definisi Operasional Variabel

Riset ini menggunakan pengukuran instrumen dengan skala interval 5 poin. Setiap instrumen penelitian dalam item pertanyaan diberi nilai skala 1 sampai 5. Instrumen penelitian yang dituangkan pada kuesioner menggunakan instrumen penelitian pendahulu untuk memastikan keakuratan konstruk dan konsistensi instrumen penelitian.

#### 1. Pemberdayaan

Definisi operasional variabel pemberdayaan diadopsi dari definisi konseptual yang dikemukakan oleh Islam *et al.* (2014) yaitu seperangkat kebijakan, prosedur dan struktur yang dirancang untuk mendesentralisasi kekuatan dalam organisasi dan pengukuran pemberdayaan dikembangkan dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss *et al.* (1967). Kemudian, pengukuran indikator atas variabel ini diadopsi oleh Frye *et al.* (2019) dan telah di uji validitas dan reliabilitas dengan nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,87 dan *average variance extracted* (AVE) sebesar 0,53. Instrumen pengukuran pemberdayaan dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 9. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Pemberdayaan**

Definisi Operasional Variabel	Instrumen Penelitian Asli (Frye <i>et al.</i> , 2019)	Instrumen Penelitian ini	Skala Pengukuran
<b>Pemberdayaan:</b> seperangkat kebijakan, prosedur dan struktur yang dirancang untuk mendesentralisasi kekuatan dalam Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Islam <i>et al.</i> , 2014 dalam Frye <i>et al.</i> , 2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>My organization gives me the chance to try out some of my own ideas</i></li> <li>2. <i>My organization gives me the chance to do the kind of work that I do best</i></li> <li>3. <i>My organization allows me to make decisions on my own</i></li> <li>4. <i>My organization gives me the chance to make use of my best abilities</i></li> <li>5. <i>My organization gives me the</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lembaga DPRD memberi saya kesempatan untuk mencoba beberapa ide yang saya miliki</li> <li>2. Lembaga DPRD memberi saya kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang saya lakukan dengan baik</li> <li>3. Lembaga DPRD mengizinkan saya membuat keputusan sendiri</li> <li>4. Lembaga DPRD memberi saya kesempatan untuk</li> </ol>	Skala Interval (1-5): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat Tidak Setuju</li> <li>2. Tidak Setuju</li> <li>3. Netral</li> <li>4. Setuju</li> <li>5. Sangat Setuju</li> </ol>

Definisi Operasional Variabel	Instrumen Penelitian Asli (Frye <i>et al.</i> , 2019)	Instrumen Penelitian ini	Skala Pengukuran
	<i>chance to develop new and better ways to do my job</i>	memanfaatkan kemampuan yang saya miliki	
	6. <i>My organization allows me to try something different</i>	5. Lembaga DPRD memberi saya kesempatan untuk mengembangkan cara baru dalam melakukan pekerjaan 6. Lembaga DPRD memberi saya kesempatan untuk mengembangkan cara yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan 7. Lembaga memperbolehkan saya untuk mencoba melakukan kegiatan yang berbeda	

Sumber : Frye *et al.* (2019); Islam *et al.* (2014)

## 2. Lingkungan Kerja

Definisi operasional variabel lingkungan kerja diadopsi dari definisi konseptual yang dikemukakan oleh Barry dan Heizer (2001) yaitu lingkungan fisik yang memengaruhi kinerja, keamanan, dan kualitas pegawai secara langsung dan pengukuran pemberdayaan dikembangkan dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss *et al.* (1967). Kemudian, pengukuran indikator atas variabel ini diadopsi oleh Frye *et al.* (2020) dan telah di uji validitas dan reliabilitas dengan nilai *composite reliability* (CR) sebesar 0,90 dan *average variance extracted* (AVE) sebesar 0,55. Instrumen pengukuran lingkungan kerja dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 10. Definisi Operasional dan Variabel Lingkungan Kerja**

Definisi Operasional Variabel	Instrumen Penelitian Asli (Frye <i>et al.</i> , 2019)	Instrumen Penelitian Ini	Skala Pengukuran
<p><b>Lingkungan Kerja:</b> lingkungan fisik yang memengaruhi kinerja, keamanan, dan kualitas pegawai secara langsung pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah</p> <p>(Barry dan Heizer, 2001 dalam Frye <i>et al.</i>, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>I am satisfied with working conditions of my job</i></li> <li>2. <i>I am satisfied with the policies and practices toward employees of my company</i></li> <li>3. <i>I am satisfied with the physical surroundings where I work</i></li> <li>4. <i>I am satisfied with the pleasantness of the working conditions</i></li> <li>5. <i>The physical working conditions of the job match my expectations</i></li> <li>6. <i>My organization provides an environment in which I feel safe and secure</i></li> <li>7. <i>I feel accepted and am treated with courtesy, listened to, and invited to express my thoughts and feelings</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya puas dengan kondisi pekerjaan saya</li> <li>2. Saya puas dengan kebijakan terhadap pegawai di lembaga DPRD ini</li> <li>3. Saya puas dengan praktik terhadap pegawai di lembaga DPRD ini</li> <li>4. Saya puas dengan lingkungan fisik tempat saya bekerja</li> <li>5. Saya puas kondisi kerja yang nyaman</li> <li>6. Kondisi lingkungan kerja fisik di lembaga DPRD ini sesuai dengan harapan saya</li> <li>7. Lembaga DPRD ini menyediakan lingkungan yang aman dan terjamin</li> <li>8. Saya merasa diterima dan diperlakukan dengan santun, didengarkan, dan diundang untuk mengungkapkan pikiran dan perasaan saya</li> </ol>	<p>Skala Interval (1-5):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat Tidak Setuju</li> <li>2. Tidak Setuju</li> <li>3. Netral</li> <li>4. Setuju</li> <li>5. Sangat Setuju</li> </ol>

Sumber : Frye *et al.* (2019); Barry dan Heizer (2001)

### 3. Kompensasi

Definisi konseptual kompensasi diadopsi dari *Society for Human Resource Management* (SHRM) yaitu pendekatan sistematis untuk memberikan nilai uang

kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan dan pengukuran kompensasi dikembangkan dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss *et al.* (1967). Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran kompensasi dari Mahmood *et al.* (2019) yaitu *salary* (gaji) yang telah di uji validitas dan reliabilitasnya menggunakan *composite reliability* (CR) sebesar 0,91 dan *average variance extracted* (AVE) sebesar 0,85. Instrumen pengukuran kompensasi dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 11. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kompensasi**

Definisi Operasional Variabel	Instrumen Penelitian Asli (Mahmood <i>et al.</i> , 2019)	Instrumen Penelitian Ini	Skala Pengukuran
<p><b>Kompensasi:</b> pendekatan sistematis untuk memberikan nilai uang kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah</p> <p>(SHRM, 2012)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>I feel about: "My pay and the amount of work I do"</i></li> <li>2. <i>My salary compared with my colleagues with similar position within the company</i></li> <li>3. <i>My salary compared with my colleagues with similar position within the company</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa puas dengan jumlah gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan</li> <li>2. Saya merasa diberikan kompensasi dengan jumlah yang adil untuk pekerjaan yang saya lakukan</li> <li>3. Saya menerima kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan saya dibandingkan dengan pekerjaan yang sama pada organisasi lain</li> </ol>	<p>Skala Interval (1-5):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat Setuju</li> <li>2. Tidak Setuju</li> <li>3. Netral</li> <li>4. Setuju</li> <li>5. Sangat Setuju</li> </ol>

Sumber : Mahmood *et al.* (2019); SHRM (2012)

#### 4. Kepuasan Kerja

Definisi operasional variabel kepuasan kerja mengadopsi definisi konseptual yang dikemukakan oleh Locke (1969) yaitu keadaan emosi positif sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja dan pengukuran indikator atas variabel ini dikembangkan oleh Price dan Mueller (1981). Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran kepuasan kerja dari hasil riset oleh Mainardes *et al.* (2019) yang telah di uji validitas dan reliabilitas menggunakan

*composite reliability* (CR) sebesar 0,96 dan *average variance extracted* (AVE) sebesar 0,85. Instrumen pengukuran kepuasan kerja dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 12. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja**

Definisi Operasional Variabel	Instrumen Penelitian Asli (Mainardes <i>et al.</i> , 2019)	Instrumen Penelitian Ini	Skala Pengukuran
<b>Kepuasan Kerja:</b> Keadaan emosi positif sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja para Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Locke, 1969 dalam Mainardes <i>et al.</i> , 2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>I find real joy in my job</i></li> <li>2. <i>I like my job more than people in general like their jobs</i></li> <li>3. <i>I rarely get bored with my job</i></li> <li>4. <i>I would not consider a job change</i></li> <li>5. <i>On most days, I am excited about my job</i></li> <li>6. <i>I feel very satisfied with my job</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya menemukan pekerjaan yang menyenangkan pada jenis pekerjaan saya</li> <li>2. Saya menyukai pekerjaan saya lebih daripada orang-orang pada umumnya menyukai pekerjaan mereka</li> <li>3. Saya jarang bosan dengan pekerjaan saya</li> <li>4. Saya tidak akan mempertimbangkan perubahan pekerjaan</li> <li>5. Hampir setiap hari, saya bersemangat dengan pekerjaan saya</li> <li>6. Saya sangat puas dengan pekerjaan saya</li> </ol>	Skala Interval (1-5): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat Tidak Setuju</li> <li>2. Tidak Setuju</li> <li>3. Netral</li> <li>4. Setuju</li> <li>5. Sangat Setuju</li> </ol>

Sumber : Locke (1969); Mainardes *et al.* (2019)

## 5. Komitmen Pegawai

Definisi operasional variabel komitmen pegawai mengadopsi definisi konseptual yang dikemukakan oleh Buchanan (1974); Sheldon (1971) dalam Mahmood *et al.* (2019) yaitu proses kognitif untuk mengidentifikasi seseorang pada organisasi dan pengukuran komitmen pegawai dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979). Selanjutnya, pengukuran tersebut di adopsi oleh Arocas dan Camps (2007); Allen *et al.* (2003); Bozeman dan Perrewé (2001). Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran komitmen pegawai dari hasil riset oleh Mahmood *et al.*

(2019) yang telah di uji validitas dan reliabilitasnya menggunakan *composite reliability* (CR) sebesar 0,95 dan *average variance extracted* (AVE) sebesar 0,88. Instrumen pengukuran komitmen pegawai dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 13. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Komitmen Pegawai**

Definisi Operasional Variabel	Instrumen Penelitian Asli (Mahmood <i>et al.</i> , 2019)	Instrumen Penelitian Ini	Skala Pengukuran
<p><b>Komitmen Pegawai:</b> proses kognitif untuk mengidentifikasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Buchanan, 1974; Sheldon, 1971 dalam Mahmood <i>et al.</i>, 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>I am willing to put in a great deal of effort beyond that normally expected in order to help this organization to be successful</i></li> <li>2. <i>I talk up this organization to my friends as a great organization to work for</i></li> <li>3. <i>I would accept almost any type of job assignment in order to keep working for this organization</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya bersedia melakukan banyak upaya di luar kebiasaan yang diharapkan untuk membantu lembaga DPRD menjadi sukses</li> <li>2. Saya membicarakan lembaga DPRD ini dengan teman-teman saya sebagai Lembaga yang hebat untuk bekerja</li> <li>3. Saya akan menerima hampir semua jenis penugasan pekerjaan untuk tetap bekerja pada lembaga DPRD ini</li> </ol>	<p>Skala Interval (1-5):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat Tidak Setuju</li> <li>2. Tidak Setuju</li> <li>3. Netral</li> <li>4. Setuju</li> <li>5. Sangat Setuju</li> </ol>

Sumber : Mahmood *et al.* (2019); Buchanan (1974); Sheldon (1971)

## 6. Kualitas Layanan Internal

Definisi operasional variabel kualitas layanan internal mengadopsi definisi konseptual yang dikemukakan oleh Marshall *et al.* (1998) yaitu persepsi kualitas layanan yang diberikan oleh unit organisasi yang berbeda atau orang-orang yang bekerja di unit tersebut dan pengukuran indikator atas variabel ini dikembangkan oleh Caruana dan Pitt (1997). Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran kualitas layanan internal dari Prakash dan Srivastava (2018) pada studinya yang telah di uji validitas dan reliabilitas dengan nilai *composite reliability* sebesar 0,86

dan *average variance extracted* sebesar 0,62. Instrumen pengukuran kualitas layanan internal dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 14. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kualitas Layanan Internal**

Definisi Operasional Variabel	Instrumen Penelitian Asli (Srivastava dan Prakash, 2018)	Instrumen Penelitian Ini	Skala Pengukuran
<p><b>Kualitas Layanan Internal:</b> persepsi kualitas layanan yang diberikan oleh unit organisasi yang berbeda atau orang-orang yang bekerja di unit tersebut</p> <p>(Marshall <i>et al.</i>, 1998 dalam Srivasta dan Prakash, 2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>High level of commitment</i></li> <li>2. <i>Knowledgeable and technical competence</i></li> <li>3. <i>Sense of responsibility and prompt service</i></li> <li>4. <i>Flexibility in the work</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memiliki komitmen tinggi untuk melayani anggota DPRD</li> <li>2. Saya memiliki pengetahuan secara teknis untuk melayani anggota DPRD</li> <li>3. Saya memiliki kompetensi secara teknis untuk melayani anggota DPRD</li> <li>4. Saya memiliki rasa tanggung jawab secara teknis untuk melayani anggota DPRD</li> <li>5. Saya melayani anggota DPRD dengan cepat</li> <li>6. Saya fleksibel dalam melayani anggota DPRD</li> </ol>	<p>Skala Interval (1-5):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sangat Tidak Setuju</li> <li>2. Tidak Setuju</li> <li>3. Netral</li> <li>4. Setuju</li> <li>5. Sangat Setuju</li> </ol>

Sumber : Srivasta dan Prakash (2018); Marshal *et al.* (1998)

### 3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah suatu metode yang digunakan untuk mengolah hasil penelitian guna memperoleh suatu kesimpulan. Dengan melihat kerangka pemikiran teoritis, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan model SEM (*Structural Equation Modeling*). SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang rumit tersebut dapat diartikan sebagai rangkaian hubungan yang dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen (endogen) dengan satu atau



beberapa variabel independen (eksogen), dan variabel-variabel tersebut berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa indikator yang diobservasi atau diukur langsung. SEM dapat dideskripsikan sebagai suatu analisis yang menggabungkan pendekatan analisis factor (*factor analysis*), model struktural (*structural model*), dan analisis jalur (*path analysis*).

Alat analisis data yang digunakan adalah *software LISREL 8.80 full version* sedangkan teknik estimasi model yang digunakan adalah metode estimasi *maximum likelihood*. *Maximum likelihood* berusaha meminimumkan perbedaan antara sampel *covariance* dan prediksi model teoritis yang dibangun. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dimulai dengan melakukan uji normalitas, uji validitas dan reliabilitas, uji kecocokan model, dan uji hipotesis.

#### **A. Uji Normalitas**

Dalam model *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menggunakan *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) mengasumsikan bahwa data berdistribusi normal baik normal univariate dan juga multivariate. Uji normalitas ini dapat dilihat pada nilai nilai *Critical Ratio* (CR) dari skewness dan kurtosisnya. Jika nilai CR antara rentang - 2.58 sampai dengan 2.58 ( $\pm 2.58$ ) pada tingkat signifikansi 1% (0.01), dapat disimpulkan bahwa bahwa data berdistribusi normal baik univariate maupun multivariat.

#### **B. Uji Model Pengukuran**

Uji model pengukuran dibagi menjadi dua yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk mengukur kemampuan instrumen penelitian benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep atau uji validitas berkaitan dengan bagaimana suatu konsep didefinisikan dengan baik dan tepat oleh indikator pengukurannya (Hair *et al.*, 2010). Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi internal instrumen penelitian, yang menunjukkan stabilitas dan konsistensi suatu alat ukur atau indikator yang mengukur suatu konsep atau konstruk dan berguna untuk mengakses “kebaikan” suatu pengukur. Uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan metode *cronbach's alpha* dan *construct reliability* berdasarkan CFA-SEM khusus untuk data hasil survei lapangan akhir. Metode *cronbach's alpha* merupakan metode paling umum digunakan khususnya jika instrumen menggunakan skala

pengukuran Likert atau interval dan untuk menilai konsistensi internal dari suatu instrumen yang memiliki nilai skor dan skala respon yang berbeda. Kriteria suatu pengukuran instrumen reliabel dari *cronbach's alpha* ditunjukkan dari nilai koefisien *cronbach's alpha* yaitu 1) jika nilainya melebihi 0,70, maka dikatakan reliabilitas tinggi, 2) nilai antara 0,50-0,60 dikategorikan reliabilitas cukup, dan 3) kurang dari 0,50 kurang reliabel.

Setiap item pada masing-masing variabel akan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan *confirmatory factor analyses* (CFA). Menurut Hair *et al.* (2018; 660) bahwa *confirmatory factor analyses* (CFA) adalah cara menguji seberapa baik teori pengukuran yang ditentukan sebelumnya yang terdiri dari variabel dan faktor yang diukur sesuai dengan kenyataan seperti yang ditangkap oleh data. Analisis terhadap validitas (*validity*) dari model dimana suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk (variabel laten), jika nilai t muatan faktornya (*factor loading*) lebih besar dari nilai kritis ( $\geq 1,96$ ), dan muatan faktor standarnya (*standardized factor loadings*)  $\geq 0,50$  (Hair *et al.*, 2006). Analisis realibilitas (reliability) dalam SEM dengan menggunakan *composite reliability measure* (ukuran realibilitas komposit). Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa konstruk mempunyai reliabilitas yang baik adalah jika nilai *construct reliability* (CR)  $\geq 0,70$  dan nilai *variance extracted*  $\geq 0,50$ .

### C. Uji Kecocokan Model

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas telah dilakukan, maka selanjutnya melakukan pengujian model struktural dengan melihat uji kecocokan model dan uji hipotesis yang dihasilkan. Kesesuaian model dievaluasi dengan melihat berbagai kriteria *goodness of fit*. Menurut Hair *et al.* (2018) untuk mengevaluasi kesesuaian model secara menyeluruh meliputi, *chi-squares*, *goodness of fit index* (GFI), *adjusted goodness of fit index* (AGFI), dan *root mean square error* (RMSR). Menurut Hair *et al.* (2018) secara garis besar uji kesesuaian model digolongkan menjadi 3 yaitu :

- a. Ukuran kecocokan mutlak (*absolute fit measures*), yaitu ukuran kecocokan model secara keseluruhan (model struktural dan model pengukuran) terhadap matriks korelasi dan matriks kovarians. Uji kecocokan tersebut meliputi :

- Uji kecocokan *chi-squares*. Uji kecocokan ini mengukur seberapa dekat antara *implied covariance matrix* (matriks kovarians dari sampel data). *p-value* diharapkan bernilai lebih besar sama dengan 0,05.
  - *Goodness of fit index* (GFI). Ukuran *goodness of fit index* pada dasarnya merupakan ukuran kemampuan suatu model menerangkan keragaman data. Nilai *goodness of fit index* berkisar antara 0-1. Sebenarnya, tidak ada kriteria standar tentang batas nilai *goodness of fit index* yang baik. Namun bisa disimpulkan, model yang baik adalah model yang memiliki nilai *goodness of fit index* mendekati 1. Dalam prakteknya, banyak peneliti yang menggunakan batas minimal 0,9.
  - *Root mean square error* (RMSR). *Root mean square error* merupakan residu rata-rata antar matriks kovarians/korelasi teramati dan hasil estimasi. Nilai  $RMSR < 0,05$  adalah *good fit*.
  - *Root mean square error of approximation* (RMSEA). *Root mean square error of approximation* merupakan ukuran rata-rata perbedaan per *degree of freedom* yang diharapkan dalam populasi. Nilai  $RMSEA < 0,08$  adalah *good fit*, sedangkan Nilai  $RMSEA < 0,05$  adalah *close fit*.
  - *Expected cross-validation index* (ECVI). Ukuran *expected cross-validation index* merupakan nilai pendekatan uji kecocokan suatu model apabila diterapkan pada data lain (validasi silang). Nilainya didasarkan pada perbandingan antar model. Semakin kecil nilai, semakin baik.
  - *Non-centrality parameter* (NCP). *Non-centrality parameter* dinyatakan dalam bentuk spesifik ulang *chi-square*. Penilaian didasarkan atas perbandingan dengan model lain. Semakin kecil nilai, semakin baik.
- b. Ukuran kecocokan incremental (*incremental/relative fit measures*), yaitu ukuran kecocokan model secara relatif, digunakan untuk perbandingan model yang diusulkan dengan model dasar yang digunakan oleh peneliti. Uji kecocokan tersebut meliputi:
- *Adjusted goodness of fit index* (AGFI). Ukuran *adjusted goodness of fit index* merupakan modifikasi dari *goodness of fit index* dengan mengakomodasi *degree of freedom* model dengan model lain yang

dibandingkan.  $AGFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq AGFI \leq 0,9$  adalah *marginal fit*.

- *Tucker-lewis index* (TLI). Ukuran *tucker-lewis index* disebut juga dengan *nonnormed fit index* (NNFI). Ukuran ini merupakan ukuran untuk perbandingan antar model yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model.  $TLI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq TLI \leq 0,9$  adalah *marginal fit*.
  - *Normed fit index* (NFI). Nilai *normed fit index* merupakan besarnya ketidakcocokan antara model target dan model dasar. Nilai *normed fit index* berkisar antara 0-1.  $NFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq NFI \leq 0,9$  adalah *marginal fit*.
  - *Incremental fit index* (IFI). Nilai *incremental fit index* berkisar antara 0-1.  $IFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq IFI \leq 0,9$  adalah *marginal fit*.
  - *Comparative fit index* (CFI). Nilai *comparative fit index* berkisar antara 0-1.  $CFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq CFI \leq 0,9$  adalah *marginal fit*.
  - *Relative fit index* (RFI). Nilai *relative fit index* berkisar antara 0-1.  $RFI \geq 0,9$  adalah *good fit*, sedangkan  $0,8 \leq RFI \leq 0,9$  adalah *marginal fit*.
- c. Ukuran kecocokan parsimoni (*parsimonious/adjusted fit measures*), yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien didalam model. Uji kecocokan tersebut meliputi:
- *Parsimonious normed fit index* (PNFI). Nilai *parsimonious normed fit index* yang tinggi menunjukkan kecocokan yang lebih baik. *Parsimonious normed fit index* hanya digunakan untuk perbandingan model alternatif.
  - *Parsimonious goodness of fit index* (PGFI). Nilai *parsimonious goodness of fit index* merupakan modifikasi dari *goodness of fit index*, dimana nilai yang tinggi menunjukkan model lebih baik digunakan untuk perbandingan antarmodel.
  - *Critical N* (CN) merupakan ukuran sampel untuk digunakan mengestimasi model. Kecocokan model yang memuaskan  $CN \geq 100$ .

Menurut Hair *et al.* (2010) dan Wijanto (2008) uji kecocokan model (*goodness of fit index*), yakni *absolute fit measures*, *incremental/relative fit*

*measure*, dan *parsimonious/adjusted fit measures* perlu dilakukan pada hasil analisis faktor konfirmatori atau CFA untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam suatu kelompok variabel, sehingga dapat mengetahui apakah model yang dibangun secara statistik dapat didukung. Tabel berikut ini menunjukkan kriteria sebuah model penelitian memiliki kecocokan yang baik.

**Tabel 15. Kriteria Uji Kecocokan Model**

<b>Ukuran Kecocokan Model</b>	<b>Nilai Standar</b>	<b>Kesimpulan</b>
<i>Absolute fit measures</i>		
• p-value	Diharapkan kecil	Baik
• RMSEA	RMSEA $\leq 0,08$	Baik
• GFI	GFI $\geq 0,90$	Baik
• SRMR	SRMR $\leq 0,05$	Baik
<i>Incremental/relative fit measures</i>		
• AGFI	AGFI $\geq 0,90$	Baik
• NNFI	NNFI $\geq 0,90$	Baik
• NFI	NFI $\geq 0,90$	Baik
• IFI	IFI $\geq 0,90$	Baik
• CFI	CFI $\geq 0,90$	Baik
• RFI	RFI $\geq 0,90$	Baik
<i>Other goodness of fit index</i>		
• Critical N (CN)	Critical N (CN) $\geq 100$	Baik

Sumber : Hair *et al.* (2018)

#### **D. Uji Hipotesis**

Ketika model struktural memiliki kecocokan yang baik, maka LISREL akan mengkonfirmasi hasil uji *t* (estimasi statistik dari SEM) secara lengkap dengan tingkat kesalahan uji ditetapkan sebesar 0,05 dengan nilai signifikansi *t* adalah  $\pm 1,96$ , jika hasil uji menunjukkan tidak signifikan maka LISREL akan mencetak sebuah garis diagram jalur tersebut dengan keluaran berwarna merah.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Studi ini menguji dampak faktor pemasaran internal seperti pemberdayaan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja. Pemasaran internal dapat memotivasi rasa memiliki pegawai dan tingkat identifikasi dengan organisasi. Keberhasilan implementasi pemasaran internal dapat meningkatkan tingkat komitmen pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pemberdayaan, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam penggunaan teori pertukaran sosial kepada peneliti lainnya untuk diadopsi dalam menjelaskan pertukaran yang terjadi pada pemasaran internal dalam bentuk perilaku organisasi dan perilaku pegawai.

Pemberdayaan adalah faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja pada pegawai Sekretariat DPRD yaitu PNS dan PPPK pada organisasi yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengembangkan diri dalam bekerja menjadi faktor penting untuk kepuasan kerja. Adanya pemberdayaan terutama dalam hal memberikan kesempatan menyampaikan ide dan pendapat sangat membantu organisasi menjalankan tingkat kontrol pada para pegawai. Oleh karena itu, untuk mendorong tingkat kepuasan yang lebih tinggi di tempat kerja, penting untuk pimpinan menciptakan kesempatan pegawai diberdayakan untuk membuat keputusan dan memikul tanggung jawab yang lebih besar. Namun, pemberdayaan dengan PPPK terendah belum pernah diikutsertakan dalam kegiatan seperti pelatihan. Hasil penelitian yang telah diuraikan pada pembahasan dapat disimpulkan bahwa perbedaan status pegawai yang terdapat pada Sekretariat DPRD dapat memberikan perbedaan dalam hal pemberdayaan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial kepada Sekretariat DPRD untuk diberikan kesempatan yang sama kepada Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk mendapatkan pengalaman kerja secara objektif yang dapat menunjang masa depan mereka dalam menuju proses menjadi pegawai

tetap. Selain itu, pemberdayaan kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga perlu menjadi perhatian agar dapat diberikan diklat secara berkala tentang cara pemaparan data atau presentasi, cara mengakses komputer sebagai alat penunjang bekerja terutama untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah berumur 40 tahun ke atas, dan cara menggunakan internet untuk mendukung pekerjaan.

Lingkungan kerja adalah faktor yang paling berpengaruh bagi para pegawai untuk memutuskan tetap berada pada organisasi. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) memiliki keterbatasan dalam memperoleh hak yang sama dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Faktor yang paling penting bagi PPPK adalah kebijakan organisasi dan kenyamanan kondisi kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa penting bagi organisasi untuk memastikan pegawai memahami semua kebijakan dan prosedur organisasi. Organisasi harus membuat kebijakan yang memungkinkan para pegawai nyaman dalam menjalankan pekerjaannya sehingga menghasilkan kinerja yang mendukung pertumbuhan organisasi. Penting juga bagi pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi pegawai. Untuk memiliki lingkungan kerja yang menyenangkan perlu adanya kondisi yang nyaman bagi pegawai.

Faktor lingkungan kerja menjadi hal yang sangat utama saat seseorang menjalankan aktivitas pekerjaannya. Namun, apabila lingkungan kerja tersebut tidak memberikan kenyamanan, maka akan menghasilkan ketidakpuasan dalam bekerja. Lingkungan kerja dapat dikatakan sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Contohnya dengan lingkungan fisik dari sisi perlengkapan dan peralatan kerja serta keadaan fisik kantor yang layak untuk ditempati. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja pada Sekretariat DPRD masih memiliki peralatan yang belum memadai sehingga sering menghambat pekerjaan. Hasil studi ini memperlihatkan bahwa lingkungan non fisik seperti hubungan antar pegawai dan pimpinan juga menjadi hal utama yang diperhatikan oleh Sekretariat DPRD. Sekretariat DPRD harus bertindak tegas apabila terdapat pegawai yang telah melanggar aturan dan tidak melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Kompensasi merupakan salah satu penghargaan ekstrinsik terpenting yang memengaruhi kepuasan kerja. Pegawai yang merasa mendapatkan kompensasi

sesuai dengan beban kerja akan merasa puas dan memiliki komitmen, sebaliknya pegawai yang tidak mendapatkan kompensasi sesuai beban akan menyebabkan penurunan kinerja. Pada penelitian ini baik PNS maupun PPPK merasakan bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan beban kerja, artinya hal ini memiliki makna positif terhadap kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja individu. Oleh karena itu, agar dapat pegawai mengalami kenaikan kompensasi perlu didukung dengan usaha dan kerja keras dari individu tersebut dalam mencapai kenaikan pangkat. Dengan demikian, pegawai diharapkan dapat disiplin dan memberikan hasil kerja yang profesional.

Kepuasan kerja pada PPPK juga memiliki pengaruh lebih besar terhadap komitmen pegawai. Jika pegawai puas dengan pekerjaannya, maka pegawai akan berkomitmen terhadap organisasi. Pegawai memiliki kebanggaan bekerja di organisasi mereka merupakan aspek yang penting bagi pegawai. Karena hal ini dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap pekerjaan mereka pada organisasi. Selain itu, efek positif dari komitmen pegawai tersebut akan menciptakan citra positif pada organisasi tempat bekerja mereka melalui berita positif dari mulut ke mulut. Penelitian ini memberikan implikasi pada para praktisi dan pembuat kebijakan untuk lebih fokus pada pelatihan guna meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perubahan perilaku pegawai yang diperlukan untuk meningkatkan komitmen.

Komitmen pegawai memiliki pengaruh terhadap kualitas layanan internal. Komitmen pegawai yang tinggi terutama pada PPPK akan menghasilkan kinerja yang positif terutama dalam hal kualitas layanan internal. Kualitas layanan internal merupakan komponen kunci yang berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan adanya kualitas layanan internal akan meningkatkan hubungan antara pegawai dan organisasi dengan meningkatkan tingkat komitmen dan kepuasan pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi praktis kepada pemangku kebijakan untuk membuat regulasi yang dapat memperbaiki atau meningkatkan kinerja PNS pada organisasi perangkat daerah terkait terutama bagian PNS agar dapat meningkatkan kompetensi mereka dalam memberikan pelayanan pada lingkup Sekretariat DPRD.



Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh komitmen pegawai terhadap kualitas layanan internal pada Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintahan dan ketentuan Undang-Undang. Artinya adanya perjanjian kerja tersebut Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) hanya bekerja pada jenjang waktu yang ditentukan oleh pemerintah daerah. Selain itu, apabila Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) melanggar aturan dapat diberhentikan sebelum masa waktu kontrak berakhir. Di sisi lain, Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 87 ayat 2 menyatakan bahwa PNS dapat diberhentikan dengan hormat atau dengan tidak hormat atau tidak diberhentikan karena dihukum penjara berdasarkan putusan pengadilan yang telah memiliki kekuatan hukum tetap.

Status pegawai yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) pada pengaruh komitmen pegawai terhadap kualitas layanan internal. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Artinya Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bukan pegawai tetap memiliki komitmen yang lebih tinggi dalam bekerja melayani Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Dengan demikian, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) lebih bekerja keras membantu Sekretariat DPRD pada empat provinsi terbesar yaitu Provinsi Banten, DKI Jakarta, Aceh dan Jawa Tengah.

## **5.2 Saran**

Saran pada penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut.

1. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah harus mendukung lingkungan kerja pegawai dengan tersedianya peralatan dan perlengkapan pekerjaan yang memadai sehingga memudahkan mereka untuk bekerja.
2. Pemberdayaan pegawai baik PNS maupun PPPK harus menjadi perhatian Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang dapat dilaksanakan secara

berkesinambungan untuk menambah pengetahuan maupun keterampilan bekerja.

3. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah perlu mengadakan acara kebersamaan untuk meningkatkan komitmen pegawai dalam bekerja yang berefek pada kualitas layanan internal.
4. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah diharapkan dapat memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan ide atau pendapat dalam melaksanakan pekerjaan.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan penelitian ini akan diuraikan sebagai berikut.

1. Keterbatasan dalam pengambilan sampel, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengambil sampel dengan membandingkan dua generasi yaitu generasi X dan generasi Y untuk melihat bagaimana kinerja mereka dengan beberapa faktor yang terdapat pada penelitian ini seperti pemberdayaan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Peneliti lain dapat mengembangkan peran status pegawai pada penelitian terkait dengan pemasaran internal untuk melakukan generalisasi penelitian ini. Selain itu,
3. Peneliti lain disarankan menggunakan *stratified random sampling* untuk mengetahui demografi responden dalam mewakili penelitian tersebut.
4. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengadopsi konsep *person-environment-fit* dan teori pertukaran sosial dalam menjelaskan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada sektor publik profit maupun non profit.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2007). *Industrial/Organisational Psychology: An Applied Approach*. Wadsworth Cengage Learning.
- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607–619. <https://doi.org/10.1002/nop2.665>
- Ahmad, N., Iqbal, N., & Sheeraz, M. (2012). The effect of internal marketing on employee retention in Pakistani banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(8), 270–280.
- Ahmed, I., & Parasuraman, A. (1994). Environmental and positional antecedents of management commitment to service quality: A conceptual framework. *Advances in Services Marketing and Management*, 3(C), 69–93.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(4), 32–51. <https://doi.org/10.1108/eum0000000003891>
- Akintoye, I. R. (2000). The place of financial management in personnel psychology. *A Paper Presented as Part of Personnel Psychology Guest Lecture Series. Department of Guidance and Counselling, University of Ibadan, Nigeria*.
- Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/ramj-01-2020-0002>
- 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-Abdullat, B. M., & Dababneh, A. (2018). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 517–544. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0081>
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Alexandrov, A., Babakus, E., & Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions: Moderating role of employment status. *Journal of Service*

*Research*, 9(4), 356–371. <https://doi.org/10.1177/1094670507299378>

- Anasi, S. N. (2020). Perceived influence of work relationship, work load and physical work environment on job satisfaction of librarians in South-West, Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(6–7), 377–398. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2019-0135>
- Anwar, K., & Louis, R. (2017). Factors Affecting Students' Anxiety in Language Learning: A Study of Private Universities in Erbil, Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(3), 160–174. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v4i3p160>
- Arneson, H., & Ekberg, K. (2006). Measuring empowerment in working life: a review. *Work*, 26(1), 37–46.
- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2004). The management of the early stages of restructuring in a tertiary-education institution-an organisational commitment perspective. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 1–13.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267–285.
- Ashcraft, K. L., & Kedrowicz, A. (2002). Self-direction or social support? Nonprofit empowerment and the tacit employment contract of organizational communication studies. *Communication Monographs*, 69(1), 88–110. <https://doi.org/10.1080/03637750216538>
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207–242.
- Awais, M., Malik, M. S., & Qaisar, A. (2015). A review: The job satisfaction act as mediator between spiritual intelligence and organizational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 203–210.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53. [www.econjournals.com](http://www.econjournals.com)
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77–86.
- Baalbaki, I., Ahmed, Z. U., Pashtenko, V. H., & Makarem, S. (2008). Patient satisfaction with healthcare delivery systems. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 2(1), 47–62. <https://doi.org/10.1108/17506120810865424>
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3),

272–286.

- Baernholdt, M., & Mark, B. A. (2009). The nurse work environment, job satisfaction and turnover rates in rural and urban nursing units. *Journal of Nursing Management*, *17*(8), 994–1001. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01027.x>
- Bai, B., Brewer, K. P., Sammons, G., & Swerdlow, S. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and internal service quality: A case study of Las Vegas Hotel/Casino Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, *5*(2), 37–54. [https://doi.org/10.1300/J171v05n02\\_03](https://doi.org/10.1300/J171v05n02_03)
- Bailey, A. A., Albassami, F., & Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, *34*(6), 821–840.
- Baird, K., Su, S., & Munir, R. (2018). The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance. *Personnel Review*, *47*(1), 257–274.
- Baird, K., & Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, *39*(5), 574–599. <https://doi.org/10.1108/00483481011064154>
- Bakotic, D., & Babic, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*, *4*(2).
- Ballantyne, D., Christopher, M., & Payne, A. (1995). Improving the quality of services marketing: Service (Re) design is the critical link. *Journal of Marketing Management*, *11*(1–3), 7–24. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964326>
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, *44*(9), 1175.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. *Management Decision*, *46*(2), 284–309.
- Barling, Julian, & Gallagher, D. G. (1996). Part-time employment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *11*, 243–278.
- Barry, R., & Heizer, J. (2001). *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi: Operations Management*. Salemba Empat.
- Bateson, J. E. (1991). *Managing Services Marketing* (2nd ed.). Dryden Press.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, *39*(2), 464–482.
- Berezan, O., Raab, C., Tanford, S., & Kim, Y. S. (2015). Evaluating Loyalty Constructs Among Hotel Reward Program Members Using eWom. *Journal*

- of Hospitality and Tourism Research*, 39(2), 198–224.  
<https://doi.org/10.1177/1096348012471384>
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., & Taylor, G. S. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205–219.
- Bergmann, T. J., Lester, S. W., De Meuse, K. P., & Grahn, J. L. (2000). Integrating the three domains of employee commitment: An exploratory study. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 16(4), 15–26.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective employees responses. *Journal of Marketing*, 52(3), 69–82.
- Bhanu, M. V. V., & Babu, P. C. S. (2018). Impact of Work Environment and Job Stress towards Job Satisfaction. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(2), 1–7. <https://doi.org/10.9790/487X-2002020107>
- Blau, P. (1964). *Exchange, and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2006). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34–46.  
<https://doi.org/10.1108/01409170710724287>
- Boshoff, C., & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23–42.
- Bouranta, N., Chitiris, L., & Paravantis, J. (2009). The relationship between internal and external service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 275–293.  
<https://doi.org/10.1108/09596110910948297>
- Brandon-Jones, A Silvestro, R. (2010). Measuring internal service quality: two alternative approaches. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1269–1290.
- Brum, S. (2007). *What impact does training have on employee commitment and employee turnover*. University of Rhode Island.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533–546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Lawrence

Erlbaum Associates, New Jersey.

- Byza, O. A. U., Dörr, S. L., Schuh, S. C., & Maier, G. W. (2017). When Leaders and Followers Match: The Impact of Objective Value Congruence, Value Extremity, and Empowerment on Employee Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1097–1112. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3748-3>
- Cahill, D. J. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing*, 9(4), 43–51.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108–116. <https://doi.org/10.1108/02652329810213510>
- Caruana, A., & Pitt, L. (1997). INTQUAL - an internal measure of service quality and the link between service quality and business performance. *European Journal of Marketing*, 31(8), 604–616. <https://doi.org/10.1108/03090569710176600>
- Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. *Handbook of Psychology*, 12, 401–422.
- Chang, C. S., & Chang, H. C. (2009). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92–100. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04844.x>
- Chaudhry, M. S., Sabir, H. M., Rafi, N., & Kalyar, M. N. (2011). Exploring the relationship between salary satisfaction And job satisfaction: A comparison of public and private sector organizations. *The Journal of Commerce*, 3(4), 1–14.
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Chikazhe, L., & Nyakunuwa, E. (2022). Promotion of perceived service quality through employee training and empowerment: the mediating role of employee motivation and internal communication. *Services Marketing Quarterly*, 43(3), 294–311.
- Ching, P. P. S., Nazarudin, M. N., & Suppiah, P. K. (2019). The Relationship Between Organizational Commitment and Internal Service Quality Among the Staff in Majlis Sukan Negeri-negeri in Malaysia. *International Conference on Movement, Health and Exercise*, 199–205.
- Cho, S., & Johanson, M. M. (2008). Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: A Moderating Effect of Work Status in Restaurant Employees. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(3), 307–326. <https://doi.org/10.1177/1096348008317390>

- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261–270.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 61(2), 279–301. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1857>
- Creevy, M. F.-O. (1995). Moderators of differences in job satisfaction between full-time and part-time female employees: A research note. *Human Resource Management Journal*, 5(5), 75.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495–524.
- Dainty, A. R. J., Bryman, A., & Price, A. D. F. (2002). Empowerment within the UK construction sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(6), 333–342.
- Darden, W. R., McKee, D., & Hampton, R. (1993). Salesperson employment status as a moderator in the job satisfaction model: A frame of reference perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13(3), 1–15. <https://doi.org/10.1080/08853134.1993.10753954>
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. McGraw-Hill.
- Davis, T. R. (1991). Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost. *Organizational Dynamics*, 20(2), 5–22.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. In *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. 11–40). Springer.



- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Douglas Hoffman, K., & Ingram, T. N. (1991). Creating customer-oriented employees: the case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24–32.
- Drake, S., Gulman, M., & Roberts, S. (2005). *Light their fire: using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers*. Kaplan Publishing.
- Dunmore, M. (2002). *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. Kogan Page.
- Eberhardt, B. J., & Shani, A. B. (1984). The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 27(4), 893–900.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51.
- Eleswed, M., & Mohammed, F. (2013). The impact of gender, age, years of experience, education level, and position type on job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study in the kingdom of Bahrain. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 108–119.
- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95–110. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160201>
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2013). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *From Stress to Wellbeing Volume 1*, 62(2), 254–271.
- Feldman, D. C. (1990). Reconceptualizing the Nature and Consequences of Part-Time Work. *Academy of Management Review*, 15(1), 103–112. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308279>
- Fiorillo, D., & Nappo, N. (2014). Job satisfaction in Italy: individual characteristics and social relations. *International Journal of Social Economics*, 41(8), 683–704. <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2012-0195>

- Fishbein, M. (1963). An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object. *Human Relations*, 16(3), 233–239.
- Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 319–328. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.08.002>
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. (2008). *How to Design and Evaluate Research in Education*. McGraw-Hill.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (MJ). (2019). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85(July), 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Fu, Y. K. (2013). The influence of internal marketing by airlines on customer-oriented behavior: A test of the mediating effect of emotional labor. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49–57. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.06.014>
- Ganeshkumar, C., Prabhu, M., & Abdullah, N. N. (2019). Business analytics and supply chain performance: partial least squares-structural equation modeling (PLS-SEM) approach. *International Journal of Management and Business Research*, 9(1), 91–96.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163–1171. <https://doi.org/10.1080/00036840500392987>
- George, W. R. (1977). Retailing of services-challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85–98.
- 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.
- George, W. R., & Gronroos, C. (1989). Developing customer-conscious employees at every level: internal marketing. *Handbook of Services Marketing*, 29–37.
- Gergen, K. J. (1969). *The psychology of behavioral exchange*. Addison-Wesley.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or die: is that a fact? *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130–136.
- Ghiselli, R. F., La Lopa, J. M., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28–37.

- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 : Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal marketing :The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5–13. <https://doi.org/10.1108/08876049410070682>
- Gremler, D. D., Jo Bitner, M., & Evans, K. R. (1994). The Internal Service Encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 34–56. <https://doi.org/10.1108/09564239410057672>
- Gronroos, C. (1981). Internal marketing an integral part of marketing theory. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of Services* (pp. 236–238). American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1990). Marketing Redefined. *Management Decision*, 28(8). <https://doi.org/10.1108/00251749010139116>
- Grönroos, Christian. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach* (2nd ed.). Wiley.
- Gummesson, E. (1987). Using internal marketing to create a new culture: The case of Ericsson quality. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2(3), 23–28.
- Gummesson, Evert. (1991). Marketing-orientation revisited: the crucial role of the part-time marketer. *European Journal of Marketing*, 25(2), 60–75.
- Gunlu, E., Aksarayli, M., & Perçin, N. Ş. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 693–717. <https://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Gunter, B., & Furnham, A. (1996). Biographical and climate predictors of job satisfaction and pride in organization. *The Journal of Psychology*, 130(2), 193–208.
- Haas, D. F., & Deseran, F. A. (1981). Trust and symbolic exchange. *Social Psychology Quarterly*, 44(1), 3–13.
- Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hair et al, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis*.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (Vol. 7). Pearson Education.
- 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., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hales, C., & Megrate-Butcher, J. (1994). "Internal marketing" and human resource management in hotel consortia. *International Journal of Hospitality Management*, 13(4), 313–326. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(94\)90069-8](https://doi.org/10.1016/0278-4319(94)90069-8)
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27–42.
- Hanaysha, J. R. (2017). Impact of Social Media Marketing, Price Promotion, and Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction. *Jindal Journal of Business Research*, 6(2), 132–145. <https://doi.org/10.1177/2278682117715359>
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.
- Herriot, P., & Pemberton, C. (1996). Contracting careers. *Human Relations*, 49(6), 757–790.
- Hidayati, W., Kadir, A., & Basri, M. (2018). Peran Sekretariat Dalam Mendukung Pelaksanaan Fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Konawe Utara. *Jurnal Administrasi Pembangunan Dan Kebijakan Publik*, 9(2), 80–89.
- Hikam, M. A. (1999). *Demokrasi dan Civil Society, cetakan kedua*. LP3ES.
- Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.007>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Huang, Y. T. (2019). Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165–181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2* (pp. 445–505). Consulting Psychologists Press.
- Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697–711. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0155>
- Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1987). Part-time versus full-time employment

- status differences: A replication and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 1–9.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714.
- Jaskyte, K., Butkevičienė, R., Danusevičienė, L., & Jurkuvienė, R. (2020). Employees' Attitudes and Values toward Creativity, Work Environment, and Job Satisfaction in Human Service Employees. *Creativity Research Journal*, 32(4), 394–402. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1821160>
- Jiang, Y, Qian, Q., & Yan, C. (2006). A study on the structure model of teachers' job satisfaction. *Psychological Science*, 29(1), 162–164.
- Jiang, Yong, Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships Between Kindergarten Teachers' Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Climate: A Chinese Model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257–270. <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773>
- Joung, H.-W., Choi, E.-K. (C), & Joseph, T. J. (2018). Investigating differences in job-related attitudes between full-time and part-time employees in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 817–835. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0129>
- Joung, H. W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surlles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1618–1640. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0269>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 205–223. <https://doi.org/10.1080/14783360903550095>
- Kang, G. Du, Jame, J., & Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 278–291. <https://doi.org/10.1108/09604520210442065>
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. Basic Books.
- Kara, D., Kim, H., Lee, G., & Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL).

*International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1419–1435. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001079>

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kaurav, R. P. S., Prakash, M., Chowdhary, N., & Briggs, A. D. (2016). Internal marketing: Review for next generation businesses. *Journal of Services Research*, 16(1), 81–95. <https://b-on.ual.pt:2368/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=29546e54-8198-4a5f-a580-44654ee9870b%40sdc-v-sessmgr04>
- Ke, W., & Zhang, P. (2011). Effects of empowerment on performance in open-source software projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58(2), 334–346.
- Kelemen, M., & Pappasolomou-Doukakis, I. (2004). Can culture be changed? A study of internal marketing. *The Service Industries Journal*, 24(5), 121–135.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(7).
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636.
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62(5), 548–556.
- Kline, R. B. (2005). *Principle and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.)*. Guilford publications.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation and Control (7th ed.)*. Prentice Hall.
- Krausz, M., Sagie, A., & Bidermann, Y. (2000). Actual and preferred work schedules and scheduling control as determinants of job-related attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 1–11.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior, 8th ed.* McGraw-Hill.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS' FIT at work: A meta-analysis OF person--job, person--organization, person--group, and person--supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2002). Satisfied correctional staff: A review of the literature on the correlates of correctional staff job satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, 29(2), 115–143.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. Thomson Brooks/Cole Publishing.

- Lane, K. A., Esser, J., Holte, B., & McCusker, M. A. (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teaching and Learning in Nursing, 5*(1), 16–26.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 31*(5), 260–272.
- Lashley, C. (1999). Employee empowerment in services: a framework for analysis. *Personnel Review, 28*(3), 169–191.
- Latif, K. F., Baloch, Q. B., & Shahibzada, U. F. (2016). An Empirical Investigation into the Mediating Role of Internal Service Quality on the Linkage between Internal Organizational Factors and Organizational Performance. *City University Research Journal, 6*(02), 321–343.
- Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American Journal of Sociology, 107*(2), 321–352.
- Lee, C., & Wen-Jung, C. (2005). The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. *International Journal of Management, 22*(4), 661–672.
- Levanoni, E., & Sales, C. A. (1990). Differences in job attitudes between full-time and part-time Canadian employees. *The Journal of Social Psychology, 130*(2), 231–237.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management, 29*(5), 732–750. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 407.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal market orientation and market-oriented behaviours. *Journal of Service Management, 21*(3), 321–343. <https://doi.org/10.1108/09564231011050788>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Locke, Edwin A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309–336. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Locke, Edwin 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.

- Logaj, V., & Trnavcevic, A. (2006). Internal marketing and schools: The Slovenian case study. *Managing Global Transitions*, 4(1), 79–96.
- Logan, N., O'Reilly III, C. A., & Roberts, K. H. (1973). Job satisfaction among part-time and full-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 3(1), 33–41.
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>
- Mahmood, A., Akhtar, M. N., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. C. (2019). Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. *Employee Relations*, 41(3), 420–435. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2018-0074>
- Mainardes, E. W., & Cardoso, M. V. (2019). Effect of the use of social media in trust, loyalty and purchase intention in physical stores. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(4), 456–477. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1583593>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Marshall, G. W., Baker, J., & Finn, D. W. (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(5), 381–392. <https://doi.org/10.1108/08858629810226681>
- Martin, T. N., & Hafer, J. C. (1995). The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full-and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 46(3), 310–331.
- Martocchio, J. J. (2011). *Strategic compensation: A human resource management approach*. Pearson Education India.
- Mason, M., & Moretti, A. (2015). Antecedents and moderators of golf tourists' behavioral intentions: an empirical study in a mediterranean destination. *EuroMed Journal of Business*, 10(3), 338–359.
- Mazzei, M. J., Flynn, C. B., & Haynie, J. J. (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*, 59(1), 51–60. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.004>
- Mcgilton, K. S., Tourangeau, A., Kavcic, C., & Wodchis, W. P. (2013). Determinants of regulated nurses' intention to stay in long-term care homes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 771–781. <https://doi.org/10.1111/jonm.12130>
- McGinnis, S. K., & Morrow, P. C. (1990). Job attitudes among full-and part-time



- employees. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 82–96.
- McGivern, M. H., & Tvorik, S. J. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, 35(6), 417–435.
- McGregor, A., & Sproull, A. (1992). Employers and the flexible workforce. *Employment Gazette*, 100(5), 225–234.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 665–683. <https://doi.org/10.1002/job.383>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007.
- Miller, H. E., & Terborg, J. R. (1979). Job attitudes of part-time and full-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 380.
- Miller, J. (1980). Individual and occupational determinants of job satisfaction: A focus on gender differences. *Sociology of Work and Occupations*, 7(3), 337–366.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R., & Quisenberry, D. (2012). Social exchange theory, exchange resources and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In *Handbook of social resource theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications* (pp. 99–118). Springer.
- Mohd Suki, N., Rony, N. I., & Mohd Suki, N. (2020). Do gender and income really moderate on employees' job satisfaction? Insights from Malaysia's oil and gas industry. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 15(1), 47–58. <https://doi.org/10.1080/17509653.2019.1597657>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management (14th ed)*. Pearson Educación.
- Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81–101.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Mottaz, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(4), 541–

558.

- Mowday, R T, Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Mowday, Richard T, Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Muguongo, M. M., Muguna, A. T., & Muriithi, D. K. (2015). Effects of compensation on job satisfaction among secondary school teachers in Maara Sub-County of Tharaka Nithi County, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 3(6), 47–59.
- Muthueloo, R., & Rose, R. C. (2005). Typology of Organisational Commitment. *American Journal of Applied Science*, 2(6), 1078–1081.
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41.
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4), 284–300.
- Narteh, B., & Odoom, R. (2015). Does internal marketing influence employee loyalty? Evidence from the Ghanaian banking industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112–135.
- Nayak, T., Sahoo, C. K., & Mohanty, P. K. (2018). Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector. *Journal of Asia Business Studies*, 12(2), 117–136. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2016-0045>
- Nazeer, S., Zahid, M. M., & Azeem, M. F. (2014). Internal service quality and job performance: Does job satisfaction mediate. *Journal of Human Resources*, 2(1), 41–65.
- Newstrom, J. (2011). *Organisational Behavior: Human Behavior at Work* (12 ed.). McGraw-Hill.
- Ning, S., Zhong, H., Libo, W., & Qiuji, L. (2009). The impact of nurse empowerment on job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 65(12), 2642–2648. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05133.x>
- Nitisemito, A. S. (1992). Manajemen dan sumber daya manusia. *Yogyakarta: BPFE UGM*.
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41(9), 742–757. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2016-0084>

- Odeh, G. R., & Alghadeer, H. R. (2014). The impact of organizational commitment as a mediator variable on the relationship between the internal marketing and internal service quality: An empirical study of five star hotels in Amman. *International Journal of Marketing Studies*, 6(3), 142.
- Odunlade, R. O. (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 2012(1).
- Ojo, F. (1998). *Personnel Management: Theories and Issues*. Panaf Publishing, Inc.
- Okpara, J. O. (2004). Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An exploratory study of IT managers in a developing economy. *Information Technology & People*, 17(3), 327–338.
- Papasolomou, I. (2006). Can internal marketing be implemented within bureaucratic organisations? *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 194–211. <https://doi.org/10.1108/02652320610659030>
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326–357.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 38–54.
- Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784–802.
- Peng, J. I. A. X. I., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y. U., Miao, D., Xiao, W. E. I., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? the key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 21(1), 50–59. <https://doi.org/10.1177/1359105314521478>
- Piercy, N. F. (1995). Customer satisfaction and the internal market. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1), 22–44.
- 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)

- Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353–369. <https://doi.org/10.1108/02621710710740101>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Prabhu, M., Thangasamy, N., & Abdullah, N. N. (2020). Analytical review on competitive priorities for operations under manufacturing firms. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 38–55. <https://doi.org/10.3926/jiem.2876>
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). Professional turnover: The case of nurses. *Health Systems Management*, 15, 1–160.
- Qenani-Petrela, E., Schlosser, J., & Pompa, R. (2007). Satisfied employees are worth their weight in gold: what motivates Generation Y? *Journal of Food Distribution Research*, 38(856-2016–57920), 113–118.
- 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.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 1–16.
- Ramlall, S. (2003). Organizational application managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied HRM Research*, 8(2), 63–72.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Reeves, L. (2010). *Rewards at Work Inspiring Productive Employees Across Career Stages*. American Cancer Society.
- Rodrigues, A. P., & Carlos M, J. (2010). Market orientation, job satisfaction, commitment and organisational performance. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(2), 172–192. <https://doi.org/10.1108/17506161011047398>
- Røssberg, J. I., Eiring, Ø., & Friis, S. (2004). Work environment and job satisfaction. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 39(7), 576–580.
- Rowden, R. W., & Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*.
- Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An

- emerging economy perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303–322. <https://doi.org/10.1108/IJBM-02-2018-0037>
- Salisu, J. B., Chinyio, E., & Suresh, S. (2015). The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria. *The Business and Management Review*, 6(4), 10–11.
- Sargeant, A., & Asif, S. (1998). The strategic application of internal marketing - an investigation of UK banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 66–79. <https://doi.org/10.1108/02652329810206716>
- Schermuly, C. C., Schermuly, R. A., & Meyer, B. (2011). Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 252–264. <https://doi.org/10.1108/09513541111120097>
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150.
- Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 649–663. <https://doi.org/10.1108/01437730910991664>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (Seventh). John Wiley & Sons, Ltd. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_102084](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084)
- Selden, S., Schimmoeller, L., & Thompson, R. (2013). The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments. *Personnel Review*, 42(3), 300–323. <https://doi.org/10.1108/00483481311320426>
- Seo, M.-G., Barrett, L. F., & Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423–439.
- SeyedJavadin, S., Rayej, H., Yazdani, H., Estiri, M., & Aghamiri, S. A. (2012). How organizational citizenship behavior mediates between internal marketing and service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(5), 512–530.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215–223.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance:

- Exploring the focal role of employee well-being. *Journal of Service Management*, 27(5), 773–797. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0294>
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Shiau, W. L., & Luo, M. M. (2012). Factors affecting online group buying intention and satisfaction: A social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2431–2444. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.07.030>
- Shravasti, R., & Bhola, S. S. (2015). Study on working environment and job satisfaction of employees in respect to service sector: An analysis. *Review of Research*, 4(4).
- SHRM. (2012). *Society for Human Resource Management*. <http://www.shrm.org/about/foundation/about/Pages/default.aspx>
- Sidaway, J., & Wareing, A. (1992). Part-timers with potential. *Employment Gazette*, 100(1), 19–26.
- Sila, A. K. (2014). Relationship between training and performance: A case study of Kenya women finance trust eastern Nyanza region, Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 95–117.
- Simanungkalit, J. H. U. P. (2012). Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil di Indonesia. *Disertasi, UI, Jakarta*.
- Sinclair, R. R., Martin, J. E., & Michel, R. P. (1999). Full-time and part-time subgroup differences in job attitudes and demographic characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, 55(3), 337–357.
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937–952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Skalli, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. (2008). Jobs as Lancaster goods: Facets of job satisfaction and overall job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 37(5), 1906–1920. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.04.003>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*.
- 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.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517–538. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00085-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00085-8)

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work – Center for Positive Organizations. In J Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior*. SAGE Publications.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679–704.
- Srivastava, S., & Prakash, G. (2018). Role of internal service quality in enhancing patient centricity and internal customer satisfaction. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-02-2018-0004>
- Stauss, B. (1995). Internal services: classification and quality management. *International Journal of Service Industry Management*, 6(2), 62–78. <https://doi.org/10.1108/09564239510146915>
- Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291–303.
- Sur, H., Hayran, O., Yildirim, C., & Mumcu, G. (2004). Patient satisfaction in dental outpatient clinics in Turkey. *Croatian Medical Journal*, 45(5), 651–654.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–487.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>
- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs full-time workers: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 151–177.
- Tio, E. (2014). The impact of working environment towards employee job satisfaction: a case study In PT. X. *IBuss Management*, 2(1).
- Tziner, A. (2006). A revised model of work adjustment, work attitudes, and work behavior. *Review of Business Research*, 6(1), 34–40.
- Vandermerwe, S., & Gilbert, D. J. (1991). Internal services: gaps in needs/performance and prescriptions for effectiveness. *International Journal of Service Industry Management*, 2(1), 50–60.

- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2011). Two Faces of the Satisfaction Mirror: A Study of Work Environment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Dutch Municipalities. *Review of Public Personnel Administration, 31*(2), 171–189. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408569>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan Management Review, 15*(1), 11–21.
- Wang, X., & Dass, M. (2017). Building innovation capability: The role of top management innovativeness and relative-exploration orientation. *Journal of Business Research, 76*, 127–135.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. University of Minnesota.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior, 18*, 1–74.
- Wetzel, K., Soloshy, D. E., & Gallagher, D. G. (1990). The work attitudes of full-time and part-time registered nurses. *Health Care Management Review, 79–85*.
- 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.
- Wijanto, S. H. (2008). *Structural equation modeling dengan lisrel 8.8 : konsep & tutorial*. Graha Ilmu.
- Witt, L. A., & Wilson, J. W. (1990). Income sufficiency as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: Dispositional differences. *The Journal of Social Psychology, 130*(2), 267–268.
- Wren, D. A. (1994). *The evolution of management thought (4th ed.)*. Wiley.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as non additive predictors of workplace turnover. *Journal of Management, 33*(2), 141–160.
- Yanti, S., Sihombing, M., & Harahap, D. (2022). Analisis Profesionalisme Birokrasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara. *Perspektif, 11*(2), 504–514. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i2.5871>
- Yildiz, S. M., & Kara, A. (2017). A unidimensional instrument for measuring internal marketing concept in the higher education sector: IM-11 scale. *Quality Assurance in Education, 25*(3), 343–361. <https://doi.org/10.1108/QAE-02-2016-0009>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Simon and Schuster.
- Zeytinoglu, I. U. (1990). Part-time work in the education sector: A study of



teachers in Ontario's elementary schools. *Journal of Collective Negotiations*, 14, 319–337.

Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X., & Peng, J. (2014). The Impact of Core Self-evaluations on Job Satisfaction: The Mediator Role of Career Commitment. *Social Indicators Research*, 116(3), 809–822. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0328-5>

Zhang, M., & Geng, R. (2019). Empowerment in service recovery: the role of self-regulation process of frontline employee. *Management Decision*, 58(5), 828–843. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1073>

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

Zuger, A. (2004). Dissatisfaction with Medical Practice. *New England Journal of Medicine*, 350(1), 69–75. <https://doi.org/10.1056/NEJMSr031703>