

**PEMBERDAYAAN DAN TUNJANGAN KINERJA MEMODERASI  
PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORIENTASI  
PELANGGAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH  
TINGKAT PROVINSI DI INDONESIA**

**DISERTASI**



Oleh

**DENY ROLIND ZABARA  
2031041006**

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2024**

## ABSTRAK

### PEMBERDAYAAN DAN TUNJANGAN KINERJA MEMODERASI PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORIENTASI PELANGGAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH TINGKAT PROVINSI DI INDONESIA

Oleh

**DENY ROLIND ZABARA**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja para pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah yang dipengaruhi oleh standarisasi pekerjaan dan kualitas layanan internal. Penelitian ini menggunakan teori pertukaran sosial untuk mendeskripsikan pertukaran yang terjadi baik antar sesama pegawai maupun organisasi. Pegawai yang merasa puas akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam berorientasi pada pelanggan. Pelanggan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada instansi lainnya yang memiliki kepentingan dalam mengurus kenaikan pangkat dll.

Penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif untuk menguraikan hubungan yang terjadi antar variabel secara statistik. Sampel dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah menggunakan teknik *cluster sampling*. Teknik tersebut digunakan untuk memilah provinsi dengan tiga jenis kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Oleh karena itu, sampel penelitian ini berasal dari Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Selatan, Sulawesi Utara, Sumatera Selatan, Lampung, Sulawesi Selatan, Sumatera Barat, Papua Barat, Maluku Utara, dan Papua sebanyak 404 responden. Selanjutnya, data diolah menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM) menggunakan aplikasi Lisrel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa telah banyak pegawai yang bekerja telah mengikuti standarisasi yang ditetapkan organisasi. Namun, standarisasi pekerjaan perlu dilakukan dengan berbagai hal untuk mendukung pekerjaan menjadi lebih cepat seperti pemangkasan waktu aktivitas pekerjaan dengan mengadopsi metode Kaizen. Selain itu, proses standarisasi pekerjaan yang terjadi pada setiap pegawai membutuhkan komunikasi dan kerja sama agar dari pekerjaan tersebut dapat mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kualitas layanan internal perlu dibangun melalui keterlibatan kerja dan komunikasi. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa dengan adanya faktor standarisasi pekerjaan dan kualitas layanan internal memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga dari kepuasan kerja tersebut menghasilkan layanan yang berorientasi pelanggan. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa faktor pemberdayaan dan tunjangan kinerja yang memoderasi atau memperkuat rasa kepuasan mereka dalam bekerja sehingga dapat menghasilkan layanan orientasi pelanggan.

## **ABSTRACT**

### **EMPOWERMENT AND PERFORMANCE BENEFITS MODERATE THE INFLUENCE ON JOB SATISFACTION AND CUSTOMER ORIENTATION IN PROVINCIAL LEVEL REGIONAL PERSONNEL AGENCIES IN INDONESIA**

**By**

**DENY ROLIND ZABARA**

This study aimed to determine the effect of employee job satisfaction at the Regional Personnel Agency, which is influenced by job standardization and internal service quality. This study uses social exchange theory to describe exchanges that occur between employees and organizations. Satisfied employees perform better in terms of customer orientation. Customers in this study are civil servants (PNS) in other agencies who have an interest in taking care of promotions.

This study uses a quantitative method to statistically describe the relationship between variables. The sample in this study comprised employees who worked at the Regional Civil Service Agency using a cluster sampling technique. The technique is used to sort provinces into three categories: high, medium, and low. Therefore, the sample of this study came from the Regional Staffing Agency of South Kalimantan, North Sulawesi, South Sumatra, Lampung, South Sulawesi, West Sumatra, West Papua, North Maluku, and Papua as many as 404 respondents. Furthermore, the data were processed by structural equation modeling (SEM) analysis using the Lisrel application.

The results showed that many employees who worked had followed the standardization set by the organization. However, standardization of work needs to be done with various things to support faster work, such as cutting the time of work activities by adopting the Kaizen method. In addition, the work standardization process that occurs in each employee requires communication and cooperation so that the work can achieve organizational goals. Therefore, internal service quality must be established through work engagement and communication. This research also shows that the existence of job standardization factors and internal service quality influence job satisfaction; thus, from job satisfaction, it produces customer-oriented services. Thus, this study shows that empowerment factors and performance benefits moderate or strengthen employees' sense of satisfaction at work so that they can produce customer-oriented services.

Keywords: empowerment, performance benefits, job satisfaction, customer orientation

**Judul Disertasi**

**: PEMBERDAYAAN DAN TUNJANGAN  
KINERJA MEMODERASI PENGARUH  
KEPUASAN KERJA TERHADAP  
ORIENTASI PELANGGAN PADA BADAN  
KEPEGAWAIAN DAERAH TINGKAT  
PROVINSI DI INDONESIA**

**Nama Mahasiswa**

**: DENY ROLIND ZABARA**

**Nomor Pokok Mahasiswa**

**: 2031041008**

**Program Studi**

**: Program Doktor Ilmu Ekonomi**

**Fakultas**

**: Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**MENYETUJUI**

**Komisi Pembimbing**

**Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc. Promotor  
NIP. 19661027 199003 2 002**

(.....)

**Prof. Satria Bangsawan, S.E., M.Si. Co Promotor  
NIP. 19610904 198703 1 011**

(.....)

**Mengetahui**

**Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi**

**Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.  
NIP. 19730723 199003 1 002**

## MENGESAHKAN

### 1. Tim Penguji

Ketua

: **Dr. Eng. Suripto Dwi Yuwono, S.Si., M.T.**  
(Penguji Internal – Wakil Rektor Bidang Akademik  
Universitas Lampung)

Sekretaris

: **Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.**  
(Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Lampung)

Penguji Luar  
Komisi

: **Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**  
(Penguji Internal FEB Universitas Lampung)

Pembimbing

: **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A**  
(Penguji Internal FEB Universitas Lampung)

: **Dr. Roslina, S.E., M.Si.**  
(Penguji Internal FEB Universitas Lampung)

: **Prof. Dr. Budiyanto, M.S**  
(Penguji Eksternal STIESIA Surabaya)

### 2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

**Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.**

NIP. 19660621 199003 1 003

### 3. Direktur Program Pascasarjana

**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.**

NIP. 19640326 198902 1 001

### 4. Tanggal Lulus Ujian Disertasi: 8 Maret 2024

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Deny Rolind Zabara  
NPM : 2031041006  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi  
Judul Disertasi : **PEMBERDAYAAN DAN TUNJANGAN KINERJA MEMODERASI PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORIENTASI PELANGGAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH TINGKAT PROVINSI 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, 8 Maret 2024  
Yang membuat pernyataan,



*Deny Rolind Zabara*  
Deny Rolind Zabara

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Rahmat dan KaruniaNya yang telah memberikan kemudahan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan karya disertasi dengan judul “PEMBERDAYAAN DAN TUNJANGAN KINERJA MEMODERASI PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP ORIENTASI PELANGGAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH TINGKAT PROVINSI DI INDONESIA” yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi pada Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa tanpa kuasa Tuhan Yang Maha Esa 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 dalam penulisan disertasi.
2. Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi yang telah memberikan dukungan dalam penulisan disertasi.
3. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Promotor yang memberikan inspirasi dan motivasi dalam penulisan disertasi.
4. Prof. Dr. Mahrinasari, S.E., M.Sc., selaku Co-Promotor yang memberikan inspirasi dan motivasi dalam penulisan disertasi.
5. Prof. Dr. Budiyanto, M.S., selaku Penguji Eksternal yang telah berkenan untuk memberikan saran kepada penulis dalam penulisan disertasi.
6. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A., selaku Penguji Internal penulis yang selalu senantiasa memberikan arahan dalam penulisan disertasi.
7. Dr. Roslina, S.E., M.Si., selaku Penguji Internal penulis yang memberikan saran dan pengarahan dalam penulisan disertasi.
8. Terima kasih kepada para pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Selatan, Sulawesi Utara, Sumatera Selatan, Jawa Tengah,

Lampung, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Kalimantan Timur, Papua Barat, Maluku Utara, dan Papua yang telah bersedia menjadi responden penelitian.

9. Terima kasih kepada staf Program Doktoral Ilmu Ekonomi yang telah banyak membantu penulis dalam kegiatan akademik penulis selama menjadi mahasiswa.
10. Terima kasih kepada rekan-rekan seperjuangan atas doa, dukungan dan motivasi dalam meraih gelar doktoral.
11. Terima kasih kepada istri tercinta dan anak-anak tersayang yang senantiasa telah memberikan semangat dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan disertasi.



## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| COVER .....   | i    |
| ABSTRAK .....   | ii   |
| ABSTRACT .....  | iii  |
| PERSETUJUAN .....                                     | iv   |
| PENGESAHAN .....                                      | v    |
| SURAT PERNYATAAN.....                                 | vi   |
| KATA PENGANTAR .....                                  | vii  |
| DAFTAR ISI.....                                       | ix   |
| DAFTAR TABEL.....                                     | xii  |
| DAFTAR GAMBAR .....                                   | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                                  | xiv  |
| BAB I PENDAHULUAN.....                                | 1    |
| 1.1 Latar Belakang .....                              | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                              | 15   |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                           | 17   |
| 1.4 Keaslian dan Kebaruan Penelitian .....            | 17   |
| 1.5 Kontribusi Penelitian .....                       | 19   |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS..... | 21   |
| 2.1 Kajian Pustaka .....                              | 21   |
| 2.1.1 Teori Pertukaran Sosial.....                    | 21   |
| 2.1.2 Konsep Pemasaran Internal.....                  | 25   |
| 2.1.3 Kualitas Layanan Internal .....                 | 28   |
| 2.1.4 Standarisasi Pekerjaan.....                     | 31   |
| 2.1.5 Kepuasan Kerja.....                             | 35   |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 2.1.6                                    | Orientasi Pelanggan .....  | 38        |
| 2.1.7                                    | Pemberdayaan .....   | 41        |
| 2.1.8                                    | Tunjangan Kinerja.....   | 44        |
| 2.2                                      | Pengembangan Hipotesis .....   | 46        |
| 2.2.1                                    | Pengaruh Standarisasi Pekerjaan terhadap Kualitas Layanan Internal .....               | 46        |
| 2.2.2                                    | Pengaruh Standarisasi Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja                                | 47        |
| 2.2.3                                    | Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja .....                       | 49        |
| 2.2.4                                    | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Pelanggan....                               | 51        |
| 2.2.5                                    | Pemberdayaan memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Pelanggan.....      | 54        |
| 2.2.6                                    | Tunjangan Kinerja memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Pelanggan..... | 56        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>    |  | <b>60</b> |
| 3.1                                      | Desain Penelitian .....  | 60        |
| 3.2                                      | Populasi dan Sampel .....  | 60        |
| 3.3                                      | Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....                            | 63        |
| 3.3.1                                    | Kualitas Layanan Internal .....  | 63        |
| 3.3.2                                    | Standarisasi Pekerjaan.....  | 66        |
| 3.3.3                                    | Kepuasan Kerja .....   | 67        |
| 3.3.4                                    | Orientasi Pelanggan .....  | 67        |
| 3.3.5                                    | Pemberdayaan .....   | 68        |
| 3.3.6                                    | Tunjangan Kinerja.....   | 70        |
| 3.4                                      | Analisis Data.....   | 71        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b> |  | <b>76</b> |
| 4.1                                      | Pengumpulan Data .....   | 76        |
| 4.2                                      | Karakteristik Responden.....   | 77        |
| 4.3                                      | Hasil Pengujian Hipotesis .....  | 78        |
| 4.3.1                                    | Normalitas Data .....  | 78        |
| 4.3.2                                    | Model Analisis .....   | 79        |

|                                |  |     |
|--------------------------------|--|-----|
| 4.3.2.1                        | Model Pengukuran .....   | 79  |
| 4.3.2.2                        | Model Struktural .....   | 83  |
| 4.4                            | Pembahasan .....   | 88  |
| 4.4.1                          | Standarisasi Pekerjaan terhadap Kualitas Layanan Internal .....                                | 88  |
| 4.4.2                          | Standarisasi Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja .....   | 93  |
| 4.4.3                          | Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja.....   | 99  |
| 4.4.4                          | Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Pelanggan.....   | 106 |
| 4.4.5                          | Pemberdayaan dan Tunjangan Kinerja memoderasi Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Pelanggan..... | 113 |
| 4.4.5.1                        | Pemberdayaan memoderasi Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Pelanggan .....                      | 113 |
| 4.4.5.2                        | Tunjangan Kinerja memoderasi Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Pelanggan .....                 | 122 |
| BAB V SIMPULAN DAN SARAN ..... |  | 133 |
| 5.1                            | Simpulan .....   | 133 |
| 5.2                            | Keterbatasan.....  | 135 |
| 5.3                            | Saran .....  | 136 |
| 5.3.1                          | Saran bagi Peneliti Selanjutnya.....   | 136 |
| 5.3.2                          | Saran bagi Pemerintah .....  | 137 |
| DAFTAR PUSTAKA .....           |  | 138 |

## DAFTAR TABEL

|  |     |
|--|-----|
| Tabel 1. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Badan Kepegawaian Daerah<br>Pemerintah Provinsi Lampung Tahun 2020 ..... | 11  |
| Tabel 2. Daftar Zona Kepatuhan di 34 Provinsi .....  | 12  |
| Tabel 3. Jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Tingkat Provinsi di<br>Indonesia .....                                  | 60  |
| Tabel 4. Populasi Penelitian dalam Zona .....  | 62  |
| Tabel 5. Sampel Penelitian.....  | 63  |
| Tabel 6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kualitas Layanan Internal<br>.....                                 | 64  |
| Tabel 7. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Standarisasi Pekerjaan.  | 66  |
| Tabel 8. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja .....   | 67  |
| Tabel 9. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Orientasi Pelanggan ....   | 68  |
| Tabel 10. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Pemberdayaan .....  | 69  |
| Tabel 11. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Tunjangan Kinerja.....  | 70  |
| Tabel 12. Hasil Pengumpulan Data Responden.....  | 76  |
| Tabel 13. Karakteristik Responden .....  | 77  |
| Tabel 14. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....   | 80  |
| Tabel 15. Hasil Uji Kecocokan Model.....   | 83  |
| Tabel 16. Tunjangan Kinerja.....   | 132 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Gambar 1. Kerangka Penelitian .....  | 59 |
| Gambar 2. Hasil Uji Struktural ..... | 84 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  |     |
|--|-----|
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....                      | 158 |
| Lampiran 2. <i>Mapping of Job Standarization</i> .....     | 165 |
| Lampiran 3. Hasil Uji Normalitas.....                      | 173 |
| Lampiran 4. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas ..... | 174 |
| Lampiran 5. Hasil Uji Hipotesis .....                      | 181 |
| Lampiran 6. Hasil Rekapitulasi Responden.....              | 184 |
| Lampiran 7. Hasil Uji Coba .....                           | 190 |
| Lampiran 8. Hasil Rekapitulasi Informasi Responden .....   | 192 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Standarisasi dapat didefinisikan sebagai sejauh mana aturan kerja, kebijakan, dan operasional prosedur diformalkan dan diikuti (Jang dan Lee, 1998). Standarisasi merupakan bagian keutamaan pekerjaan yang perlu dipahami setiap pegawai yang bekerja pada sebuah organisasi maupun perusahaan. Standarisasi pekerjaan dikatakan dapat berpengaruh terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai (Tsaur *et al.*, 2014). Srivastava dan Prakash (2018) mengungkapkan bahwa terdapat dua jenis kualitas layanan yaitu kualitas layanan internal yang berfokus pada pegawai dan kualitas layanan eksternal yang berfokus pada pelanggan. Sesuai dengan konsep pemasaran internal bahwa pegawai dikatakan sebagai pelanggan internal dan pekerjaan sebagai produk (Berry *et al.*, 1976), organisasi harus mengutamakan pegawai terlebih dahulu untuk dapat mencapai kepuasan kerja dan berefek pada orientasi pelanggan.

Selama ini penelitian standarisasi pekerjaan hanya dilakukan pada sektor publik yang menghasilkan profit sehingga lebih fokus pada kualitas layanan eksternal dibandingkan kualitas layanan internal (Chiang dan Wu, 2014; Tsaur *et al.*, 2014). Di sisi lain, sektor publik non-profit juga membutuhkan peran standarisasi pekerjaan sesuai dengan implikasi hasil studi oleh Tsaur *et al.* (2014).

Meskipun demikian, penelitian standarisasi pekerjaan masih memiliki kesenjangan yang diuraikan oleh peneliti sebelumnya bahwa standarisasi pekerjaan menurunkan jumlah total kontrol yang dilakukan oleh pegawai yang memiliki kontak langsung dengan pelanggan dan dapat merusak persepsi kualitas layanan (Raub, 2008; Vargo dan Lusch, 2004; Klein *et al.*, 1995). Di sisi lain, standarisasi pekerjaan memberikan panduan yang diperlukan dan memperjelas tanggung jawab, sehingga mengurangi stres dan ketidakpastian, meningkatkan efisiensi dan membantu pegawai untuk bekerja lebih memuaskan (Becker dan Knudsen, 2005).

Pegawai sebagai fondasi dalam sebuah organisasi menjadi perhatian utama yang harus dapat dilayani organisasi dengan baik. Hal ini berkesesuaian dengan teori yang diadopsi pada penelitian ini yaitu teori pertukaran sosial yang menjelaskan bentuk perlakuan organisasi terhadap pegawai yang dapat menghasilkan keuntungan antara kedua belah pihak (Homans, 1958). Pegawai akan menghasilkan kinerja yang maksimal apabila mendapatkan kepuasan kerja yang dirasakan sesuai dengan yang digambarkan pada teori pertukaran sosial (Blau, 1964).

Standarisasi pekerjaan sangat melekat pada pegawai sebagai arahan dan panduan dalam pegawai melakukan aktivitasnya sesuai dengan deskripsi bagian pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. Hasil riset yang dilakukan oleh Tsaur *et al.* (2014); Hsieh dan Hsieh (2001) menunjukkan bahwa standarisasi pekerjaan memiliki pengaruh secara langsung terhadap kualitas layanan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja (Karatepe *et al.*, 2004). Di sisi lain, kualitas layanan yang dimaksudkan pada penelitian tersebut yaitu kualitas layanan secara eksternal



yang mengacu pada profit. Berbeda dengan penelitian ini yang akan mengkaji kualitas layanan secara internal yang mengacu pada non-profit.

Miknevičius *et al.* (2022) menyatakan bahwa kualitas layanan internal sebagai keadaan kepuasan yang dirasakan oleh seorang pegawai sebagai pelanggan internal organisasi, karena persepsi layanan yang diterima oleh pegawai lain dari organisasi sebagai penyedia layanan internal organisasi. Penelitian ini mengadopsi konsep pemasaran internal sebagai filosofi dimana pegawai dianggap sebagai pelanggan internal organisasi (de bruin *et al.*, 2021; Berry *et al.*, 1976). Bouranta *et al.* (2009) mengungkapkan bahwa konsep pegawai yang dianggap sebagai pelanggan internal bergantung pada output pegawai atau departemen lain untuk melayani pelanggan mereka sendiri (internal atau eksternal). Davis (1991) menyatakan bahwa pertengahan 1980-an kualitas layanan internal menjadi konsep penting bagi organisasi untuk memberikan layanan kepada pelanggan internalnya sehingga dapat berdampak pada pelanggan eksternal yang menerima layanan dengan kualitas yang lebih tinggi.

Dunia persaingan yang semakin global membuat perusahaan maupun organisasi di bidang jasa menyadari pentingnya untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Namun, sebelum perusahaan atau instansi memberikan kepuasan pada pelanggan, perusahaan atau instansi terlebih dahulu harus memuaskan para pegawai dengan kualitas layanan internal yang diberikan secara langsung pada pegawai. Selain itu, standarisasi pekerjaan juga menjadi hal utama yang harus dikaji lebih mendalam saat akan diterapkan pada pegawai sehingga dapat mencapai kepuasan kerja yang dirasakan pegawai. Standarisasi pekerjaan yang mengarah pada kepuasan kerja dan tingkat kualitas layanan

internal lebih tinggi akan memberikan para pegawai pemahaman yang jelas tentang aturan, kebijakan, dan prosedur (Hsieh dan Hsieh, 2001). Uraian tersebut menunjukkan bahwa diduga standarisasi pekerjaan dapat berpengaruh terhadap kualitas layanan internal yang perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

Hasil studi oleh Karatepe *et al.* (2004) menunjukkan bahwa standarisasi pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa standarisasi pekerjaan memiliki kekuatan dalam mempengaruhi seorang pegawai dalam bekerja. Di sisi lain, kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh kualitas layanan internal sesuai hasil riset yang dilakukan oleh Pantouvakis dan Mpogiatzidis (2013). Beberapa studi empiris juga telah menyatakan bahwa kualitas hubungan internal memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja pegawai (Pritchard dan Silvestro, 2005; Loveman, 1998; Heskett *et al.*, 1997). Ahmed *et al.* (2003) dalam studi empiris komponen organisasi, termasuk kepuasan pegawai menemukan bahwa komponen pemasaran internal adalah prediktor kepuasan kerja. Dalam lingkungan kerja yang berbeda studi empiris kontemporer mengarah pada konsolidasi hubungan positif antara kualitas layanan internal dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja disebut sebagai keadaan emosional yang berasal dari evaluasi individu atas pengalamannya di tempat kerja (Locke, 1976), telah banyak dibahas dalam berbagai bidang studi baik literatur pemasaran internal dan psikologi organisasi. Hasil studi yang dilakukan oleh Chiang dan Wu (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasakan puas dengan pekerjaan mereka akan bersedia untuk melakukan apa yang dibutuhkan organisasi

sebagai bentuk loyalitas yang berimplikasi pada orientasi pelanggan (Williams dan Anderson, 1991; Organ, 1990). Tujuan utama organisasi adalah untuk mengembangkan hubungan positif jangka panjang dengan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk mencapai tujuan ini, pegawai harus memberikan layanan yang sangat berorientasi pada pelanggan (Dunlap *et al.*, 1988). Namun, mendorong perilaku berorientasi pelanggan berarti bahwa organisasi harus mendorong kepuasan kerja sebagai prasyarat (Hoffman dan Ingram, 1991).

Orientasi pelanggan didefinisikan sebagai kemampuan penyedia layanan untuk membantu pelanggan mengarah ke kualitas layanan, kepuasan pelanggan, loyalitas, dan kinerja organisasi (Brown *et al.*, 2002). Orientasi pelanggan juga mengacu pada perilaku tertentu yang ditampilkan oleh penyedia layanan selama interaksi dengan pelanggan (Pimpakorn dan Patterson, 2010). Berbagai istilah telah digunakan dalam literatur pemasaran untuk menggambarkan perilaku yang berorientasi pada pelanggan, seperti perilaku pro-sosial, peran ekstra layanan pelanggan, dan perilaku anggota organisasi (Pimpakorn dan Patterson, 2010). Karena pelanggan adalah faktor eksternal yang paling kritis untuk keberhasilan bisnis, organisasi harus mengembangkan strategi yang berorientasi pada pelanggan (Tajeddini, 2010). Hal ini berlaku di industri jasa, jika dibandingkan dengan industri lain, karena karyawan di industri jasa dan karyawan *frontliner* memberikan layanan yang merupakan bagian dari layanan dari sudut pandang pelanggan.

Meta analisis yang dilakukan oleh Zhao (2022) menguraikan bahwa artikel-artikel yang di analisis sejak tahun 2001-2020 tidak mencakup temuan

beragam orientasi pelanggan, atau mencakup makalah yang diterbitkan di dekade terakhir. Lebih lanjut, munculnya banyak pertanyaan penelitian baru yang berorientasi pada pelanggan menjadikan posisi akurat arah penelitian masa depan yang berorientasi pada pelanggan sebagai topik penting bagi para sarjana di bidang ini untuk mempromosikan penelitian akademis yang berorientasi pada pelanggan. Misalnya, situasi ekonomi global yang tidak dapat diprediksi, persaingan bisnis dan lingkungan hidup telah mengalami perubahan yang subversif.

Kemudian, Prayag *et al.* (2019) mengungkapkan bahwa orientasi pelanggan dapat dicapai apabila pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi terhadap organisasi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa output layanan sangat penting untuk diperhatikan dari pihak organisasi. Jika kepuasan kerja pegawai ditingkatkan, kegembiraan dan antusiasmenya akan dimanifestasikan selama pemberian layanan, dan kemungkinan memberikan layanan pelanggan berkualitas tinggi secara substansial meningkat. Selanjutnya, Zhao (2022) menyarankan bahwa orientasi pelanggan dapat dilakukan sebagai penelitian masa depan untuk menambah literatur orientasi pelanggan dalam bidang pemasaran. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap orientasi pelanggan yang perlu dikaji lebih lanjut.

Chiang dan Wu (2014) mengungkapkan bahwa kualitas layanan internal dan standarisasi pekerjaan telah dikonfirmasi memiliki efek positif langsung dan tidak langsung pada kepuasan kerja dan orientasi pelanggan, namun variabel lain seperti pemberdayaan organisasi (Chow *et al.*, 2006) dan terkait pekerjaan insentif (Wong & Ladkin, 2008) yang berpotensi untuk dapat meningkatkan kepuasan

kerja yang berpengaruh pada orientasi pelanggan di antara staf layanan yang bekerja dan memberi kepuasan kepada pelanggan eksternal dengan kualitas layanan yang optimal. Zablah *et al.* (2012) mengungkapkan bahwa orientasi pelanggan adalah faktor penentu yang memberikan pengaruh langsung dan menguntungkan pada kinerja pekerjaan (Zablah *et al.*, 2012), akan tetapi tidak ada penelitian lain yang meneliti persepsi pelanggan dan penyedia layanan untuk membuktikan apakah kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan secara langsung oleh orientasi pelanggan (Brady & Cronin Jr, 2001; Susskind *et al.*, 2003, 2007).

Secara metodologi, riset ini berfokus pada pemanfaatan peran moderasi pemberdayaan dan tunjangan kinerja pada hubungan antara kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan sesuai implikasi riset yang dilakukan oleh Chiang dan Wu (2014). Penelitian tersebut menyatakan bahwa penelitian selanjutnya perlu memeriksa peran pemberdayaan dan tunjangan kinerja atau insentif yang dapat menjadi penyebab terjadinya kepuasan kerja dan orientasi pelanggan. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gazzoli *et al.* (2012) bahwa pemberdayaan memainkan peran penting dalam membentuk tingkat orientasi pelanggan yang disebabkan kepuasan kerja pegawai.

Pemberdayaan pegawai diperlukan dalam pernyataan misi dan visi organisasi. Ketika pegawai diberdayakan dalam mengambil keputusan, mereka lebih tertarik pada kesuksesan organisasi. Hal ini dikarenakan peran dan peraturan yang terdesentralisasi, maka organisasi perlu memberdayakan pegawainya. Ketika karyawan diberdayakan, mereka akan tertarik pada pekerjaannya dan termotivasi untuk bekerja lebih baik (Gill *et al.*, 2017; Hanaysha dan Tahir, 2016). Demikian pula, ketika karyawan diberdayakan, mereka akan lebih puas dan berkinerja baik

dalam organisasi terutama dalam melayani pelanggan organisasi (Rodjam *et al.*, 2020).

Kemudian, Aydin dan Ceylan (2011) mengungkapkan bahwa tunjangan kinerja atau insentif merupakan bagian dari budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan. Yao *et al.* (2019) menjelaskan pegawai sangat sensitif dengan kompensasi ekonomi dan penerimaan tunjangan kinerja dalam situasi tertentu merupakan faktor kontribusi paling penting terhadap kepuasan kerja dan retensi pekerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Akonkwa (2016) menyatakan jika kondisi pegawai internal diperkuat melalui pelatihan dan pengembangan, penghargaan dan insentif, maka mereka akan menghasilkan perilaku yang lebih berorientasi positif terhadap konsumen. Dengan demikian, penelitian ini akan memeriksa tunjangan kinerja sebagai variabel yang memoderasi yang diduga dapat memperkuat hubungan kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan.

Penelitian ini dikaji pada sektor publik non-profit yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) tingkat Provinsi di Indonesia sesuai implikasi riset oleh Karatepe *et al.* (2004) untuk memperluas penelitian tentang standarisasi pekerjaan. Penelitian sebelumnya terkait standarisasi pekerjaan telah dilakukan pada sektor publik-profit pada bidang penerbangan (Chiang dan Wu, 2014), pariwisata (Karatepe *et al.*, 2004), dan perhotelan (Luoh *et al.*, 2014). Namun, penelitian standarisasi pekerjaan sangat terbatas untuk dilakukan pada sektor publik non-profit.

Secara kontekstual, penelitian ini dilakukan pada sektor publik non-profit yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang melayani dan menangani urusan

kepegawaian. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) merupakan mitra dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang berfungsi untuk mengendalikan penyeleksian calon pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan membina jabatan fungsional dibidang kepegawaian. Jadi, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dapat dikatakan sebagai pelayan pegawai dan pegawai sebagai pelanggannya. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) harus dapat memberikan pelayanan yang berorientasi pelanggan.

Berdasarkan hasil laporan indikator kinerja utama (IKU) pada BKD Provinsi Lampung Tahun 2020 menunjukkan bahwa faktor penghambat dalam mencapai target sebagai berikut.

- a. Kurang pemahamannya Aparatur Sipil Negara terhadap aturan administrasi kepegawaian.
- b. Pelaksanaan administrasi kepegawaian belum terintegrasi.
- c. Minimnya wawasan kepegawaian yang dimiliki.
- d. SDM pegawai yang kurang memahami teknologi yang ada.
- e. Belum sesuainya antara instansi tempat bekerja dengan pendidikan yang dimiliki.

Uraian di atas menunjukkan bahwa masih terdapat standarisasi pekerjaan yang tidak diketahui oleh pegawai. Oleh karena itu, hal ini menjadi penyebab penghambat layanan yang diberikan oleh BKD Provinsi Lampung terhadap PNS di lingkungan Provinsi Lampung.

Pelayanan publik oleh aparatur pemerintah dewasa ini masih banyak dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat

yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan. Berdasarkan amanat Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS) maka perlu dilakukan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) sebagai tolak ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan dan berdasarkan Undang-undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menegaskan bahwa penyelenggara negara berkewajiban melakukan penilaian kinerja penyelenggaraan pelayanan publik secara berkala.

Dalam rangka mengevaluasi kinerja pelayanan publik, Pemerintah telah mengeluarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 14 tahun 2017 tentang Pedoman Umum Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayan Publik. Mengacu pada hal tersebut, maka Tim Survei dan Pengolah Data Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Lampung telah melakukan pengukuran Survei Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan kepada masyarakat.

Dari hasil survei offline dan online selama 9 bulan dimulai dari bulan April-Desember 2020 diperoleh sebanyak 1035 (Seribu Tiga Puluh Lima) responden yang telah diminta pendapat mengenai pengalamannya dalam memperoleh pelayanan dari aparatur BKD Provinsi Lampung, dengan rincian triwulan ke dua (April-Juni) sejumlah 656 (enam ratus lima puluh enam) responden, triwulan ketiga (Juli-September) sejumlah 276 (Dua ratus tujuh puluh enam) responden, dan triwulan ke empat (Oktober-Desember) sejumlah 103



(Seratus tiga) responden nilai rata-rata per unsur adalah BAIK, dengan hasil (skor penilaian) sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Provinsi Lampung Tahun 2020**

| NO | PERTANYAAN          | JUMLAH RESPONDEN | TOTAL INTERVAL NILAI | RATA-RATA INTERVAL NILAI | PREDIKAT | KETERANGAN PREDIKAT |
|----|---------------------|------------------|----------------------|--------------------------|----------|---------------------|
| 1  | PERSYARATAN         | 1035             | 5164                 | 3,948792                 | A        | Sangat Baik         |
| 2  | PROSEDUR            | 1035             | 5158                 | 3,924638                 | A        | Sangat Baik         |
| 3  | WAKTU PENYELESAIAN  | 1035             | 5133                 | 3,503382                 | B        | Baik                |
| 4  | TARIF               | 1035             | 5291                 | 3,961353                 | A        | Sangat Baik         |
| 5  | HASIL               | 1035             | 5171                 | 3,479227                 | B        | Baik                |
| 6  | KEMAMPUAN PETUGAS   | 1035             | 5179                 | 3,512077                 | B        | Baik                |
| 7  | PRILAKU PETUGAS     | 1035             | 5186                 | 3,370048                 | B        | Baik                |
| 8  | MEKANISME PENGADUAN | 1035             | 5151                 | 2,944928                 | C        | Tidak Baik          |
| 9  | SARANA PRASARANA    | 1035             | 5147                 | 3,087923                 | B        | Baik                |
|    |                     |                  |                      | 3,525819                 | B        | Baik                |

Sumber : BKD Provinsi Lampung (2023)

Keterangan :

Interval Nilai 1,000 - 2,599 = Tidak Baik

Interval Nilai 2,600 - 3,064 = Kurang Baik

Interval Nilai 3,065 - 3,532 = Baik

Interval Nilai 3,533 - 4,000 = Sangat Baik

Tabel 1 menunjukkan bahwa mekanisme pengaduan mendapatkan predikat C yang dapat diartikan bahwa percepatan waktu penyelesaian dalam proses pelayanan belum sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, belum terdapat evaluasi terhadap penanganan aduan terhadap pelayanan yang diberikan hal ini menunjukkan pegawai BKD belum berorientasi pelanggan, serta perilaku

dan kemampuan pegawai perlu ditingkatkan dengan memberikan pemahaman pegawai terhadap pelayanan Terkait prosedur / tata cara pelayanan perlu dibuat dengan lebih rinci dan mudah dipahami oleh pemberi pelayanan.

Hasil penilaian Kepatuhan Standar Pelayanan Publik Tahun 2021 yang dilakukan oleh Ombudsman RI berdasarkan zonasi sebagai berikut.

**Tabel 2. Daftar Zona Kepatuhan di 34 Provinsi**

| No. | Provinsi            | Nilai Kepatuhan | Zonasi      |
|-----|---------------------|-----------------|-------------|
| 1   | Riau                | 98.12           | Zona Hijau  |
| 2   | Kalimantan Barat    | 97.37           | Zona Hijau  |
| 3   | D I Yogyakarta      | 97.05           | Zona Hijau  |
| 4   | Bengkulu            | 91.91           | Zona Hijau  |
| 5   | Bangka Belitung     | 91.86           | Zona Hijau  |
| 6   | Maluku              | 90.83           | Zona Hijau  |
| 7   | DKI Jakarta         | 88.73           | Zona Hijau  |
| 8   | Kepulauan Riau      | 87.51           | Zona Hijau  |
| 9   | Nusa Tenggara Barat | 83.89           | Zona Hijau  |
| 10  | Jambi               | 83.43           | Zona Hijau  |
| 11  | Aceh                | 83.36           | Zona Hijau  |
| 12  | Kalimantan Utara    | 81.47           | Zona Hijau  |
| 13  | Sulawesi Tenggara   | 81.05           | Zona Hijau  |
| 14  | Kalimantan Selatan  | 79.31           | Zona Kuning |
| 15  | Sulawesi Utara      | 79.21           | Zona Kuning |
| 16  | Sumatra Selatan     | 78.54           | Zona Kuning |
| 17  | Bali                | 77.78           | Zona Kuning |
| 18  | Jawa Timur          | 75.08           | Zona Kuning |
| 19  | Sumatra Utara       | 74.68           | Zona Kuning |
| 20  | Banten              | 73.95           | Zona Kuning |
| 21  | Kalimantan Tengah   | 73.57           | Zona Kuning |
| 22  | Jawa Tengah         | 73.49           | Zona Kuning |
| 23  | Lampung             | 73.39           | Zona Kuning |
| 24  | Sulawesi Selatan    | 73.26           | Zona Kuning |
| 25  | Sumatra Barat       | 68.52           | Zona Kuning |
| 26  | Gorontalo           | 67.58           | Zona Kuning |
| 27  | Jawa Barat          | 63.84           | Zona Kuning |
| 28  | Nusa Tenggara Timur | 62.86           | Zona Kuning |
| 29  | Sulawesi Tengah     | 61.48           | Zona Kuning |
| 30  | Sulawesi Barat      | 59.37           | Zona Kuning |
| 31  | Kalimantan Timur    | 53.04           | Zona Kuning |
| 32  | Papua Barat         | 52.71           | Zona Kuning |
| 33  | Maluku Utara        | 49.72           | Zona Merah  |
| 34  | Papua               | 44.72           | Zona Merah  |

Sumber : Ombudsman RI (2021)

Tabel 1 menjelaskan bahwa terdapat provinsi yang memiliki nilai kepatuhan sebesar 81,00-100 masuk pada zona hijau sebanyak 13 provinsi, sedangkan provinsi yang memiliki nilai kepatuhan sebesar 51,00-80,99 masuk pada zona kuning sebanyak 19 provinsi, dan provinsi yang memiliki nilai kepatuhan sebesar 0-50,99 masuk pada zona merah sebanyak 2 provinsi. Menurut penilaian Ombudsman terhadap provinsi yang memasuki zona kuning dan zona merah dapat dikatakan belum dapat memenuhi standar pelayanan dengan baik sesuai UU Nomor 25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Hal ini menunjukkan bahwa para pekerja belum dapat memberikan layanan dengan baik terhadap masyarakat, hal tersebut juga berdampak pada orientasi pelanggan yang menjadi keutamaan yang harus diperhatikan.

Secara umum, kegiatan ini bertujuan untuk menelisik masalah, tantangan dan capaian pada ranah sistem pelayanan publik di setiap instansi. Berbasis temuan tersebut, Ombudsman dan Kementerian /Lembaga /Daerah melakukan segenap upaya peningkatan kepatuhan dan penguatan sendi-sendi pelayanan publik ke depan. Tujuan akhir (*ultimate goal*) yang hendak diraih adalah suatu pelayanan publik berkualitas serta mal administrasi yang makin berkurang dapat meningkatkan governansi sebagai ekosistem pembangunan dan negara (pemerintah) kian hadir dalam ikhtiar penciptaan kesejahteraan rakyat. Variabel penilaian produk administrasi yang diukur oleh Ombudsman (2021) yaitu standar pelayanan, maklumat layanan, pengelolaan pengaduan, sarana dan prasarana fasilitas, pelayanan khusus, dan penilaian kepuasan masyarakat.

Hasil penilaian Sistem Merit pada BKD Provinsi Lampung menunjukkan bahwa pada bidang promosi dan mutasi terdapat pola karier pegawai dilaksanakan

secara insidental atau tanpa adanya dasar kebijakan namun pada saat sedang dalam proses penetapan rancangan Peraturan gubernur Lampung tentang Manajemen ASN yang memuat pola karier pegawai. Penilaian pada bidang promosi dan mutasi tersebut mendapat nilai 5 dari nilai 20 sebagai standar tertinggi. Sistem Merit merupakan salah satu sistem dalam manajemen Sumber Daya Manusia yang menjadikan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja sebagai pertimbangan utama dalam proses perencanaan, perekrutan, penggajian, pengembangan, promosi, retensi, disiplin, dan pensiun pegawai. Dimana hal tersebut akan membawa dampak baik dalam manajemen ASN, yaitu meningkatnya indeks efektivitas Pemerintahan kemudian mencegah praktik KKN dalam manajemen ASN, serta meningkatnya Indeks Reformasi Birokrasi yang berdampak pada kapasitas karier dan kompetensi atau penghargaan bagi ASN.

Adapun pemberdayaan (*empowerment*) merupakan sebuah konsep untuk mengefektifkan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya, melalui kegiatan untuk memartisipasikan setiap karyawan atau anggota organisasi sebagai sumber daya manusia (Nawawi, 2003). Penelitian ini menduga bahwa pemberdayaan dapat memperkuat kepuasan kerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka dalam berorientasi pelanggan. Meskipun demikian, pemberdayaan yang terdapat pada Badan Kepegawaian Daerah sering kali tidak dilakukan secara merata sehingga saat terjadi perputaran jabatan terdapat pegawai yang tidak dapat beradaptasi dengan pekerjaan tersebut (Rubiyanto, 2019).

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja organisasi pemerintah maupun swasta. Produktivitas kerja adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas

pekerjaan dengan menggunakan sarana dan prasarana serta potensi yang ada pada dirinya sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal. Produktivitas kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dan membutuhkan perhatian khusus dari pimpinan organisasi karena berkaitan erat dengan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Rendahnya produktivitas kerja pegawai akan berpengaruh pada proses pencapaian tujuan organisasi, karenanya untuk mengatasi masalah rendahnya produktivitas kerja berbagai upaya dilakukan oleh pemerintah. Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai agar efektif dan efisien adalah melalui pemberian Tunjangan Kinerja (TUKIN) bagi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) (Mogalana *et al.*, 2020).

Secara faktual telah banyak ditemui di lapangan bahwa ada faktor lain seperti tunjangan kinerja yang menjadi faktor yang dapat memperkuat dan memperlemah kepuasan pegawai dalam memberikan layanan dengan orientasi pelanggan. Tunjangan kinerja merupakan penghargaan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan laporan kinerja elektronik yang telah dilaksanakan. Namun, pemberian tunjangan kinerja yang tidak secara merata dan masih banyak perbedaan sehingga menimbulkan ketidakadilan yang juga berdampak pada bagaimana layanan yang diterima pelanggan eksternal atau pegawai oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dituangkan dalam isu konseptual, isu kontekstual dan isu metodologi dapat disimpulkan bahwa yang menjadi permasalahan utama dalam penelitian ini adalah kualitas layanan internal

yang masih rendah. Hal ini didukung dengan hasil pencapaian indikator Kinerja Utama (IKU) pada salah satu Badan Kepegawaian Daerah pada Provinsi Lampung yaitu kurangnya pemahaman Aparatur Sipil Negara terhadap aturan administrasi kepegawaian, pelaksanaan administrasi kepegawaian belum terintegrasi, minimnya wawasan kepegawaian yang dimiliki, SDM pegawai yang kurang memahami teknologi yang ada, dan belum sesuainya antara instansi tempat bekerja dengan pendidikan yang dimiliki. Hasil IKU tersebut sangat berkaitan erat dengan standarisasi pekerjaan pada sebuah organisasi.

Secara konseptual, hasil penelitian Chiang dan Wu (2014) berimplikasi tentang penelitian kepuasan kerja dan orientasi pelanggan yang perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Selain itu, kondisi empiris yang terjadi juga memperlihatkan faktor pemberdayaan memainkan peran penting yang berkaitan dengan pengetahuan pegawai. Selanjutnya, tunjangan kinerja yang diterima dengan besaran jumlah yang tidak adil menjadi salah satu penyebab rendahnya motivasi pegawai dalam bekerja. Oleh karena itu, sesuai saran Chiang dan Wu (2014) untuk mengkaji faktor pemberdayaan dan tunjangan kinerja yang menjadi isu metodologi dalam penelitian ini sebagai variabel pemoderasi hubungan kepuasan kerja dan orientasi pelanggan akan dikaji lebih lanjut. Dari uraian yang telah dijabarkan, maka rumusan masalah pada riset ini dibuat dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- 1) Apakah standarisasi pekerjaan berpengaruh terhadap kualitas layanan internal?
- 2) Apakah standarisasi pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- 3) Apakah kualitas layanan internal berpengaruh terhadap kepuasan kerja?

- 4) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap orientasi pelanggan?
- 5) Apakah pemberdayaan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan?
- 6) Apakah tunjangan kinerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

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

- 1) Menguji secara empiris pengaruh standarisasi pekerjaan terhadap kualitas layanan internal.
- 2) Menguji secara empiris pengaruh standarisasi pekerjaan terhadap kepuasan kerja.
- 3) Menguji secara empiris pengaruh kualitas layanan internal terhadap kepuasan kerja.
- 4) Menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan.
- 5) Menguji secara empiris pemberdayaan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan.
- 6) Menguji secara empiris tunjangan kinerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan.

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

Keaslian dan kebaruan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

- 1) Penelitian ini mengkaji standarisasi pekerjaan terhadap kualitas layanan internal yang menjadi keaslian dan kebaruan penelitian sesuai dengan

beberapa pemikiran penelitian terdahulu. Bermula dari hasil riset yang dilakukan oleh Hsieh dan Hsieh (2001) menyatakan bahwa standarisasi pekerjaan memiliki pengaruh terhadap kualitas layanan yang berfokus pada konsumen. Selanjutnya, Srivasta *et al.* (2018) menyatakan bahwa kualitas layanan terbagi menjadi dua yaitu kualitas layanan internal yang mengacu pada pegawai dan kualitas layanan eksternal yang mengacu pada produk. Namun, Raub (2008); Vargo dan Lusch (2004); Klein *et al.* (1995) mengungkapkan bahwa penelitian standarisasi pekerjaan masih memiliki kesenjangan terkait penurunan jumlah total kontrol yang dilakukan oleh pegawai yang memiliki kontak langsung dengan pelanggan dan dapat merusak persepsi kualitas layanan yang dilaksanakan oleh organisasi. Secara empiris, Badan Kepegawaian Daerah merupakan organisasi jasa yang berorientasi non-profit sehingga kualitas layanan internal lebih diutamakan untuk mencapai kepuasan kerja pegawai yang dapat memberikan layanan lebih baik dan berorientasi pada pelanggan. Namun, penelitian tentang standarisasi pekerjaan terhadap kualitas layanan yang mengacu pada pegawai organisasi belum dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini akan memeriksa standarisasi pekerjaan yang diduga memiliki pengaruh terhadap kualitas layanan internal.

- 2) Penelitian ini mengkaji kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan yang menjadi keaslian dan kebaruan penelitian sesuai pernyataan yang diungkapkan oleh Prayag *et al.* (2019) bahwa jika pegawai puas dalam bekerja, maka akan meningkatkan pelayanan mereka yang berorientasi pada pelanggan. Namun, hasil meta analisis yang telah dilakukan oleh Zhao (2022)



telah merangkum orientasi pelanggan atau terminologi yang berkorelasi, akan tetapi tidak mencakup temuan beragam orientasi pelanggan, atau mencakup makalah yang diterbitkan di dekade terakhir. Lebih lanjut, munculnya banyak pertanyaan penelitian baru yang berorientasi pada pelanggan menjadikan posisi akurat arah penelitian masa depan yang berorientasi pada pelanggan sebagai topik penting bagi para sarjana di bidang ini untuk mempromosikan penelitian akademis yang berorientasi pada pelanggan. Dengan demikian, penelitian ini akan memeriksa kepuasan kerja yang diduga memiliki pengaruh terhadap orientasi pelanggan.

- 3) Penelitian ini mengkaji pemberdayaan dan tunjangan kinerja sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan sebagai keaslian dan kebaruan penelitian. Hasil implikasi riset keterbatasan oleh Chiang dan Wu (2014) menyampaikan bahwa penelitian selanjutnya perlu untuk mengkaji hubungan kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan yang dapat juga dipengaruhi faktor lain seperti pemberdayaan dan tunjangan kinerja. Riset tersebut didukung dengan penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan Gazzoli *et al.* (2012) membahas pemberdayaan meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang berdampak pada orientasi pelanggan dan Aydin dan Ceylan (2011) menjelaskan bahwa tunjangan kinerja dapat menimbulkan kepuasan kerja sehingga pegawai dapat fokus dalam melayani konsumen organisasi.

## **1.5 Kontribusi Penelitian**

Kontribusi penelitian akan dijabarkan sebagai berikut.

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dalam hal bahan rujukan untuk peneliti selanjutnya dalam memperluas teori pertukaran sosial dengan konsep pemasaran internal dalam konteks jasa-profit dan jasa non-profit.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktikal kepada pimpinan Badan Kepegawaian Daerah untuk dapat mengevaluasi standarisasi pekerjaan dan kualitas layanan internal pada kepegawaian. Selanjutnya, Badan Kepegawaian Daerah dapat memberikan kebijakan kepada para pegawai terkait dengan pemberdayaan dan tunjangan kinerja yang merupakan faktor kepuasan pegawai sehingga dapat berefek pada orientasi pelanggan yang menerima layanan.
- 3) Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi metodologikal kepada para peneliti selanjutnya untuk mengkaji kembali peran pemberdayaan dan tunjangan kinerja sebagai variabel pemoderasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan.

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

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

Pertama kali Homans (1958) memperkenalkan teori pertukaran sosial. Kemudian, Blau (1964) menyatakan bahwa pertukaran sosial merupakan tindakan sukarela yang dapat diprakarsai oleh perlakuan organisasi terhadap pegawainya, dengan harapan perlakuan tersebut mendapatkan balasan dari pegawai tersebut. Teori pertukaran sosial menunjukkan bahwa orang dapat memperoleh pengetahuan dari pengalaman sosial atau masa lalunya. Kemudian, pengalaman tersebut membentuk kepribadian dan membentuk harapan seseorang. Ketika orang menghasilkan harapan pada orang lain dan berharap bahwa perilaku individu bisa mendapatkan imbalan orang lain di masa depan, maka keyakinan akan harapan ini akan mendorong pertukaran sosial antara individu dan orang lain (Blau, 1964). Jadi, pegawai yang memiliki motivasi berprestasi dan mereka percaya bahwa perilaku kerja dapat menghasilkan yang diharapkan, maka harapan ini akan kondusif untuk meningkatkan kemungkinan pegawai benar-benar terlibat dalam perilaku kerja (Cropanzano dan Mitchell, 2005).

Jika dilihat sebagai pertukaran, hubungan kerja dapat dicirikan sebagai terdiri dari pertukaran sosial dan/atau ekonomi (Aryee *et al.*, 2002). Menurut Blau (1964) bahwa pertukaran sosial dianggap sebagai 'tindakan sukarela' yang dapat

dimulai dengan perlakuan organisasi terhadap pegawainya, dengan harapan bahwa perlakuan tersebut pada akhirnya akan dibalas. Sifat pasti dan tingkat pengembalian di masa depan tergantung pada kebijaksanaan orang yang membuatnya dan dianggap sebagai fungsi dari kewajiban pribadi, rasa terima kasih, dan kepercayaan dalam organisasi (Haas dan Deseran, 1981). Namun, tidak demikian halnya dengan pertukaran ekonomi, yang dicirikan oleh pengaturan kontraktual yang dapat ditegakkan melalui sanksi hukum. Jadi, menurut Aryee *et al.* (2002) bahwa Pertukaran sosial didasarkan pada pertukaran bantuan jangka panjang yang menghalangi akuntansi dan didasarkan pada kewajiban yang tersebar untuk membalas [membentuk dasar] landasan konseptual penelitian tentang sikap dan perilaku kerja.

Eisenberger *et al.* (1990) menggambarkan bagaimana proses pertukaran sosial diprakarsai oleh organisasi ketika 'persepsi umum mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi umum [pegawai] dan peduli terhadap kesejahteraan mereka tercapai. Atas dasar ini, di mana pegawai menganggap bahwa organisasi menghargai dan memperlakukan mereka secara adil, mereka akan membalas 'perbuatan baik ini 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 dirinya pada norma umum timbal balik. Misalnya, Settoon *et al.* (1996) mengusulkan bahwa tindakan positif dan bermanfaat yang diarahkan pada pegawai oleh organisasi dan/atau perwakilannya berkontribusi pada pembentukan hubungan pertukaran berkualitas tinggi yang menciptakan kewajiban bagi pegawai untuk membalas dengan cara yang positif [dan] bermanfaat. Misalnya,

telah dicatat bahwa di mana organisasi berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan individu, pegawai membalasnya melalui perilaku terkait pekerjaan yang diinginkan (Moorman *et al.*, 1998; Wayne *et al.*, 1997; Haas dan Deseran, 1981).

Menurut Rousseau dan House (1994) berfokus pada 'organisasi' sebagai pihak dalam hubungan pertukaran tidak membantu karena rincian 'rutinitas dan kegiatan yang digunakan untuk mencapai tugas organisasi dan untuk mengelola hubungannya' tidak akan ditemukan. Pandangan ini sependapat dengan pengamatan Wayne *et al.* (1997) bahwa pegawai tidak memiliki hubungan dengan satu individu yang mewakili 'organisasi' yang sebanding dengan hubungan dengan seorang pemimpin. Meskipun demikian, pegawai menganggap organisasi sebagai entitas yang memiliki hubungan pertukaran dengan mereka ... perasaan kewajiban ... didasarkan pada riwayat keputusan organisasi, beberapa di antaranya dibuat oleh atasan langsung pegawai individu ... menimbulkan perasaan kewajiban terhadap organisasi secara keseluruhan. Lebih lanjut, Whitener (1997) menegaskan bahwa organisasi tidak dapat 'memahami, memegang keyakinan atau mengembangkan kepercayaan pada anggotanya'. Dengan demikian, peneliti cenderung untuk fokus pada hubungan pertukaran antara supervisor dan pegawai (Aryee *et al.*, 2002; Deluga, 1994; Greenberg dan Cropanzano, 1993).

Teori pertukaran sosial menekankan bahwa interaksi di antara orang-orang dibangun dengan menjaga keseimbangan antara memberi dan menerima (Blau, 1964). Ketika sebuah organisasi berjanji untuk memberikan penghargaan, rasa hormat, keadilan, dan elemen lainnya kepada pegawai, maka pegawai akan

menghasilkan tingkat kepercayaan yang tinggi pada organisasi dan akan meningkatkan kemauan mereka untuk bekerja keras. Setelah itu, mereka akan membalas organisasi dengan kinerja yang lebih baik (Masterson *et al.*, 2000).

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Muhammad dan Abdullah (2016) menyatakan bahwa pemberdayaan pegawai berhubungan dengan teori pertukaran sosial tentang hubungan timbal balik antara pekerja dengan perusahaannya. Teori pertukaran sosial dikemukakan oleh Homans (1958) untuk meningkatkan pemahaman tentang perilaku sosial manusia dalam usaha keuangan (AlKahtani *et al.*, 2021). Teori ini menunjukkan pandangan pegawai bahwa mereka bertindak lebih konstruktif terhadap organisasi ketika organisasi memperlakukan mereka dengan baik (P. Zhao *et al.*, 2020). Teori pertukaran sosial menggambarkan hubungan sosial antara pekerja dan perusahaan, perusahaan yang memberikan bantuan pekerja dan mengidentifikasi pendapat pekerja dalam pengambilan keputusan, pekerja akan lebih berkomitmen dengan organisasi sebagai imbalannya (Prabawa dan Supartha, 2018). Studi sebelumnya juga menyatakan bahwa jika organisasi mendukung pemberdayaan pegawai, hal itu akan membantu meningkatkan kepercayaan dan komitmen mereka terhadap organisasi (Zaraket *et al.*, 2018). Menurut Norbu dan Wetprasit (2021) bahwa pekerja yang diberdayakan berkomitmen dengan organisasi mereka karena organisasi memberi mereka pekerjaan, memberdayakan dan memperlakukan mereka dengan adil.

Penelitian ini mengadopsi teori pertukaran sosial untuk menjelaskan hubungan kerja yang dibangun oleh organisasi dan pegawai sebagai bentuk pertukaran. Pertukaran yang dimaksud dalam penelitian ini dijelaskan dimulai dari

standarisasi pekerjaan sebagai pedoman dalam bekerja. Standarisasi pekerjaan yang dimiliki oleh masing-masing pegawai akan membawa mereka untuk bekerja mengikuti ketentuan dalam pekerjaan tersebut. Standarisasi pekerjaan yang diberikan organisasi akan dibalas dengan upah sebagai hasil pekerjaan yang dilakukan dan dihasilkan sesuai dengan standarisasi. Selanjutnya, standarisasi pekerjaan tersebut akan berdampak pada kualitas layanan internal yang dihasilkan seperti hubungan antar rekan kerja dalam mendukung aktivitas pekerjaan satu sama lain.

Standarisasi pekerjaan yang sesuai dengan diharapkan pegawai diduga akan menghasilkan kepuasan kerja. Selain itu, kualitas layanan internal yang terjadi antar lingkungan kerja juga dapat berefek pada kepuasan kerja. Kedua hal ini menunjukkan pertukaran sosial yang diharapkan menghasilkan keuntungan dalam bekerja antar sesama pihak. Kepuasan kerja yang telah dihasilkan juga diduga dapat berdampak pada orientasi pelanggan yaitu pelayanan yang diberikan kepada konsumen yang dimiliki oleh organisasi. Kemudian, pemberdayaan dan tunjangan kinerja diduga dapat memperkuat hubungan kepuasan kerja yang dapat berpengaruh langsung terhadap orientasi pelanggan.

### **2.1.2 Konsep Pemasaran Internal**

Konsep pemasaran internal telah dipelajari selama lebih dari tiga dekade untuk memahami prinsip pemasaran yang mengarah pada pegawai (Berry *et al.*, 1976). Definisi pemasaran internal dimulai dengan Berry *et al.* (1976) mendefinisikan bahwa pegawai sebagai pelanggan internal dan pekerjaan sebagai produk. Esensi pemasaran internal didasarkan pada pegawai yang dipandang sebagai pelanggan pertama organisasi (Berry, 1981). Dari perspektif tersebut,

pekerjaan sebagai jenis produk internal yang harus menarik, mengembangkan, memotivasi, dan memuaskan pegawai (Caruana dan Calleya, 1998; Berry, 1981) untuk memperoleh imbalan kepuasan tersebut berupa layanan yang berkualitas (Kaurav *et al.*, 2016; Ahmed *et al.*, 2003).

Berry (1981) memperkenalkan pemasaran internal sebagai langkah pertama untuk penyampaian layanan yang konsisten dan berkualitas tinggi. Konsep pemasaran internal telah melalui tiga tahap yang saling terkait antara lain fokus pada pegawai, pelanggan dan perusahaan (Kimura, 2017). Meskipun demikian, belum ada konsensus tentang definisi dan fungsi pemasaran internal. Oleh karena itu, pemasaran internal didefinisikan sebagai filosofi manajemen yang memperlakukan pegawai sebagai pelanggan internal dan menyelaraskan, memotivasi, mengoordinasikan untuk bekerja mencapai kepuasan pelanggan melalui manajemen hubungan internal (Huang dan Rundle-Thiele, 2015; Ballantyne, 2003; Rafiq dan Ahmed, 2000).

Pemasaran internal dianggap sebagai filosofi di mana pegawai dianggap sebagai pelanggan internal organisasi dan diperlakukan seperti itu. Sebagai strategi, pemasaran internal diarahkan pada daya tarik, pengembangan, retensi, dan koordinasi antar fungsi pegawai, dengan tujuan meningkatkan kepuasan pegawai sekaligus menciptakan kualitas layanan dan kepuasan bagi pelanggan eksternal (Sousa *et al.*, 2018; Qayum dan Sahaf, 2013; Güven dan Sadakliouglu, 2012). Kegiatan pemasaran internal secara tradisional berpusat pada empat P yaitu *product* (produk internal), *price* (harga internal), distribusi internal, dan *promotion* (promosi internal). Perpaduan tradisional lebih bersifat transaksional dan tidak menonjolkan signifikansi keseluruhan hubungan, yang sangat penting untuk



pemasaran jasa (De Bruin *et al.*, 2021). Sifat tidak berwujud dari “produk” yang dipasarkan dalam konteks pemasaran internal, dan produksi serta konsumsi layanan internal secara bersamaan menciptakan kekosongan bagi pelanggan. Akibatnya, pelanggan terpaksa mencari bukti layanan dalam keterlibatan mereka dengan organisasi jasa dan pegawai mereka (Pomering, 2017; Salman *et al.*, 2017). Karena model 4P tradisional tidak dapat memberikan bukti seperti itu, tiga elemen tambahan – orang internal, proses internal, dan bukti fisik internal – digabungkan untuk menciptakan bauran layanan. Penelitian yang dilakukan oleh De Bruin *et al.* (2021) menyatakan bahwa tantangan yang unik dihadapi secara berbeda-beda oleh berbagai industri. Permasalahan yang terjadi pada perbankan Oman sesuai dengan objek penelitian yang dilakukan De Bruin *et al.* (2021) menunjukkan bahwa elemen bauran pemasaran internal tambahan terpilih telah diidentifikasi sebagai P baru-baru ini dari bauran pemasaran internal. Jika dikelola secara profesional, P baru-baru ini – manajemen kinerja internal, tujuan internal, kekuatan politik internal, dan pengadaan internal – dapat digunakan untuk memperkuat lingkungan internal dan membantu dalam pengembangan dan keberlanjutan hubungan internal (Sousa *et al.*, 2018).

Penelitian ini mengadopsi konsep pemasaran internal untuk menjelaskan pemberdayaan dan tunjangan kinerja sebagai sistem penghargaan yang merupakan bagian dari pemasaran internal. Menurut Narteh (2012) bahwa pemberdayaan adalah suatu proses yang berkaitan dengan rasa kemajuan dan kepercayaan diri pegawai untuk meningkatkan kekuatan mereka dalam membuat keputusan yang bertujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Selain itu, sistem penghargaan juga merupakan komponen yang mampu mempengaruhi keputusan pegawai untuk

tetap tinggal dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Kaurav *et al.* (2016) berpendapat bahwa pemasaran internal adalah alat strategis untuk pemasaran, sumber daya manusia, dan area operasi, yang dalam praktik manajemen cenderung menghasilkan pegawai yang termotivasi untuk memberikan layanan berkualitas tinggi dan secara signifikan mempengaruhi kepuasan pelanggan dan kinerja organisasi (Mainardes *et al.*, 2019; Akonkwa, 2016; Narteh dan Odoom, 2015; Papasolomou dan Vrontis, 2006).

### **2.1.3 Kualitas Layanan Internal**

Kuei (1999) mengatakan bahwa secara tradisional pemahaman kualitas didefinisikan sebagai kesesuaian untuk digunakan dan berfokus pada seberapa baik fungsi dari produk yang dimaksud (Juran, 1988, 1992). Meskipun demikian, karakteristik yang dihasilkan kualitas produk memiliki perbedaan dengan kualitas jasa yang sulit untuk didefinisikan pada sektor jasa. Untuk mengatasi kekurangan tersebut, Parasuraman *et al.* (1985) menyarankan dua proposisi untuk kualitas layanan. Pertama, kualitas layanan dihasilkan dari perbandingan antara harapan pelanggan dan pengalaman aktual mereka. Kedua, evaluasi kualitas dilakukan tidak hanya pada hasil layanan, tetapi juga pada proses pemberian layanan. Kemudian, Parasuraman *et al.* (1994) mendefinisikan kualitas layanan sebagai tingkat perbedaan antara harapan pelanggan dan persepsi mereka tentang kinerja layanan.

Kualitas layanan dapat dioperasionalkan dalam kualitas layanan eksternal dan kualitas layanan internal (Srivastava dan Prakash, 2018). Kualitas layanan eksternal mengacu pada persepsi pelanggan tentang apa yang mereka hargai dan apa yang mereka bersedia bayar (Brooks *et al.*, 1999; Farner *et al.*, 2001). Untuk

menawarkan peningkatan pada kualitas layanan eksternal, maka organisasi harus memahami dan mengelola kualitas layanan diantaranya pelanggan internalnya seperti pegawai (Vandermerwe dan Gilbert, 1991).

Hasil studi yang dilakukan oleh Schlesinger dan Heskett (1991) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kualitas layanan internal, kepuasan pegawai, dan retensi pelanggan. Retensi pelanggan, misalnya, berakar pada kepuasan pegawai. Kepuasan pegawai pada akhirnya ditentukan oleh tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh internal atau unit pendukung lainnya. Mo *et al.* (2021) mendefinisikan kualitas layanan internal sebagai kelompok terorganisir dari kegiatan terkait yang bersama-sama menciptakan hasil nilai bagi pelanggan. Proses layanan internal mencakup standar operasional prosedur (SOP) dan aktivitas yang mendukung pegawai yang berinteraksi langsung dengan pelanggan (Voss *et al.*, 2005).

Abdullah *et al.* (2021) menyatakan bahwa setiap pegawai merupakan penyedia dan pengguna layanan dan kualitas layanan internal sangat memiliki pengaruh pada kualitas layanan eksternal. Selanjutnya, Frost dan Kumar (2000) mendefinisikan kualitas layanan internal sebagai lingkungan internal yang didasarkan pada kesadaran yang mendukung di antara pegawai di mana pelanggan adalah pegawai internal dan staf pendukung termasuk manajemen dan penyedia layanan pendukung lainnya.

Ketika memikirkan tentang kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi, pikiran pertama selalu datang dari kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan oleh organisasi layanan (Iqbal *et al.*, 2018). Vassileva dan Balloni (2015) berpendapat bahwa definisi kualitas layanan sebagian besar

berorientasi pada pelanggan (kepada pelanggan eksternal organisasi). Namun pada kenyataannya, ada dua jenis pelanggan utama di semua organisasi yaitu pelanggan eksternal, serta pelanggan internal - pegawai organisasi (Almohaimmeed, 2019). Oleh karena itu, kualitas layanan yang diberikan oleh suatu organisasi dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu kualitas layanan eksternal dan kualitas layanan internal (Latif, 2016). Latif *et al.* (2016) mendefinisikan kualitas layanan internal sebagai kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai kepada pegawai dari divisi berbeda dalam organisasi yang sama, dan mendefinisikan kualitas layanan eksternal sebagai kualitas layanan yang diberikan organisasi kepada pelanggannya.

Finn *et al.* (1996) berpendapat bahwa salah satu prinsip *Total Quality Management* menyatakan bahwa setiap pegawai harus memperlakukan anggota organisasi lainnya dengan siapa mereka berinteraksi sebagai pelanggan yang berharga. Fadil *et al.* (2016) mendefinisikan kualitas layanan internal sebagai kepuasan pegawai yang dihasilkan dari pemahaman mereka yang baik tentang layanan yang diberikan oleh penyedia layanan internal organisasi. Frost dan Kumar (2000) mengonseptualisasikan kualitas layanan internal sebagai perbedaan antara layanan yang diharapkan dan yang dirasakan diterima oleh seorang pegawai dari pegawai lain karena layanan yang diberikan oleh rekan kerja atau staf pendukung mereka (Wu *et al.*, 2021).

Kualitas layanan internal adalah keadaan kepuasan yang dirasakan oleh seorang pegawai sebagai pelanggan internal organisasi karena persepsi layanan yang diterima oleh pegawai lain dari organisasi sebagai penyedia layanan internal organisasi (Miknevičius *et al.*, 2022). Kualitas layanan internal terkait dengan

keterampilan pegawai yang memungkinkan mereka melayani pelanggan internal. Marshall *et al.* (1998) mendefinisikan kualitas layanan internal sebagai “proses pertukaran dua arah” di mana pegawai, sebagai penyedia layanan, menawarkan layanan mereka kepada rekan mereka untuk membuat mereka bahagia dan memenuhi kebutuhan mereka (Almohaimmeed, 2019).

Pengukuran kualitas layanan internal mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Marshall *et al.* (1998) bahwa kualitas layanan internal sebagai persepsi kualitas layanan yang diberikan oleh unit organisasi yang berbeda atau orang-orang yang bekerja di unit tersebut. Pengukuran indikator atas variabel ini dikembangkan oleh Caruana dan Pitt (1997). Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran kualitas layanan internal dari Kang *et al.* (2002) yang telah dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

#### **2.1.4 Standarisasi Pekerjaan**

Menurut De Vries, standarisasi didefinisikan sebagai “kegiatan menetapkan dan merekam serangkaian solusi terbatas untuk ... masalah yang diarahkan pada manfaat bagi pihak yang terlibat untuk menyeimbangkan kebutuhan mereka ... mengharapkan solusi ini akan berulang atau terus menerus digunakan selama periode tertentu oleh sejumlah besar pihak yang dimaksudkan”. Sementara Hanseth *et al.* (1996) menganggap standarisasi sebagai “proses sosial dan teknis untuk mengembangkan artefak yang mendasari terkait dengan [infrastruktur informasi] - ... standar yang mengatur pola komunikatif”. Prosedur untuk mengembangkan komunikasi terstandarisasi membawa kita lebih dekat ke proses standarisasi, yang melibatkan “pengembangan pendekatan umum untuk

kegiatan seperti membangun (dan mengevaluasi) pendekatan yang mendasari strategi pengembangan hubungan”.

Sifat heterogenitas dan tidak terpisahkan layanan telah menyebabkan banyak masalah dalam penyampaian layanan (Zeithaml *et al.*, 2006). Secara khusus, faktor manusia menyebabkan tidak konsisten dalam kualitas layanan. Standarisasi pekerjaan dapat mengurangi penyimpangan dalam penyampaian layanan pegawai (Jones *et al.*, 1994), menyederhanakan kompleksitas pekerjaan (Cohen *et al.*, 1996) dan meningkatkan perilaku anggota organisasi (Chen *et al.*, 2009), serta meningkatkan persepsi pelanggan tentang kualitas layanan (Karatepe *et al.*, 2004; Hsieh *et al.*, 2002; Hsieh dan Hsieh, 2001).

Untuk memastikan kualitas penyampaian layanan yang konsisten, manajer hotel umumnya melaksanakan standarisasi pekerjaan untuk mengatur perilaku pegawai layanan garis depan (Luoh *et al.*, 2014). Namun, heterogenitas juga mencerminkan bahwa tidak ada pelanggan yang persis sama, dengan masing-masing memiliki kebutuhan dan permintaan yang unik (Parasuraman *et al.*, 1985). Pelanggan restoran biasanya menuntut pengiriman layanan yang dipersonalisasi, inovatif, dan terjangkau (Zeng *et al.*, 2012). Mempertahankan dan memberikan produk dan layanan pada standar yang sama mempersulit kelangsungan hidup jangka panjang bagi perusahaan yang juga membutuhkan inovasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Oleh karena itu, berbagai hotel (misalnya *Four Seasons*) berusaha untuk mendapatkan wawasan tentang layanan mereka, memungkinkan mereka menyesuaikan layanan dan fasilitas untuk memenuhi harapan tinggi para tamu, sehingga terus membedakan diri dari hotel lain (Sengupta dan Dev, 2011). Mengembangkan wawasan ini merupakan bagian

integral dari inovasi (Sengupta dan Dev, 2011). Kanter (1988) menunjukkan bahwa inovasi adalah tugas yang sangat kompleks dan menantang, termasuk kemampuan kognitif banyak (yaitu menghasilkan, mempromosikan, mendiskusikan, memodifikasi dan, akhirnya, menerapkan ide-ide kreatif).

Dalam industri perhotelan, standarisasi pekerjaan dan perilaku inovatif meningkatkan kualitas layanan secara efektif (Sengupta dan Dev, 2011; Parsa *et al.*, 2005). Namun, kedua variabel ini menciptakan semacam paradoks. Selain itu, penelitian yang menyelidiki hubungan antara kedua variabel ini masih sedikit. Standarisasi pekerjaan dapat secara rutin memastikan pemberian layanan (Fitzsimmons dan Fitzsimmons, 1994), tetapi dapat mengakibatkan pegawai menjadi kaku dan tidak fleksibel (Gersick dan Hackman, 1990) atau bahkan ceroboh dalam melaksanakan tugasnya (Ashforth dan Fried, 1988). Pegawai diharapkan untuk mematuhi aturan daripada berperilaku baru (Cardinal, 2001), yang menghambat perilaku inovatif mereka. Oleh karena itu, penerapan standarisasi pekerjaan dapat menekan perilaku inovatif pegawai, tetapi masalah ini belum mendapat perhatian yang cukup di bidang perhotelan.

Standarisasi pekerjaan mengacu pada sejauh mana pegawai harus mengikuti SOP untuk melaksanakan tugas, termasuk tingkat sinergi antara perangkat keras dan perangkat lunak (Hsieh dan Hsieh, 2001). Standarisasi pekerjaan memiliki sejumlah dampak positif yang signifikan terhadap kualitas layanan dan kepuasan kerja di restoran, hotel, dan layanan ritel (Karatepe *et al.*, 2004). Misalnya, wawancara dengan manajer umum hotel turis Taiwan menunjukkan bahwa SOP pada dasarnya adalah bahasa komunikasi internal di antara anggota tim, dan bahwa bahasa komunikasi ini dibangun di atas budaya

perusahaan hotel, dirancang untuk memastikan bahwa pegawai lini pertama konsisten dalam layanan mereka. Oleh karena itu, pegawai diharapkan bekerja dengan prosedur yang identik. Namun, lingkungan kerja yang sangat rutin membuat pegawai menjadi lamban, tidak fleksibel (Gersick dan Hackman, 1990; Hannan dan Freeman, 1984) dan mindless (Ashforth dan Fried, 1988; Hannan dan Freeman, 1984). Oleh karena itu, standarisasi pekerjaan tingkat tinggi membatasi pemikiran pegawai dan menciptakan kurangnya fleksibilitas yang membatasi kreativitas mereka dalam menyusun ide-ide baru.

Dalton *et al.* (1980) berpendapat bahwa standarisasi dan formalisasi pada dasarnya serupa: formalisasi di sini mengacu pada cara memproses tugas, menjadikan perilaku pegawai sebagai kaku dan tanpa kreativitas yang diperlukan untuk memecahkan masalah (Pierce dan Delbecq, 1977). Dalam lingkungan kerja formal, kemampuan untuk menyesuaikan lingkungan tugas non-standar dan informal dirusak (Kelley *et al.*, 1996) karena pegawai diharapkan untuk mematuhi aturan daripada mengembangkan pola perilaku baru (Cardinal, 2001). Scott dan Bruce (1994) menunjukkan bahwa ketika pemecah masalah bekerja di lingkungan dengan aturan atau prosedur yang ditetapkan, mereka hanya dapat menyusun ide pemecahan masalah dalam batas-batas konvensional yang telah ditetapkan, yang menghambat munculnya ide-ide baru. Selain itu, pada skala yang lebih besar, formalisasi dapat membatasi inovasi organisasi (Pierce dan Delbecq, 1977).

Hsieh dan Hsieh (2001) mengemukakan bahwa standarisasi pekerjaan mengacu pada sejauh mana pegawai mengikuti SOP untuk melaksanakan tugas. Chen *et al.* (2009) mengatakan bahwa standarisasi pekerjaan adalah sejauh mana pegawai mengikuti standar operasi prosedur (SOP) untuk melakukan pekerjaan



mereka. Standarisasi pekerjaan pada setiap bidang pekerjaan memiliki perbedaan, akan tetapi standarisasi pekerjaan harus tetap dijalankan secara efektif.

Karatepe *et al.* (2004) mengemukakan bahwa standarisasi pekerjaan dalam bisnis jasa dapat berkontribusi meningkatkan kualitas layanan seperti yang dirasakan pegawai *frontline*. Standarisasi pekerjaan dalam beberapa tahap penyediaan layanan dapat memberikan layanan yang cepat dan bebas kesalahan. Oleh karena itu, aspek non-teknis layanan dapat distandarisasi bahkan dalam layanan yang sangat disesuaikan (Zeithaml *et al.*, 1988). Contohnya para frontliner melakukan standarisasi layanan dengan memeriksa tamu hotel dan mengumpulkan pembayaran.

Pengukuran standarisasi pekerjaan pada penelitian ini mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh Hsieh dan Hsieh (2001) bahwa standarisasi pekerjaan merupakan sejauh mana pegawai mengikuti standar operasi prosedur (SOP) yang berlaku pada sebuah organisasi dalam bentuk perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*). Pertama kali pengukuran standarisasi pekerjaan dilakukan oleh Hage dan Aiken (1969) dan diadopsi oleh Hsieh dan Hsieh (2001). Kemudian, pengukuran standarisasi pekerjaan dikembangkan dan diadopsi oleh Chiang dan Wu (2014) menjadi lima item pernyataan yang telah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja juga dipandang oleh banyak peneliti sebagai sikap kognitif umum individu terhadap pekerjaannya atau atribut spesifik

dari pekerjaan tersebut. Federici dan Skaalvik (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respons emosional terhadap semua faktor yang dialami individu dalam penempatan kerja. Konsep dan operasionalisasi kepuasan kerja melibatkan evaluasi subjektif seseorang dari berbagai faktor spesifik pekerjaan, seperti peluang promosi, gaji dan tunjangan, hubungan kerja, otonomi pekerjaan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Wood dan Ogbonnaya, 2018; David *et al.*, 2015; Rayton, 2006).

Kepuasan pegawai telah menjadi bidang penelitian utama di antara para psikolog industri dan organisasi. Beberapa orang suka bekerja dan mereka menganggap bekerja sebagai bagian penting dari hidup mereka. Sebaliknya, beberapa orang menganggap pekerjaan tidak menyenangkan dan bekerja hanya karena mereka harus melakukannya (Ali dan Anwar, 2021). Kepuasan kerja menunjukkan seberapa banyak orang menyukai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah bidang perilaku organisasi yang paling banyak dipelajari (K. Anwar, 2017). Penting untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karena berbagai alasan dan hasil studi kepuasan kerja mempengaruhi pekerja dan organisasi. Di pekerja ' dari sudut pandang jelas bahwa orang suka diperlakukan adil. Jika pekerja merasa dihormati dan puas di tempat kerja itu bisa menjadi cerminan dari perlakuan yang baik. Dari sudut pandang organisasi kepuasan kerja yang baik dapat menyebabkan kinerja pekerja yang lebih baik yang mempengaruhi hasil perusahaan (Loan, 2020). Kepuasan pegawai umumnya dianggap sebagai pendorong retensi pegawai dan produktivitas pegawai. Pegawai yang puas merupakan prasyarat untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, kualitas, dan layanan pengakuan. Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik,

kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja di mana individu berhasil atau gagal dalam pekerjaannya. Perilaku yang membantu perusahaan menjadi sukses kemungkinan besar terjadi ketika pegawai termotivasi dengan baik dan merasa berkomitmen terhadap organisasi, dan ketika pekerjaan memberi mereka tingkat kepuasan yang tinggi (Paais dan Pattiruhu, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa faktor kunci yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah peluang karier, pengaruh pekerjaan, kerja sama tim dan tantangan pekerjaan (Riyadi, 2019).

Kepuasan kerja adalah sikap kerja yang paling penting dan salah satu topik penelitian utama dalam literatur organisasi (Akgunduz *et al.*, 2018). Konstruksi ini bergantung pada penilaian yang dilakukan individu mengenai tugas yang diselesaikan, kondisi kerja, dan lingkungan kerja (Judge dan Kammeyer-Mueller, 2012). Jika individu mengevaluasi aspek-aspek ini secara positif, maka dia akan puas dengan pekerjaannya. Namun, jika hasil evaluasi ini negatif, pekerja akan tidak puas. Oleh karena itu, kita dapat menegaskan bahwa konsep kepuasan kerja memiliki dua komponen yaitu kognitif dan afektif (Judge dan Kammeyer-Mueller, 2012). Komponen kognitif terkait dengan penilaian aspek yang berhubungan dengan pekerjaan (misalnya tugas, kondisi, dan lingkungan) dan komponen afektif mengacu pada pengaruh yang muncul dari penilaian ini, positif (yaitu pegawai puas dengan pekerjaan mereka) atau negatif (yaitu pegawai tidak puas dengan pekerjaan mereka) (Viseu *et al.*, 2020; Judge dan Kammeyer-Mueller, 2012).

Pengukuran kepuasan kerja pada penelitian ini mengacu pada definisi yang disampaikan oleh Churchill *et al.* (1974) bahwa kepuasan kerja merupakan

konsep luas yang mencakup semua karakteristik pekerjaan dan mencakup penghargaan, aktualisasi diri, dan perasaan yang dapat diidentifikasi oleh pegawai di tempat kerja. Kemudian, pengukuran kepuasan kerja dikembangkan oleh Churchill *et al.* (1974) dan diadopsi oleh Hsieh dan Hsieh (2010). Selanjutnya, Chiang dan Wu (2014) mengadopsi pengukuran kepuasan kerja tersebut dengan lima item pernyataan yang telah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

### **2.1.6 Orientasi Pelanggan**

Pertama kali Saxe dan Weitz (1982) menyatakan bahwa orientasi pelanggan sebagai kepuasan kebutuhan pelanggan pada tingkat interaksi penjual-pelanggan untuk mencari dan membangun hubungan pelanggan jangka panjang. Orientasi pelanggan di tingkat organisasi mengacu pada orientasi pasar organisasi layanan yang didefinisikan sebagai serangkaian keyakinan yang mengutamakan kepentingan pelanggan, sementara tidak mengecualikan pemangku kepentingan lain seperti pemilik, manajer, dan pegawai untuk mengembangkan perusahaan yang menguntungkan jangka panjang (Deshpandé *et al.*, 1993). Orientasi pelanggan pada tingkat organisasi mewakili norma-norma tindakan berorientasi layanan organisasi dengan pelanggan aktual dan potensial seperti merancang sistem dan struktur layanan, mengembangkan dan menerapkan standar, prosedur, dan kebijakan layanan organisasi, memberikan pelatihan layanan, dan mengevaluasi praktik untuk pemberian layanan ideal (Saura *et al.*, 2005; Kennedy *et al.*, 2003; Jaworski dan Kohli, 1996).

Orientasi pelanggan didefinisikan sebagai kecenderungan pegawai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam konteks pekerjaan (Brown *et al.*, 2002; Choi dan Sim, 2020). Orientasi pelanggan mengarah pada hasil jangka pendek

(misalnya penjualan) dan pada akhirnya menghasilkan hasil jangka panjang (misalnya loyalitas pelanggan) (Donavan *et al.*, 2004). Menurut Anosike dan Eid (2011) bahwa orientasi pelanggan menjadi pusat pemikiran manajemen khususnya untuk organisasi berkinerja tinggi yang berusaha untuk memuaskan pelanggan setiap saat (Garba *et al.*, 2018). Kemudian, Eid (2007) menyatakan bahwa orientasi pelanggan menjadi prioritas karena kekuatan ekonomi, teknologi, dan sosial yang sangat kuat secara efektif membuat model bisnis tradisional tidak relevan dalam bisnis kontemporer dan lingkungan teknologi.

Orientasi pelanggan mencerminkan fokus strategis perusahaan pada pasar, dan didefinisikan sebagai “orientasi perusahaan terhadap promosi dan dukungan untuk pemilihan, penyebaran, dan daya tanggap pelanggan terhadap intelijen pasar untuk melayani kebutuhan pelanggan”(O’Dwyer & Gilmore, 2018). Studi yang ada telah menunjukkan hubungan yang signifikan antara orientasi pelanggan dan kinerja perusahaan (Frambach *et al.*, 2016; Ziggers dan Henseler, 2016). Temuan dalam studi ini menunjukkan bahwa orientasi pelanggan sangat penting untuk membantu perusahaan lebih memahami permintaan pelanggan dan mencapai pertumbuhan penjualan (Feng *et al.*, 2012), memperoleh keunggulan kompetitif orientasi pelanggan dan mencapai kesuksesan bisnis (Ziggers dan Henseler, 2016).

Terlepas dari kenyataan bahwa pentingnya orientasi pelanggan telah diakui dengan baik dalam literatur, ada inkonsistensi orientasi pelanggan dengan temuan sebelumnya, mengungkapkan positif (Ziggers dan Henseler, 2016), tidak signifikan (Lee *et al.*, 2021), atau bahkan negatif (Grewal dan Tansuhaj, 2001) hubungan antara orientasi pelanggan dan kinerja perusahaan. Akibatnya, beberapa

sarjana menyarankan bahwa dampak orientasi pelanggan pada kinerja perusahaan mungkin bergantung pada faktor internal atau eksternal tertentu (Smirnova *et al.*, 2018; Frambach *et al.*, 2016; Feng *et al.*, 2012). Sepanjang garis penelitian ini, literatur yang ada telah mengidentifikasi berbagai faktor tekstual orientasi pelanggan termasuk jaringan kelembagaan (Luo *et al.*, 2008), jenis industri (Sin *et al.*, 2005), dan faktor lingkungan (Gaur *et al.*, 2011) yang mempengaruhi hubungan orientasi pelanggan-kinerja.

Penelitian sebelumnya hanya berfokus pada faktor eksternal yang mempengaruhi hubungan orientasi pelanggan-kinerja sambil mengabaikan peran moderasi dari faktor internal. Berorientasi pelanggan berdasarkan perspektif interaksional (Habel *et al.*, 2020), efek moderasi gabungan orientasi pelanggan dari berbagai faktor lebih tepat untuk menjelaskan perilaku organisasi. Hal ini karena faktor internal dan eksternal sering kali orientasi pelanggan ada di suatu perusahaan (Kalamas *et al.*, 2014), dan mereka akan mempengaruhi efektivitas perilaku perusahaan secara bersama-sama (Feng *et al.*, 2016). Mengikuti pandangan ini, kami mempertimbangkan orientasi pelanggan baik faktor internal maupun eksternal ketika memeriksa pengaruh orientasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan. Kami mengidentifikasi kepemimpinan etis sebagai faktor internal yang memengaruhi perilaku pegawai (Bedi *et al.*, 2016) dan orientasi pelanggan intensitas kompetitif sebagai faktor eksternal untuk menguji efek moderasi terpisah dan gabungan mereka pada hubungan orientasi-kinerja pelanggan.

Orientasi pelanggan itu penting, pelanggan juga mengharapkan perusahaan bersikap etis saat memenuhi permintaan mereka (Valenzuela *et al.*, 2010). Teori

pembelajaran sosial (Neubert *et al.*, 2009) menunjukkan bahwa pemimpin etis dapat bertindak sebagai panutan yang berpengaruh untuk membangun iklim etis dengan mengarahkan perilaku etis berorientasi pelanggan di antara pengikut mereka (Liu *et al.*, 2022). Dengan demikian, kepemimpinan etis dapat memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan etis pelanggan, yang memengaruhi hubungan orientasi-kinerja pelanggan. Dengan kata lain, orientasi pelanggan lebih cenderung meningkatkan kinerja perusahaan di bawah tingkat kepemimpinan etis yang lebih tinggi (Kopalle *et al.*, 2020).

Definisi orientasi pelanggan dikemukakan oleh Kelley (1992) sebagai pentingnya penyedia layanan menempatkan kebutuhan pelanggan mereka yang berkaitan dengan penawaran layanan dan sejauh mana penyedia layanan bersedia meluangkan waktu dan upaya untuk memuaskan pelanggan mereka. Kemudian, pengukuran orientasi pelanggan dikembangkan oleh Susskind *et al.* (2003, 2007) dan diadopsi oleh Lee *et al.* (2016) menjadi enam item pernyataan yang telah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

### **2.1.7 Pemberdayaan**

Pemberdayaan adalah konstruksi yang menghubungkan kekuatan dan kompetensi individu, sistem bantuan alami, dan perilaku proaktif terhadap kebijakan sosial dan perubahan sosial (Rappaport, 1984, 2002). Teori pemberdayaan mencakup proses dan hasil, menunjukkan bahwa tindakan, kegiatan, atau struktur dapat memberdayakan, dan bahwa hasil dari proses tersebut menghasilkan tingkat pemberdayaan (Swift dan Levin, 1987). Baik proses dan hasil pemberdayaan bervariasi dalam bentuk luarnya karena tidak ada standar tunggal yang dapat sepenuhnya menangkap maknanya dalam semua

konteks atau populasi (Rappaport, 1984; Zimmerman *et al.*, 1992). Perbedaan antara proses dan hasil pemberdayaan sangat penting untuk mendefinisikan teori pemberdayaan dengan jelas. Proses pemberdayaan bagi individu mungkin termasuk partisipasi dalam organisasi masyarakat. Di tingkat organisasi, proses pemberdayaan mungkin termasuk pengambilan keputusan kolektif dan kepemimpinan bersama. Proses pemberdayaan di tingkat masyarakat dapat mencakup tindakan kolektif untuk mengakses pemerintah dan sumber daya masyarakat lainnya (misalnya, media). Hasil yang diberdayakan mengacu pada operasionalisasi pemberdayaan yang memungkinkan kita untuk mempelajari konsekuensi dari proses pemberdayaan. Hasil yang diberdayakan untuk individu mungkin termasuk situasi khusus kontrol yang dirasakan dan keterampilan mobilisasi sumber daya (Perkins, 1995). Ketika kita mempelajari organisasi, hasil mungkin mencakup pengembangan jaringan organisasi, pertumbuhan organisasi, dan pengaruh kebijakan. Hasil pemberdayaan tingkat masyarakat mungkin mencakup bukti pluralisme, dan keberadaan koalisi organisasi, dan sumber daya masyarakat yang dapat diakses.

Pemberdayaan menunjukkan bahwa partisipasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan, upaya untuk mendapatkan akses ke sumber daya, dan beberapa pemahaman kritis terhadap lingkungan sosial politik merupakan komponen dasar dari konstruksi (Perkins, 1995). Menerapkan kerangka umum ini ke tingkat analisis organisasi menunjukkan bahwa pemberdayaan mencakup proses dan struktur organisasi yang meningkatkan partisipasi anggota dan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Di tingkat masyarakat, pemberdayaan mengacu pada tindakan kolektif untuk meningkatkan kualitas hidup dalam komunitas dan



hubungan antar organisasi masyarakat. Pemberdayaan organisasi dan masyarakat, bagaimanapun, bukan hanya kumpulan individu yang diberdayakan.

Pemberdayaan pegawai dapat dianggap sebagai pendelegasian kekuasaan individu untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah (tindakan mengelola sesuatu) dengan kompetensi yang dimiliki pegawai (Al-Abdullat dan Dababneh, 2018; Ashcraft dan Kedrowicz, 2002; Spreitzer *et al.*, 1997; Conger dan Kanungo, 1988). Pegawai yang diberdayakan akan menjadi individu yang memiliki motivasi dan komitmen dalam bekerja (Ke dan Zhang, 2011; Thomas dan Velthouse, 1990). Pemberdayaan merupakan salah satu faktor terpenting untuk mempengaruhi sikap pegawai (Spreitzer, 1995). Pemberdayaan digambarkan sebagai serangkaian kognitif untuk membentuk motivasi intrinsik (Thomas dan Velthouse, 1990).

Houghton dan Yoho (2005) berpendapat bahwa fokus pada pemberdayaan pegawai dan faktor-faktor yang mempengaruhinya sangat penting, karena relevansinya akan meningkat dalam organisasi. Peran pemberdayaan pegawai sangat perlu untuk diutamakan untuk meningkatkan sistem kerja yang memiliki kinerja tinggi (Takeuchi *et al.*, 2009; Cox *et al.*, 2007; Cappelli dan Neumark, 2001). Pemberdayaan pegawai telah ditemukan memiliki korelasi terhadap kinerja organisasi (Bordin *et al.*, 2006; Özaralli, 2003; Lawler, 1994). Kemudian, pemberdayaan pegawai yang diberikan dianggap menjadi sebuah keberhasilan organisasi (Baird *et al.*, 2018; Hartline dan Ferrell, 1996; Lashley, 1995).

Pengukuran pemberdayaan diadopsi dari definisi yang disampaikan oleh Fernandez dan Moldogaziev (2011) bahwa pemberdayaan sebagai konstruksi motivasi yang menggambarkan keadaan kognitif internal yang ditandai dengan

peningkatan motivasi tugas intrinsik oleh pegawai. Pengukuran pemberdayaan dikembangkan oleh Bowen dan Lawler (1992). Selanjutnya, Menon (2001) mengadopsi pemberdayaan sebanyak empat item pernyataan dan dilakukan pengujian validitas dan pengujian reliabilitas.

### **2.1.8 Tunjangan Kinerja**

Pendapatan atau gaji merupakan tujuan utama pegawai dalam bekerja pada sebuah organisasi. Chaudhry *et al.* (2011) menyatakan bahwa gaji sebagai bentuk kompensasi episodik yang dibayarkan perusahaan kepada pegawainya yang dituangkan dalam perjanjian kerja. Upah, gaji, atau kompensasi dianggap sebagai imbalan yang signifikan dan alat untuk memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Oshagbemi, 2000).

Salah satu bentuk tunjangan kinerja adalah kompensasi. Program kompensasi dikembangkan untuk memotivasi, menarik, menghargai, dan mempertahankan tenaga kerja. Untuk menghindari program kompensasi yang terlalu mahal, manajemen harus memikirkan dengan hati-hati bagaimana memberi kompensasi kepada pegawai mereka dan tetap menjaga motivasi mereka (Ali dan Anwar, 2021). Penting untuk membuat tenaga kerja merasa bahwa mereka penting dan bahwa manajemen memperhatikan kesejahteraan mereka. Program kompensasi secara historis berusaha untuk memaksimalkan ekuitas internal dalam sistem penggajian. Tidak ada pendekatan satu arah yang cocok untuk semua dalam mengkompensasi tenaga kerja karena situasi ekonomi dan bisnis perusahaan berubah dengan cepat sepanjang waktu. Itulah mengapa penting bagi semua perusahaan untuk memberikan perhatian ekstra pada kebijakan kompensasi mereka (Anwar dan Zebari, 2015). Program kompensasi harus adil secara internal,

kompetitif secara eksternal, dan memotivasi secara pribadi. Kompensasi memiliki tiga aspek utama yang harus dipikirkan; Kompensasi harus seimbang dengan tenaga kerja yang diberikan seseorang, bersaing secara proporsional dengan harga pasar di lapangan usaha, dan jumlahnya harus memotivasi pegawai untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Sayangnya dua yang pertama sering tumpang tindih karena beberapa pegawai dibayar tidak sama baik satu sama lain atau tingkat pasar tenaga kerja. Kompensasi individu sangat dikagumi tetapi lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Orang cenderung memiliki pandangan yang berbeda tentang kompensasi pribadi mereka dibandingkan dengan pandangan manajemen perusahaan. Program kompensasi mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan jumlah imbalan yang diterima pegawai (Carvalho *et al.*, 2020). Kompensasi dapat berupa reward atau non-reward. Salah satu contoh umum dari paket kompensasi adalah rencana Kafeteria. Rencana Kafeteria adalah jenis menu kafeteria di mana pegawai dapat memilih manfaat terbaik untuk diri mereka sendiri.

Penelitian ini mengkaji tentang tunjangan kinerja yang diterima oleh para Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui aplikasi e-kinerja. Kemudian, penelitian ini mengadopsi definisi tunjangan kinerja sebagai pendekatan sistematis untuk memberikan nilai uang kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan (SHRM, 2012). Pengukuran tunjangan kinerja dikembangkan dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss *et al.* (1967). Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran tunjangan kinerja dari Mahmood *et al.* (2019) yang telah di uji validitas dan uji reliabilitas.

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Standarisasi Pekerjaan terhadap Kualitas Layanan Internal**

Standarisasi pekerjaan dikatakan telah terbukti mampu mempersempit kesenjangan dalam persepsi kualitas layanan antara penyedia layanan dan pelanggan (Parasuraman *et al.*, 1991). Namun, Chiang dan Wu (2014) berpendapat bahwa masih terdapat kesenjangan pada standarisasi pekerjaan yang perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Meskipun demikian, standarisasi pekerjaan dapat menyebabkan persepsi kualitas layanan yang tinggi secara konsisten karena membantu menghilangkan ketidakpastian dan variabilitas dalam penciptaan nilai pelanggan (Klein, 1991). Zeithaml *et al.* (1988) mendalilkan bahwa standarisasi tugas dapat secara efektif menerjemahkan keinginan manajerial ke dalam standar kualitas layanan tertentu.

Srivastava dan Prakash (2018) menyatakan bahwa kualitas layanan terbagi menjadi dua yaitu kualitas layanan internal yang mengacu pada non-profit dan kualitas layanan eksternal yang mengacu pada profit. Penelitian yang telah ada sebelumnya banyak mengkaji hubungan standarisasi pekerjaan terhadap kualitas layanan yang berorientasi pada profit (Tsaur *et al.*, 2014). Di sisi lain, kualitas layanan internal juga memiliki peran penting untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas. Karena pegawai yang diberikan layanan baik pada organisasi akan berkomitmen untuk menghasilkan kinerja sesuai dengan standarisasi pekerjaan yang berlaku pada organisasi tersebut.

Gilson *et al.* (2005) mengatakan bahwa standarisasi pekerjaan dapat meminimalkan ambiguitas, mengelola kompleksitas, dan memastikan strategi

kerja yang akurat untuk diikuti. Standarisasi pekerjaan lebih cenderung membekali para pegawai dengan pengetahuan tentang visi dan tujuan unit kerja mereka, memberikan pengakuan, dan memberikan bantuan timbal balik untuk bersaing mencapai tujuan bersama (Chen, 2013). Standarisasi pekerjaan dapat menghasilkan kualitas layanan internal yang berkualitas apabila standarisasi tersebut dapat dipahami dengan pegawai dengan baik dan jelas. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Standarisasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan internal.

### **2.2.2 Pengaruh Standarisasi Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja**

Hsiung dan Hsieh (2003) berpendapat bahwa standarisasi pekerjaan dapat membantu pegawai yang baru direkrut menguasai pekerjaan mereka, menentukan peran mereka, dan mempelajari budaya organisasi. Hal ini membantu pegawai untuk cepat berintegrasi pada pekerjaan sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Hasil studi yang dilakukan oleh Karatepe *et al.* (2004) menyatakan bahwa standarisasi pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pernyataan tersebut didukung oleh Hsieh dan Hsieh (2001) bahwa manajer layanan yang mempraktikkan standarisasi pekerjaan tingkat tinggi cenderung meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Pekerjaan atau tugas dapat distandarisasi melalui teknologi keras dan lunak. Zeithaml *et al.* (1988: 40) mengemukakan bahwa *soft technology* terdiri dari paket tur standar untuk pelanggan, salad bar restoran yang ditawarkan kepada pelanggan, dan program pelatihan standar untuk pegawai, sedangkan *hard technology* meliputi anjungan tunai mandiri dan pencucian mobil otomatis yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan standarisasi penyediaan layanan.

Oleh karena itu, standarisasi pekerjaan tingkat tinggi membekali pegawai garis depan dengan prosedur operasi standar sehingga pegawai garis depan dapat mencapai tujuan layanan (Hsieh dan Hsieh, 2001). Namun, standarisasi pekerjaan dengan prosedur operasi di beberapa industri jasa tidak memungkinkan manajer untuk meningkatkan kepuasan kerja saja. Manajer layanan perlu menggunakan tingkat pemberdayaan yang berbeda untuk meningkatkan kualitas layanan melalui kepuasan kerja (Bowen dan Lawler, 1992).

Standarisasi pekerjaan memaksa pegawai untuk bekerja secara konsisten dan efisien dengan sedikit variasi (Luoh *et al.*, 2014). Namun, hal itu juga dapat membuat pegawai kehilangan kesenangan dalam pekerjaan mereka (Agarwal dan Ramaswami, 1993). Jika pegawai tidak merasakan kenyamanan dan kesenangan dalam pekerjaan mereka, maka semangat kerja dan kepuasan kerja pegawai menjadi rendah. Aiken dan Hage (1966) menyatakan bahwa peraturan yang kaku dapat mengakibatkan rasa terasing pada pegawai.

Standarisasi pekerjaan mengatur atau membatasi tindakan dan prosedur kerja pegawai (Dalton *et al.*, 1980). Standarisasi pekerjaan dapat mengurangi penyimpangan dalam pemberian layanan pegawai (Jones *et al.*, 1994) menyederhanakan kompleksitas pekerjaan (Cohen *et al.*, 1996), dan meningkatkan persepsi pelanggan tentang kualitas layanan (Karatepe *et al.*, 2004; Hsieh *et al.*, 2002; Hsieh dan Hsieh, 2001). Standarisasi pekerjaan yang memberikan kenyamanan dalam pekerjaan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Standarisasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

### **2.2.3 Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja**

Kualitas layanan internal dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting yang tidak hanya menentukan pengguna internal dan kepuasan pegawai (Calabuig-Moreno *et al.*, 2016; Pasebani *et al.*, 2012), tetapi juga loyalitas mereka terhadap organisasi (Avourdiadou dan Theodorakis, 2014; Howat dan Assaker, 2013). Menurut peneliti Almohaimmeed (2019) bahwa kualitas layanan internal berkorelasi positif dengan kinerja, sehingga organisasi perlu mengembangkan orientasi layanan pelanggan internal (pegawai) untuk memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan eksternal mereka (McDermott dan Emerson, 1991). Untuk memastikan kepuasan pelanggan eksternal yang tinggi, organisasi perlu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola elemen internal yang menciptakannya (Hallowell *et al.*, 1996).

Heskett *et al.* (1994) menyatakan bahwa kualitas layanan internal sebagai pendorong utama kepuasan pegawai yang memotivasi mereka untuk memberikan layanan terbaik pada pelanggan eksternal. Kualitas layanan internal juga diakui sebagai pendorong penting dari kepuasan kerja, loyalitas pegawai dan produktivitas dalam organisasi (Hallowell, 1996). Hasil riset yang dilakukan oleh Sharma *et al.* (2016) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini artinya pegawai yang menerima kualitas layanan internal dengan baik akan lebih puas dan termotivasi untuk memiliki semangat kerja dan berfungsi lebih efektif dan efisien (Eskildsen dan Dahlgaard, 2000).

Kepuasan pegawai digambarkan sebagai perasaan kepuasan atau kemakmuran yang diperoleh pegawai dari pekerjaan mereka tentang rasa senang

bekerja atau tidak, menganggap pekerjaan mereka bermakna atau sejauh mana pekerjaan mereka memiliki efek fisik/psikologis negatif pada mereka (Griffin dan Moorhead, 2013). Hasil penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kualitas layanan internal membantu pegawai melakukan pekerjaan mereka lebih baik dan membuat mereka lebih puas (Chiang dan Wu, 2014; Nazeer *et al.*, 2014; Pantouvakis, 2012; Loveman, 1998; Hallowell, 1996). Matzler dan Renzl (2006) mengatakan bahwa kepuasan pegawai diakui sebagai salah satu pendorong terpenting kualitas layanan, produktivitas, dan loyalitas pegawai. Pegawai yang merasa puas akan bekerja lebih keras dan memiliki semangat kerja lebih tinggi (Eskildsen dan Dahlgaard, 2000).

Menurut Labanauskaite dan Fominiene (2016) bahwa kepuasan kerja pegawai organisasi adalah salah satu tantangan tersulit bagi organisasi mana pun yang berupaya meningkatkan produktivitas dan efisiensinya. Ada korelasi positif antara kualitas layanan internal dan kepuasan kerja. Hubungan positif antara kedua elemen ini telah ditemukan dalam sejumlah studi kualitas layanan yaitu studi tentang organisasi olahraga di Iran (Pasebani *et al.*, 2012), pusat olahraga dan kebugaran (Baena-Arroyo *et al.*, 2020; Calabuig-Moreno *et al.*, 2016; Garcia Fernández *et al.*, 2016), pusat kebugaran (García-Fernández *et al.*, 2018), acara olahraga (Calabuig-Moreno *et al.*, 2016), pusat air luar ruang publik di Australia (Howat dan Assaker, 2013) dan penelitian lainnya (Karatepe, 2011; Dauda *et al.* 2013).

Labanauskaitė dan Fominienė (2016) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang menentukan reaksi emosional positif pegawai dan sikap terhadap kekuatan hubungan antara pegawai dan organisasi.



Namun perlu dicatat bahwa keadaan kepuasan kerja ini tidak permanen. Itu bisa berubah dengan cepat, sehingga perlu diperkuat secara berkala (Labanauskaitė dan Fominienė, 2016). Kualitas layanan internal dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting yang menentukan tidak hanya kepuasan kerja pengguna internal (pegawai) tetapi juga loyalitas mereka terhadap organisasi (Hammond, 2003; Avourdiadou dan Theodorakis, 2014; Howat dan Assaker, 2013).

Hasil studi Seyyedi *et al.* (2012) menunjukkan bahwa kualitas layanan internal memiliki hubungan yang kuat terhadap kepuasan pegawai dalam menentukan atribut layanan yang paling penting dalam industri pariwisata dan perhotelan. Berbagai temuan penelitian sebelumnya memperlihatkan betapa pentingnya organisasi untuk mengutamakan pegawai sehingga tercipta kualitas layanan internal dan berefek pada faktor lainnya untuk mencapai keberhasilan organisasi. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kualitas layanan internal berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

#### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Pelanggan**

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai “keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang sebagai pencapaian atau memfasilitasi pencapaian nilai-nilai pekerjaan seseorang” (Locke, 1969). Konstruksi kepuasan kerja telah dipelajari secara ekstensif dengan konstruksi lain seperti pemberdayaan, konflik peran, ambiguitas peran, penghargaan, komitmen organisasi, dan pergantian (Brown dan Peterson, 1993; Liden *et al.*, 2000; Hartline dan Ferrell, 1996). Meningkatkan kepuasan pegawai sangat penting karena pegawai menganggap hubungan dengan pelanggan sebagai

hal yang penting memberikan perawatan yang lebih baik (Rust *et al.*, 1996). Karena pertemuan layanan adalah pertunjukan peran (Solomon *et al.*, 1985) dan pegawai garis depan menyediakan sumber informasi yang baik (Schneider *et al.*, 1980), pegawai yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memberikan layanan yang lebih baik (Schmit dan Allscheid, 1995; Bowen dan Schneider, 1988).

Menurut survei Gallup pada tahun 1988, sepertiga dari 1.005 responden memperhatikan keterampilan kontak pegawai dalam kualitas layanan seperti kesopanan, sikap, atau bantuan (Bitran dan Hoech, 1990). Manajemen pegawai garis depan yang biasa-biasa saja dilaporkan sebagai salah satu alasan mengapa perusahaan jasa tidak memenangkan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Collier, 1992). Temuan ini memberikan dukungan untuk pentingnya pegawai garis depan dalam memberikan kualitas layanan yang unggul.

Pegawai yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya akan memiliki kepuasan kerja dan kemauan untuk berkomitmen pada organisasinya sehingga meningkatkan kinerja organisasi (Payne dan Webber, 2006; Rafiq dan Ahmed, 2000). Hartline dan Ferrell (1996) mengatakan bahwa kunci hubungan terletak pada interaksi antara pegawai dan pelanggan, dengan pegawai yang merasakan kepuasan akan lebih memungkinkan untuk terlibat dalam perilaku yang membantu pelanggan. Hartline dan Ferrell (1996) menyelidiki industri hotel, menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kualitas layanan yang dirasakan pelanggan, sementara Pettijohn *et al.* (2002) menyarankan bahwa penjualan berorientasi pelanggan adalah hasil dari pegawai yang puas dan berkomitmen. Berdasarkan temuan tersebut, Wu *et al.* (2013) berpendapat bahwa

terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan orientasi pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kepuasan kerja lebih besar akan bersedia untuk mendengarkan suara pelanggan seperti memenuhi tuntutan mereka, melayani setulus hati dan menjadi lebih orientasi pelanggan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan orientasi pelanggan telah dieksplorasi dalam beberapa penelitian (Pettijohn *et al.*, 2007; Donovan *et al.*, 2004; Hoffman dan Ingram, 1992). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi mendorong pegawai untuk memiliki derajat orientasi pelanggan yang lebih tinggi (Pettijohn *et al.*, 2007). Temuan ini didasarkan pada teori pertukaran sosial bahwa individu yang terlibat dalam perilaku timbal balik dan mendukung orang-orang dari mereka mendapatkan keuntungan. Hoffman dan Ingram (1992) menerapkan ini ke tempat kerja dalam menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan berorientasi pelanggan. Selain itu, tampaknya kepuasan kerja dikaitkan dengan perilaku sikap perilaku yang lebih baik terhadap pelanggan (Motowidlo, 1984).

Brown *et al.* (2002) mendefinisikan orientasi pelanggan sebagai kecenderungan pegawai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan konteks pekerjaan. Brady dan Cronin (2001) menegaskan bahwa orientasi pelanggan dapat berhubungan langsung dengan evaluasi pelanggan atas kinerja layanan pegawai, sementara Chow *et al.* (2006) menegaskan bahwa orientasi pelanggan sebagai hal yang esensial fitur kualitas layanan yang kuat. Oleh karena itu, tampaknya menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pelanggan penting untuk keberhasilan operasi di pasar berorientasi layanan yang semakin kompetitif

(Athanassopoulos, 2000). Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan.

### **2.2.5 Pemberdayaan memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Pelanggan**

Hasil implikasi penelitian yang dilakukan oleh Chiang *et al.* (2014) menunjukkan bahwa penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian tentang peran pemberdayaan yang dikaitkan dengan kepuasan kerja dan orientasi pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengadopsi variabel pemberdayaan sebagai variabel moderasi. Menurut Baron dan Kenny (1986) bahwa variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi kekuatan dan/atau arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Salah satu alasan untuk hasil yang tidak konsisten dalam berbagai penelitian adalah kemungkinan pengaruh variabel moderasi.

Pemberdayaan adalah konsep yang menarik bagi mereka yang peduli dengan kesejahteraan masyarakat dari perspektif transaksional-ekologis (Zimmerman, 2000). Pemberdayaan dipahami sebagai mekanisme di mana orang, organisasi, dan komunitas memahami dan mendapatkan kendali atas urusan mereka (Perkins & Zimmerman, 1995; Rappaport, 1981). Pemberdayaan telah diteorikan sebagai proses dan hasil yang saling berhubungan di tingkat psikologis, organisasi, dan komunitas. Di tingkat masyarakat, pemberdayaan melibatkan proses partisipasi dan mobilisasi sumber daya yang membangun kekuatan lokal yang berkelanjutan dan meningkatkan kontrol atas pengambilan keputusan lokal (Laverack, 2006). Pada tingkat organisasi, pemberdayaan mengacu pada kapasitas organisasi untuk menjalankan kekuasaan dan pengaruh, serta menengahi

dukungan timbal balik di antara anggota, berkontribusi pada rasa memiliki mereka dalam konteks komunitas yang lebih luas (Maton & Salem, 1995; Peterson & Zimmerman, 2004).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Islam *et al.* (2022) menggunakan pemberdayaan sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara sumber daya manusia ramah lingkungan dan pekerja milenial. Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan sebagai moderator signifikan pada hubungan antara tiga praktik sumber daya manusia ramah lingkungan, pelatihan ramah lingkungan, manajemen kinerja hijau, hijau dan penghargaan dan retensi milenial. Pemberdayaan merupakan faktor penting dari praktik manajerial yang digunakan dalam industri jasa (Bowen & Lawler, 1992, 1995; Fulford & Enz, 1995; Hancer & George, 2003b). Brymer (1991) menunjukkan bahwa memberdayakan pegawai akan mengarah pada kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya akan menghasilkan peningkatan profitabilitas. Senada dengan itu, Leslie, Holzhalb, dan Holland (1998) mencatat bahwa memberdayakan pekerja diyakini dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Pegawai yang berorientasi pada pelanggan mampu mencapai pelanggan yang lebih puas, yang selanjutnya mengarah pada profitabilitas organisasi, dan pada akhirnya menghasilkan peningkatan motivasi pelanggan, sehingga menciptakan siklus yang akan berlanjut (Mohamadi, 2003). Pegawai yang diberdayakan meningkatkan daya saing dan inovasi dalam organisasi serta daya tanggap yang lebih baik kepada pelanggan.

Khalili *et al.* (2006) menyatakan bahwa orientasi pelanggan masih menjadi salah satu landasan teoretis dan metode pengelolaan pemasaran. Ini mengacu pada

fakta bahwa organisasi yang berorientasi pelanggan dapat mengenali kebutuhan pelanggan yang berkembang lebih baik daripada pesaing mereka. Selain itu, mereka memberikan tingkat nilai dan kepuasan yang lebih tinggi. Orientasi pelanggan adalah dasar pembelajaran organisasi yang mengarah pada nilai dan kepuasan yang lebih tinggi kepada pelanggan. Orientasi pelanggan memberikan kesempatan kepada organisasi untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk merencanakan dan melakukan strategi pemasaran yang mengarah ke hasil yang diinginkan bagi pelanggan (Brady & Cronin, 2001).

Meskipun terdapat banyak literatur sebelumnya tentang orientasi pelanggan, tetap ada kesenjangan penting dalam pemahaman kita tentang faktor-faktor yang memotivasi orientasi pelanggan. Keterbatasan yang terdapat pada penelitian orientasi pelanggan yang masih ada adalah bahwa efek yang saling terkait dari dua pendorong motivasi yang berbeda ini pada orientasi pelanggan belum dieksplorasi. Pegawai menerima kompensasi sebagai imbalan atas upaya yang dilakukan dalam pekerjaan mereka. Ketika kepuasan gaji yang tinggi digabungkan dengan pengalaman yang tinggi, kami berharap bahwa motivasi tenaga penjual untuk terlibat dalam orientasi pelanggan akan ditingkatkan karena mereka menerima penghargaan intrinsik dan ekstrinsik sebagai imbalan atas investasi usaha. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H5: Pemberdayaan memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan.

#### **2.2.6 Tunjangan Kinerja memoderasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Orientasi Pelanggan**

Pendapatan menjadi salah satu faktor terpenting dalam bisnis, dan sistem penggajian yang masuk akal lebih meningkatkan produktivitas, menarik talenta ke perusahaan, mengurangi tingkat pergantian personel. Pendapatan karyawan yang lebih tinggi memang diharapkan, namun bila tanpa rancangan yang masuk akal tidak hanya tidak dapat meningkatkan prestasi kerja, namun juga akan menambah beban biaya perusahaan. Melalui rangkaian ketidakpuasan, tindakan tersebut akan membawa pada langkah berikutnya yaitu menghasilkan pemikiran *turnover*, dan niat berpindah (*turnover intention*) merupakan langkah terakhir sebelum perilaku *turnover* yang sebenarnya. Jika karyawan memiliki pilihan yang lebih baik, mereka mungkin harus keluar atau berganti pekerjaan sesuka hati.

Perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik serta memotivasi mereka agar bekerja keras dan berdedikasi untuk mencapai tujuan bisnis secara efektif, maka perlu diberikan penghargaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Kepuasan gaji mengacu pada sikap karyawan terhadap gaji yang dihasilkan, sikap ini akan mempengaruhi gaji individu karyawan dan hubungan kerja antara perilaku output yang relevan (Williams, McDaniel dan Ford, 2007). Kepuasan gaji berarti keseluruhan sikap atau perasaan pribadi yang timbul dari gajinya sendiri, baik sikap atau perasaan positif maupun negatif. Kepuasan gaji sering dianggap mempengaruhi perilaku, seperti ketidakhadiran dan niat berpindah (Wanger 2007). Kepuasan gaji, dibagi menjadi lima bagian: sistem gaji, struktur gaji, rasa upah yang adil, motivasi intrinsik dan kebijakan kesejahteraan. Timotius *et al.* (2010) menunjukkan bahwa tingkat gaji dan kepuasan gaji serta komitmen organisasi, kepuasan kerja berkorelasi positif. Penelitian James dan Dorothy (2010) menunjukkan hubungan yang signifikan

antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta niat berpindah. Studi Emberland dan Rundmo (2010) menemukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan gaji berkorelasi positif.

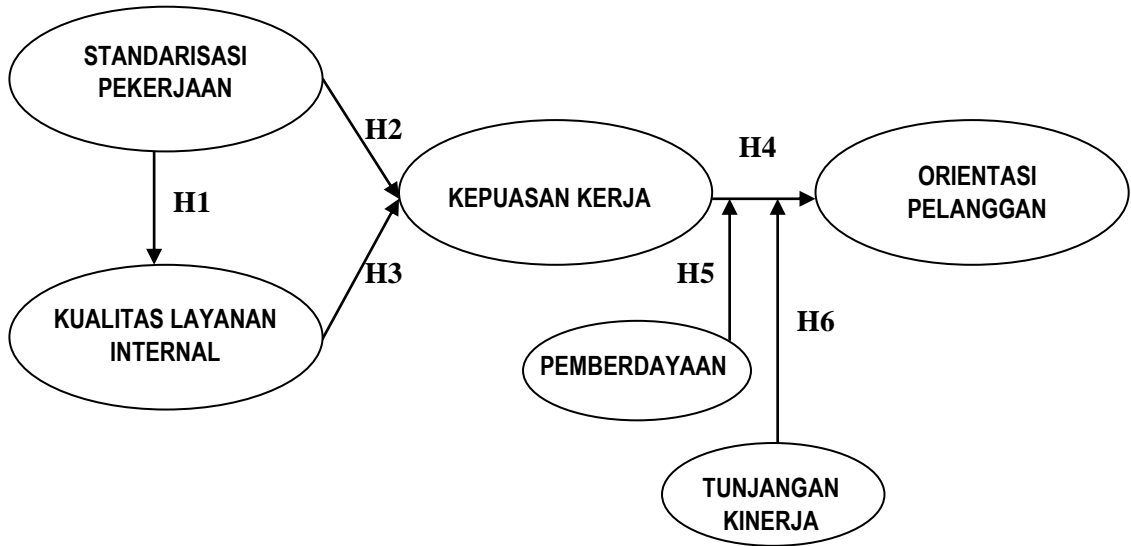
Karyawan yang tidak puas dengan gajinya akan menghasilkan perilaku organisasi yang tidak menguntungkan, seperti pergantian karyawan, pemogokan, kinerja kerja yang buruk. Parsons dan Broad bridge (2006) dan penelitian lain menunjukkan, kepuasan gaji dan niat berpindah berkorelasi negatif, namun kekuatan hubungan ini bervariasi. Ringkasnya, meskipun masih belum dapat menentukan hubungan antara kepuasan gaji dan alasannya, namun yang pasti terdapat korelasi yang signifikan antara keduanya, namun di tengahnya mungkin masih ada faktor lain.

Hasil implikasi penelitian yang dilakukan oleh Chiang *et al.* (2014) menunjukkan bahwa insentif yang dikaitkan dengan kepuasan kerja dan orientasi pelanggan. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengadopsi variabel tunjangan kinerja sebagai variabel moderasi. Menurut Baron dan Kenny (1986) bahwa variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi kekuatan dan/atau arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Salah satu alasan untuk hasil yang tidak konsisten dalam berbagai penelitian adalah kemungkinan pengaruh variabel moderasi.

H6: Tunjangan kinerja memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan.



Mengacu pada kerangka teoritis tentang hubungan antar variabel seperti dijelaskan dalam perumusan hipotesis, maka model penelitian ini adalah sebagai berikut :



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan model atau metode yang digunakan peneliti untuk melakukan suatu penelitian yang memberikan arah terhadap jalannya penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, hal ini sesuai dengan pendapat Creswell (2015) yang menyatakan penelitian kuantitatif merupakan pendekatan untuk menguji teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel. Variabel ini, pada gilirannya, dapat diukur dengan menggunakan instrumen, sehingga jumlah data dapat dianalisis dengan menggunakan prosedur statistik.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah tingkat Provinsi di Indonesia. Berikut ini adalah data jumlah pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah pada 34 Provinsi di Indonesia.

**Tabel 3. Jumlah Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia**

| <b>No</b> | <b>Provinsi</b>  | <b>Jumlah Pegawai</b> |
|-----------|------------------|-----------------------|
| 1         | DKI Jakarta      | 265                   |
| 2         | Jawa Tengah      | 158                   |
| 3         | Bali             | 133                   |
| 4         | Jawa Barat       | 126                   |
| 5         | Sulawesi Selatan | 125                   |
| 6         | Sumatera Utara   | 121                   |
| 7         | Papua            | 113                   |
| 8         | Jawa Timur       | 107                   |

| No | Provinsi                  | Jumlah Pegawai |
|----|---------------------------|----------------|
| 9  | Aceh                      | 105            |
| 10 | Sulawesi Tenggara         | 105            |
| 11 | Kepulauan Bangka Belitung | 100            |
| 12 | Riau                      | 100            |
| 13 | Lampung                   | 98             |
| 14 | Kepulauan Riau            | 95             |
| 15 | Papua Barat               | 93             |
| 16 | Nusa Tenggara Barat       | 90             |
| 17 | Bengkulu                  | 88             |
| 18 | Sulawesi Tengah           | 88             |
| 19 | Jambi                     | 85             |
| 20 | Gorontalo                 | 84             |
| 21 | Kalimantan Selatan        | 83             |
| 22 | Sulawesi Barat            | 82             |
| 23 | Sulawesi Utara            | 82             |
| 24 | Sumatera Selatan          | 75             |
| 25 | Sumatera Barat            | 75             |
| 26 | Nusa Tenggara Timur       | 76             |
| 27 | Kalimantan Timur          | 70             |
| 28 | Banten                    | 68             |
| 29 | Kalimantan Barat          | 67             |
| 30 | DI Yogyakarta             | 66             |
| 31 | Maluku Utara              | 53             |
| 32 | Kalimantan Tengah         | 53             |
| 33 | Maluku                    | 49             |
| 34 | Kalimantan Utara          | 38             |

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah (2022)

Dari 34 provinsi tersebut, ada 13 provinsi zona hijau, 19 zona kuning, dan 2 zona merah (Tabel 1). Penentuan populasi pada penelitian ini dilakukan secara *cluster* dan didasarkan pada sembilan provinsi yang masuk zona kuning dengan kategori penilaian tertinggi, sedang, dan rendah serta provinsi yang masuk dalam zona merah. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah provinsi Kalimantan Selatan, Sulawesi Utara, Sumatera Selatan, Jawa Tengah, Lampung, Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat, Kalimantan Timur, Papua Barat mewakili zona

kuning dan provinsi Maluku Utara, dan Papua mewakili zona merah. Rekapitulasi populasi penelitian akan dijabarkan sebagai berikut.

**Tabel 4. Populasi Penelitian dalam Zona**

| No. | Provinsi           | Nilai Kepatuhan | Zona Kepatuhan | Jumlah Pegawai |
|-----|--------------------|-----------------|----------------|----------------|
| 1   | Kalimantan Selatan | 79.31           | Zona Kuning    | 83             |
| 2   | Sulawesi Utara     | 79.21           | Zona Kuning    | 82             |
| 3   | Sumatra Selatan    | 78.54           | Zona Kuning    | 75             |
| 4   | Jawa Tengah        | 73,49           | Zona Kuning    | 158            |
| 5   | Lampung            | 73.39           | Zona Kuning    | 98             |
| 6   | Sulawesi Selatan   | 73.26           | Zona Kuning    | 82             |
| 7   | Sulawesi Barat     | 59.37           | Zona Kuning    | 82             |
| 8   | Kalimantan Timur   | 53.04           | Zona Kuning    | 70             |
| 9   | Papua Barat        | 52.71           | Zona Kuning    | 93             |
| 10  | Maluku Utara       | 49.72           | Zona Merah     | 53             |
| 11  | Papua              | 44.72           | Zona Merah     | 113            |

Sumber : Ombudsman (2021)

Strategi pengambilan sampel pada penelitian dilakukan dengan *purposive sampling* sebagai strategi untuk memastikan bahwa jenis kasus tertentu dari kasus-kasus yang mungkin dapat dimasukkan adalah bagian dari sampel akhir dalam studi penelitian (Campbell *et al.*, 2020). Alasan untuk mengadopsi *purposive sampling* didasarkan pada asumsi mengingat maksud dan tujuan penelitian secara spesifik memiliki pandangan yang berbeda tentang ide-ide dan isu-isu yang dipertanyakan perlu dimasukkan dalam sampel (Robinson, 2014; Trost, 1986). Adapun kriteria responden dalam penelitian ini yaitu pegawai dengan Golongan II, Golongan III, dan Golongan IV.

Penentuan jumlah sampel minimal pada penelitian ini mengacu pada pernyataan Kline (2005) dan Foster *et al.* (2006) 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 56,

sehingga jumlah sampel minimal sebesar  $56 \times 10 = 560$ . Berdasarkan perhitungan penetapan sampel, diperoleh jumlah sampel minimal sebanyak 560 responden dari jumlah pegawai pada provinsi yang termasuk zona kuning dan zona merah. Oleh karena itu, jumlah sampel yang dialokasikan secara proposional dibagi pada 11 provinsi sebagai sampel terdapat pada tabel berikut.

**Tabel 5. Sampel Penelitian**

| No. | Provinsi           | Jumlah Pegawai | Perhitungan             |            |
|-----|--------------------|----------------|-------------------------|------------|
|     |                    |                | Sampel                  | Jumlah     |
| 1   | Kalimantan Selatan | 83             | $(83 \times 560) / 989$ | 47         |
| 2   | Sulawesi Utara     | 82             | $(82 \times 560) / 989$ | 46         |
| 3   | Sumatra Selatan    | 75             | $(83 \times 560) / 989$ | 42         |
| 4   | Jawa Tengah        | 158            | $(83 \times 560) / 989$ | 89         |
| 5   | Lampung            | 98             | $(83 \times 560) / 989$ | 55         |
| 6   | Sulawesi Selatan   | 82             | $(83 \times 560) / 989$ | 46         |
| 7   | Sulawesi Barat     | 82             | $(83 \times 560) / 989$ | 46         |
| 8   | Kalimantan Timur   | 70             | $(83 \times 560) / 989$ | 40         |
| 9   | Papua Barat        | 93             | $(83 \times 560) / 989$ | 53         |
| 10  | Maluku Utara       | 53             | $(83 \times 560) / 989$ | 30         |
| 11  | Papua              | 113            | $(83 \times 560) / 989$ | 64         |
|     | <b>Total</b>       | <b>989</b>     |                         | <b>560</b> |

Sumber : Data diolah (2023)

### 3.3 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

#### 3.3.1 Kualitas Layanan Internal

Definisi operasional variabel kualitas layanan internal mengadopsi definisi 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 Kang *et al.* (2002) yang telah dilakukan uji validitas sebesar 0,62 dan uji reliabilitas sebesar 0,86. Setiap item indikator diukur dengan skala 1-5 yaitu titik sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Instrumen pengukuran kualitas layanan internal dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kualitas Layanan Internal**

| Definisi Operasional Variabel  | Instrumen Penelitian Asli (Kang et al., 2002)  | Instrumen Penelitian Ini  | Skala Pengukuran |
|--|--|---|------------------|
| <b>Kualitas Layanan Internal:</b> persepsi kualitas layanan yang diberikan oleh unit organisasi yang berbeda atau orang-orang yang bekerja di unit tersebut<br><br>(Marshall et al., 1998) | <b>Reliability</b><br>1. <i>Doing what it promises</i><br>2. <i>Dependability</i><br>3. <i>Perform the service right first time</i><br>4. <i>Provide correct and necessary information</i><br>5. <i>Being reliable</i> | <b>Keandalan</b><br>1. Saya melakukan apa yang dijanjikan<br>2. Saya memiliki keteguhan dalam bekerja<br>3. Saya melakukan layanan dalam pekerjaan dengan benar<br>4. Saya memberikan informasi yang benar<br>5. Saya menjadi pribadi yang dapat diandalkan | 1-5              |
|  | <b>Assurance</b><br>1. <i>Can trust the coworker</i><br>2. <i>Can feel safe in dealing with the coworker</i><br>3. <i>Being polite and kind</i><br>4. <i>Being knowledgeable</i>                                       | <b>Jaminan</b><br>1. Saya dapat mempercayai rekan kerja<br>2. Saya dapat merasa aman dalam berhubungan dengan rekan kerja<br>3. Saya Bersikap sopan dan baik hati<br>4. Saya memiliki pengetahuan untuk memberi informasi kepada rekan kerja                |                  |
|  | <b>Tangibles</b><br>1. <i>Having up-to-date equipment</i><br>2. <i>Work environment being comfort and attractive</i><br>3. <i>Neat appearing coworkers</i><br>4. <i>Material being visually appealing</i>              | <b>Bukti Fisik</b><br>1. Peralatan kerja mendukung pekerjaan saya dan rekan kerja<br>2. Lingkungan kerja yang nyaman dan menarik<br>3. Rekan kerja selalu memberikan contoh yang baik<br>4. Rekan kerja   |                  |

| Definisi Operasional Variabel | Instrumen Penelitian Asli (Kang et al., 2002)  | Instrumen Penelitian Ini   | Skala Pengukuran |
|-------------------------------|--|--|------------------|
|                               |  | menjelaskan pekerjaan dengan menarik   |                  |
|                               | <p><b>Empathy</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Sincerely concerning about the problems</i></li> <li>2. <i>Convenient working hours</i></li> <li>3. <i>Giving individual attention to coworker</i></li> <li>4. <i>Having coworker's best interest in mind</i></li> <li>5. <i>Being sensitive</i></li> </ol> | <p><b>Empati</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya sangat prihatin tentang masalah yang dimiliki rekan kerja</li> <li>2. Saya dan rekan kerja dapat memanfaatkan jam kerja dengan baik</li> <li>3. Saya memberikan perhatian individu kepada rekan kerja</li> <li>4. Saya memperhatikan kepentingan terbaik rekan kerja</li> <li>5. Saya mudah tersentuh apabila rekan kerja mengalami kendala pekerjaan</li> </ol> |                  |
|                               | <p><b>Responsiveness</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Appropriate, accurate, clear communication</i></li> <li>2. <i>Respond quickly and efficiently</i></li> <li>3. <i>Willing to help</i></li> <li>4. <i>Willing to accommodate special request</i></li> </ol>  | <p><b>Daya tanggap</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memiliki komunikasi yang tepat, akurat, jelas dengan rekan kerja</li> <li>2. Saya selalu cepat tanggap dengan pekerjaan</li> <li>3. Saya selalu berusaha membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan</li> <li>4. Saya dan rekan kerja berusaha untuk mencapai tujuan organisasi</li> </ol>   |                  |

Sumber : Kang et al. (2002); Marshal et al. (1998)

### 3.3.2 Standarisasi Pekerjaan

Definisi standarisasi pekerjaan dikemukakan oleh Hsieh dan Hsieh (2001) sebagai sejauh mana pegawai mengikuti standar operasi prosedur (SOP) (termasuk perangkat keras dan lunak) untuk melakukan pekerjaan mereka. Kemudian, Hsieh dan Hsieh (2001) mengadopsi pengukuran standarisasi pekerjaan yang telah dikembangkan oleh Hage dan Aiken (1969). Selanjutnya, Chiang dan Wu (2014) mengadopsi pengukuran standarisasi pekerjaan tersebut yang telah dilakukan uji validitas sebesar 0,85 dan uji reliabilitas sebesar 0,53. Setiap item indikator diukur dengan skala 1-5 yaitu titik sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Instrumen pengukuran standarisasi pekerjaan dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 7. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Standarisasi Pekerjaan**

| Definisi Operasional Variabel   | Instrumen Penelitian Asli<br>(Chiang dan Wu, 2014)  | Instrumen Penelitian Ini  | Skala Pengukuran |
|---|---|---|------------------|
| <b>Standarisasi Pekerjaan:</b> sebagai sejauh mana pegawai mengikuti standar operasi prosedur (SOP) (termasuk perangkat keras dan lunak) untuk melakukan pekerjaan merek<br><br>(Hsieh dan Hsieh, 2001) | 1. <i>There are standard operating procedures in this company</i><br>2. <i>We are to follow strict operating procedures at all time</i><br>3. <i>Whatever situation arises, we have procedures at all time</i><br>4. <i>Our company effectively uses automation to achieve consistency in serving customers</i><br>5. <i>Everyone has specific operating procedures to follow</i> | 1. Instansi tempat saya bekerja memiliki SOP<br>2. Setiap saat saya mengikuti SOP yang berlaku pada organisasi<br>3. Situasi apa pun yang muncul, kami memiliki prosedur setiap saat<br>4. Instansi kami secara efektif menggunakan otomatisasi untuk mencapai konsistensi dalam melayani pelanggan<br>5. Setiap orang memiliki prosedur operasi khusus untuk diikuti | 1-5              |

Sumber : Chiang dan Wu (2014); Hsieh dan Hsieh (2001)



### 3.3.3 Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja dikemukakan oleh Churchill *et al.* (1974) sebagai konsep luas yang mencakup semua karakteristik pekerjaan dan mencakup penghargaan, aktualisasi diri, dan perasaan yang dapat diidentifikasi oleh pegawai di tempat kerja. Pengukuran kepuasan kerja dikembangkan oleh Hsieh dan Hsieh (2001) dan diadopsi oleh Chiang dan Wu (2014) yang telah dilakukan uji validitas sebesar 0,88 dan uji reliabilitas sebesar 0,60. Setiap item indikator diukur dengan skala 1-5 yaitu titik sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Instrumen pengukuran kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 8. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Kepuasan Kerja**

| Definisi Operasional Variabel   | Instrumen Penelitian Asli<br>(Chiang dan Wu, 2014)   | Instrumen Penelitian Ini  | Skala Pengukuran |
|---|--|---|------------------|
| <b>Kepuasan Kerja:</b> konsep luas yang mencakup semua karakteristik pekerjaan dan mencakup penghargaan, aktualisasi diri, dan perasaan yang dapat diidentifikasi oleh pegawai di tempat kerja (Churchill <i>et al.</i> , 1974) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>I find my work very satisfying</i></li> <li>2. <i>I feel that I am really doing something worthwhile in my job</i></li> <li>3. <i>My work is challenging</i></li> <li>4. <i>My job is very interesting</i></li> <li>5. <i>My work gives me a sense of accomplishment</i></li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa pekerjaan saya sangat memuaskan</li> <li>2. Saya merasa bahwa saya benar-benar melakukan sesuatu yang berharga dalam pekerjaan saya</li> <li>3. Pekerjaan saya menantang</li> <li>4. Pekerjaan saya sangat menarik</li> <li>5. Pekerjaan saya memberi saya rasa pencapaian</li> </ol> | 1-5              |

Sumber : Chiang dan Wu (2014); Churchill *et al.* (1974)

### 3.3.4 Orientasi Pelanggan

Definisi orientasi pelanggan dikemukakan oleh Kelley (1992) sebagai pentingnya penyedia layanan menempatkan kebutuhan pelanggan mereka yang berkaitan dengan penawaran layanan dan sejauh mana penyedia layanan bersedia meluangkan waktu dan upaya untuk memuaskan pelanggan mereka. Pengukuran orientasi pelanggan dikembangkan oleh Susskind *et al.* (2003, 2007) dan diadopsi

oleh Lee *et al.* (2016) yang telah dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Setiap item indikator diukur dengan skala 1-5 yaitu titik sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Instrumen pengukuran orientasi pelanggan dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 9. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Orientasi Pelanggan**

| Definisi Operasional Variabel  | Instrumen Penelitian Asli<br>(Lee <i>et al.</i> , 2016)  | Instrumen Penelitian Ini   | Skala Pengukuran |
|--|--|--|------------------|
| <p><b>Orientasi Pelanggan:</b> pentingnya penyedia layanan menempatkan kebutuhan pelanggan mereka yang berkaitan dengan penawaran layanan dan sejauh mana penyedia layanan bersedia meluangkan waktu dan upaya untuk memuaskan pelanggan mereka<br/>(Kelley, 1992)</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>It is best to ensure that our customers receive the best possible service available</i></li> <li>2. <i>If possible, I meet all requests made by my customers</i></li> <li>3. <i>As an employee responsible for providing service, customers are very important to me</i></li> <li>4. <i>When performing my job, the customer is most important to me</i></li> <li>5. <i>I believe providing timely, efficient service to customers is a major function of my job</i></li> <li>6. <i>I feel that the needs of our customers always come first</i></li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kami memastikan bahwa para ASN menerima layanan terbaik yang tersedia</li> <li>2. Jika memungkinkan, saya akan memenuhi semua permintaan yang dibuat oleh para ASN</li> <li>3. Sebagai pegawai yang bertanggung jawab untuk memberikan layanan, para ASN sangat penting bagi saya</li> <li>4. Saat melakukan pekerjaan, pelanggan sangat penting bagi saya</li> <li>5. Saya percaya memberikan layanan yang tepat waktu dan efisien kepada para ASN adalah fungsi utama pekerjaan saya</li> <li>6. Saya merasa bahwa kebutuhan para ASN selalu diprioritaskan</li> </ol> | 1-5              |

Sumber : Lee *et al.* (2016); Kelley (1992)

### 3.3.5 Pemberdayaan

Definisi pemberdayaan dikemukakan oleh Fernandez dan Moldogaziev (2011) sebagai konstruksi motivasi yang menggambarkan keadaan kognitif internal yang ditandai dengan peningkatan motivasi tugas intrinsik oleh pegawai. Pengukuran pemberdayaan dikembangkan oleh Bowen dan Lawler (1992). Selanjutnya, Menon (2001) mengadopsi pemberdayaan tersebut dengan dilakukan

pengujian validitas memiliki nilai > 0,50 dan pengujian reliabilitas memiliki nilai > 0,70. Setiap item indikator diukur dengan skala 1-5 yaitu titik sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Instrumen pengukuran pemberdayaan dapat dilihat pada Tabel 8.

**Tabel 10. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Pemberdayaan**

| Definisi Operasional Variabel  | Instrumen Penelitian Asli<br>(Menon, 2001)   | Instrumen Penelitian Ini   | Skala Pengukuran |
|--|--|--|------------------|
| <b>Pemberdayaan:</b><br>konstruksi motivasi yang menggambarkan keadaan kognitif internal yang ditandai dengan peningkatan motivasi tugas intrinsik oleh pegawai<br>(Fernandez dan Moldogaziev, 2011) | <b>Goal Internalization</b><br>1. <i>I am inspired by what we are trying to achieve as an organisation</i><br>2. <i>I am inspired by the goals of the organisation</i><br>3. <i>I am enthusiastic about working toward the organisation's objectives</i><br>4. <i>I am keen on our doing well as an organisation</i><br>5. <i>I am enthusiastic about the contribution my work makes to the organization</i> | <b>Internalisasi Sasaran</b><br>1. Saya terinspirasi oleh apa yang ingin kami capai sebagai sebuah organisasi<br>2. Saya terinspirasi oleh tujuan organisasi<br>3. Saya antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi<br>4. Saya ingin kita bekerja dengan baik sebagai sebuah organisasi<br>5. Saya antusias dengan kontribusi pekerjaan saya kepada organisasi | 1-5              |
|  | <b>Perceived Control</b><br>1. <i>I can influence the way work is done in my department</i><br>2. <i>I can influence decisions taken in my department</i><br>3. <i>I have the authority to make decisions at work</i><br>4. <i>I have the authority to work effectively</i><br>5. <i>Important responsibilities are part of my job</i>   | <b>Pengendalian Yang Dirasakan</b><br>1. Saya dapat mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan di departemen saya<br>2. Saya dapat mempengaruhi keputusan yang diambil di departemen saya<br>3. Saya memiliki wewenang untuk membuat keputusan di tempat kerja<br>4. Saya memiliki wewenang untuk bekerja secara efektif  |                  |

| Definisi Operasional Variabel | Instrumen Penelitian Asli<br>(Menon, 2001)                   | Instrumen Penelitian Ini   | Skala Pengukuran |
|-------------------------------|--|--|------------------|
|                               | <b>Perceived Competence</b>                                  |  |                  |
|                               | 1. <i>I have the capabilities required to do my job well</i> | 5. Tanggung jawab penting adalah bagian dari pekerjaan saya                            |                  |
|                               | 2. <i>I have the skills and abilities to do my job well</i>  | <b>Kompetensi Yang Dirasakan</b>   |                  |
|                               | 3. <i>I have the competence to work effectively</i>          | 1. Saya memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik  |                  |
|                               | 4. <i>I can do my work efficiently</i>                       | 2. Saya memiliki keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik |                  |
|                               | 5. <i>I can handle the challenges I face at work</i>         | 3. Saya memiliki kompetensi untuk bekerja secara efektif                               |                  |
|                               |  | 4. Saya dapat melakukan pekerjaan saya dengan efisien                                  |                  |
|                               |  | 5. Saya dapat mengatasi tantangan yang saya hadapi di tempat kerja                     |                  |

Sumber : Menon (2001)

### 3.3.6 Tunjangan Kinerja

Definisi tunjangan kinerja (kompensasi) diadopsi dari *Society for Human Resource Management* (SHRM) dan pengukuran tunjangan kinerja (kompensasi) dikembangkan dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* oleh Weiss *et al.* (1967). Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran tunjangan kinerja dari Mahmood *et al.* (2019) yang telah di uji validitas sebesar 0,85 dan uji reliabilitasnya sebesar 0,9. Instrumen pengukuran tunjangan kinerja dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 11. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Tunjangan Kinerja**

| Definisi Operasional Variabel | Instrumen Penelitian Asli<br>(Mahmood <i>et al.</i> , 2019) | Instrumen Penelitian Ini | Skala Pengukuran |
|-------------------------------|---|--------------------------|------------------|
| Tunjangan Kinerja:            | 1. <i>I feel about: "My pay</i>                             | 1. Saya merasa puas      | 1-5              |

| Definisi Operasional Variabel   | Instrumen Penelitian Asli<br>(Mahmood et al., 2019)  | Instrumen Penelitian Ini  | Skala Pengukuran |
|---|--|---|------------------|
| pendekatan sistematis untuk memberikan nilai uang kepada pegawai sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan (SHRM, 2012) | and the amount of work I do”<br>2. My salary compared with my colleagues with similar position within the company<br>3. My salary compared with my colleagues with similar position within the company | dengan jumlah tunjangan kinerja yang saya terima sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan<br>2. Saya merasa diberikan tunjangan kinerja dengan jumlah yang adil untuk pekerjaan yang saya lakukan<br>3. Saya menerima tunjangan kinerja yang sesuai dengan pekerjaan saya dibandingkan dengan pekerjaan yang sama pada organisasi lain |                  |

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

### 3.4 Analisis Data

Analisis data akan dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan Program LISREL. Hair et al. (2018: 607) menyatakan bahwa *structural equation modeling* sebagai model statistik yang menjelaskan hubungan di antara banyak variabel. SEM dapat dianggap sebagai kombinasi unik dari dua jenis teknik, karena fondasi SEM terletak pada dua teknik multivariat yang sudah dikenal yaitu analisis faktor dan analisis regresi berganda. Cara kerja SEM dimulai dari melakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada setiap dimensi dan indikator yang dimiliki masing-masing variabel.

Uji validitas dan uji reliabilitas dalam model SEM dilakukan dengan menggunakan program Lisrel menggunakan model pengukuran *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). CFA didasarkan pada alasan bahwa variabel diamati (*observed*) adalah indikator-indikator tidak sempurna dari variabel laten tertentu

yang mendasarinya. CFA merupakan salah satu dari dua pendekatan utama di dalam analisis faktor. CFA memiliki dua jenis konstruk, yaitu 1) konstruk berbentuk *unidimensional*, maka untuk menguji validitas konstruk dapat dilakukan dengan *First Order Confirmatory Factor Analysis*, dan 2) konstruk berbentuk *multidimensional*, maka dilakukan pengujian tingkat dimensi dengan *Second Order Confirmatory Factor Analysis*.

Data akan dinyatakan valid apabila nilai *average variance extracted* (AVE) > 0,05, dan data akan dinyatakan reliabel apabila nilai *construct (composite) reliability* (CR) > 0,06 (Hair *et al.*, 2018; 676). Langkah selanjutnya akan dilakukan uji kecocokan untuk memeriksa tingkat kecocokan antara data dengan model. Analisis Kecocokan Keseluruhan Model yaitu tahap pertama dari uji kecocokan yang ditujukan untuk mengevaluasi secara umum derajat kecocokan atau *Goodness of Fit Index* (GOFI). Hair *et al.* (1998) membagi GOFI menjadi 3 bagian yaitu *absolute fit measures* (ukuran kecocokan absolut), *incremental fit measures* (ukuran kecocokan inkremental), dan *parsimonious fit measures* (ukuran kecocokan parsimoni) yang meliputi:

- a. Ukuran kecocokan absolut (*Absolute fit measures*) menentukan derajat prediksi model keseluruhan (model struktural dan pengukuran) terhadap metrik korelasi dan kovarian. Uji kecocokan tersebut meliputi:
  - 1) ***Chi-square* ( $X^2$ )** adalah untuk menguji seberapa dekat kecocokan antara matrik kovarian sampel ( $s$ ) dengan matrik kovarian model  $\Sigma$  ( $\theta$ ) dengan syarat  $p < 0,05$  yang berarti bahwa *good fit* (kecocokan yang baik).

- 2) ***Non-Centrality Parameter (NCP)*** merupakan ukuran perbedaan antara  $\Sigma$  dan  $\Sigma(\theta)$ . Penilaian didasarkan atas perbandingan model lain di mana semakin kecil nilai, maka akan semakin baik.
  - 3) ***Goodness of Fit Index (GFI)*** yaitu ukuran kecocokan absolut yang pada dasarnya membandingkan model yang dihipotesiskan dengan tidak ada model sama sekali ( $\Sigma(\theta)$ ) dengan ketentuan: Nilai GFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*), dan nilai  $GFI \geq 0,90$  merupakan kecocokan yang baik (*good fit*), sedangkan  $0,80 \leq GFI < 0,90$  disebut dengan *marginal fit*.
  - 4) ***Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*** merupakan salah satu indeks yang informatif dalam SEM di mana, nilai  $RMSEA \leq 0,05$  menandakan *close fit*, sedangkan  $0,05 < RMSEA \leq 0,05$  menunjukkan *good fit*.
  - 5) ***Single Sample Cross-Validation Index/Expected Cross-Validation Index (ECVI)*** digunakan untuk perbandingan model dan semakin kecil nilai ECVI sebuah model semakin baik tingkat kecocokan.
- b. Ukuran kecocokan inkremental (*Incremental fit measures*) membandingkan model yang diusulkan dengan model dasar (*base line*) yang sering disebut sebagai *null model* atau *independence model*. Uji kecocokan tersebut meliputi:
- 1) ***Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*** adalah perluasan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio antara *degree of freedom* dari *null/independence/baseline* model dengan *degree of freedom* dari model yang dihipotesiskan atau diestimasi dengan ketentuan nilai AGFI berkisar

antar 0 sampai 1 dan nilai AGFI  $\geq 0,90$  menunjukkan *good fit*, sedangkan  $0,80 \leq GFI < 0,90$  menunjukkan *marginal fit*.

2) **Normed Fit Index (TLI/NNFI)** adalah ukuran *Goodness of Fit* (GOF) yang berkisar antara 0 dan 1,0, dengan nilai NNFI  $\geq 0,90$  menunjukkan *good fit* dan  $0,80 \leq NNFI < 0,90$  adalah *marginal fit*.

3) **Normed Fit Index (NFI)** merupakan salah satu ukuran GOF yang mempunyai nilai berkisar antara 0 sampai 1, di mana nilai NFI  $\leq 0,90$  menunjukkan *good fit*, sedangkan  $0,80 \leq NFI < 0,90$  adalah *marginal fit*.

4) **Incremental Fit Index (IFI)** dengan ketentuan nilai berkisar antara 0 sampai 1, dimana nilai IFI  $\geq 0,90$  menunjukkan *good fit*, sedangkan  $0,80 \leq IFI < 0,90$  adalah *marginal fit*.

5) **Relative Fit Index (RFI)** sebagaimana *NFI*, nilai berkisar antara 0 sampai 1, di mana nilai RFI  $\geq 0,90$  menunjukkan *good fit*.

6) **Compative Fit Index (CFI)** dengan ketentuan nilai berkisar antara 0 sampai 1, di mana CFI  $\geq 0,90$  menunjukkan *good fit*, sedangkan  $0,80 \leq CFI < 0,90$  adalah *marginal fit*.

c. Ukuran kecocokan parsimoni (*Parsimonious fit measures*) yaitu ukuran kecocokan yang mempertimbangkan banyaknya koefisien di dalam model.

Uji kecocokan tersebut meliputi:

1) **Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)** memperhitungkan banyaknya *degree of freedom* untuk mencapai suatu tingkat kecocokan PNFI digunakan untuk membandingkan model alternatif dan tidak ada rekomendasi tingkat kecocokan yang dapat diterima. Meskipun demikian



ketika membandingkan 2 model, perbedaan PNFI sebesar 0.06 sampai 0.09 menandakan perbedaan model yang cukup besar (Hair *et al.*, 1998).

2) ***Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)*** berdasarkan parsimoni dari model yang diestimasi. Nilai PGFI berkisar antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan model parsimoni yang lebih baik.

Apabila model sudah memiliki kecocokan baik, maka akan dilakukan signifikansi koefisien-koefisien model struktural. Analisis kecocokan model struktural (*structural model fit*) merupakan analisis yang mencakup terhadap pemeriksaan terhadap signifikansi koefisien-koefisien yang diestimasi dengan menyepifikasi tingkat signifikansi pada alfa ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 (5%) pada angka mutlak 1,96. Selain itu, melihat nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) persamaan struktural di mana, jika nilai  $R^2$  semakin tinggi, maka semakin besar nilai-nilai independen (eksogen) dapat menjelaskan variabel endogen.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Standarisasi pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kualitas layanan internal. Temuan tersebut memberikan implikasi manajerial pada pemangku kepentingan agar dapat memberikan pengarahan pada para pegawai dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, pimpinan organisasi perlu melakukan apel pagi secara rutin untuk mengevaluasi kendala-kendala dalam pekerjaan. Kualitas layanan internal harus mendapat pantauan dari pimpinan untuk melihat komunikasi dan keterlibatan yang terjadi pada lingkungan kerja. Oleh sebab itu, pemangku kebijakan perlu untuk melengkapi peralatan pada kantor dengan didukung kecanggihan teknologi dan informasi seperti komputer yang layak pakai dan nyaman digunakan pegawai.

Standarisasi pekerjaan memiliki pengaruh lebih besar 0,14 dibandingkan kualitas layanan internal lebih besar 0,10 terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa standarisasi pekerjaan yang jelas dan mudah dipahami merupakan faktor yang dapat menciptakan kepuasan kerja. Standarisasi pekerjaan diyakini dapat membantu organisasi maupun perusahaan dengan mudah untuk merealisasikan target yang diinginkan. Penelitian ini memberikan implikasi praktikal kepada pemangku kebijakan terkait dengan kepuasan kerja agar dilakukan aktivitas kegiatan penyegaran bagi pegawai dan evaluasi kinerja pegawai untuk meningkatkan pencapaian kinerja mereka dan tercapainya visi organisasi.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan sebesar 0,12 terhadap orientasi pelanggan. Hal ini artinya pegawai yang merasa puas terhadap standarisasi pekerjaan yang diberikan organisasi dan kualitas layanan internal yang berjalan dengan baik dapat menciptakan kepuasan sehingga menghasilkan pelayanan yang lebih baik terhadap pelanggan eksternal. Penelitian ini memberikan implikasi praktikal kepada pemangku kebijakan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) untuk dapat melatih para pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan yang berorientasi pelanggan sehingga instansi tersebut mendapatkan penilaian indikator kinerja yang terbaik.

Moderasi sub grup yang dilakukan pada hubungan kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan menunjukkan bahwa pemberdayaan dan tunjangan kinerja memperkuat hubungan antar variabel tersebut. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang berhasil dialami pegawai akan semakin kuat apabila didukung faktor pemberdayaan pegawai yang diberikan oleh organisasi sehingga mereka dapat melayani konsumen dengan baik. Pemberdayaan yang paling tinggi terletak pada pegawai yang sangat antusias dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberdayaan perlu dilakukan secara berulang agar dapat memaksimalkan kemampuan pegawai dalam bekerja.

Pemberdayaan melalui Pendidikan dan pelatihan baik Bidang Administrasi, Bidang Teknis dan Kepemimpinan telah membawa perubahan yang lebih baik, yaitu tidak hanya bertambahnya daya kemampuan aparatur tetapi juga dapat memperbaiki sikap dan perilaku aparatur dalam rangka meningkatkan kinerja. Pendidikan yang diberikan tentunya sangat berpengaruh penting bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka sehingga dengan adanya pendidikan

dan pelatihan ini pegawai dapat bekerja profesional. Pemberdayaan yang dilakukan melalui mutasi pegawai telah mengurangi kejenuhan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan sekaligus memberikan pengalaman baru serta meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pemberdayaan yang dilakukan melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab ternyata dapat mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja, karena dalam memberikan kewenangan didasarkan atas pertimbangan rasionalitas sehingga dapat menumbuhkan motivasi kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilimpahkan.

Tunjangan kinerja menjadi faktor yang memotivasi kinerja pegawai untuk menghasilkan pelayanan yang baik pada konsumen. Para pegawai setuju bahwa adanya tunjangan kinerja sangat berpengaruh dengan kepuasan mereka dalam bekerja. Kepuasan yang mereka miliki dapat memotivasi mereka agar mengerjakan pekerjaan menjadi lebih baik dan lebih cepat terselesaikan. Dengan demikian, riset ini memberikan implikasi kepada pegawai untuk berfokus pada orientasi pelanggan tidak hanya dari sisi finansial sebagai pendukung, melainkan melakukan pekerjaannya secara tulus sehingga pelanggan yang dilayani juga merasakan puas.

## **5.2 Keterbatasan**

Keterbatasan penelitian ini sebagai berikut.

1. Variabel standarisasi pekerjaan masih memiliki keterbatasan literatur yang belum dieksplorasi secara lebih luas pada berbagai sektor baik profit maupun non-profit.

2. Penelitian ini memiliki keterbatasan tidak memasukkan variabel lain yang berpotensi sebagai faktor pendukung dalam kepuasan kerja seperti kepemimpinan (Eliyana dan Ma'arif, 2019), hal ini juga didukung hasil penelitian ini dimana nilai R-squer pada beberapa model masih rendah, sehingga masih memungkinkan variabel lainnya mempengaruhi kepuasan kerja serta patut diteliti lebih lanjut.
3. Analisis menggunakan survei berbasis kasus, tidak mungkin untuk mengekstrapolasi temuan. Kelemahan lain adalah sesuatu yang berkaitan dengan teknik. Terlepas dari kenyataan bahwa penelitian memiliki generalisasi dan kebenaran empiris, masih ada ruang untuk eksplorasi subjektif dari fenomena tersebut.

### **5.3 Saran**

#### **5.3.1 Saran bagi Peneliti Selanjutnya**

- Peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengkaji ulang variabel standarisasi pekerjaan pada konteks penelitian yang berbeda dengan penelitian ini untuk menambah literatur terkait standarisasi pekerjaan.
- Peneliti selanjutnya diharapkan dapat memasukkan faktor kepemimpinan dalam hubungannya terhadap kepuasan kerja. Batasan kedua terkait dengan rentang ukuran sampel.
- Peneliti selanjutnya dapat menggunakan pemberdayaan sebagai variabel moderasi terhadap kepuasan kerja dan orientasi pelanggan pada objek penelitian berbeda dengan mengadopsi teori yang berbeda dengan peneliti.

### 5.3.2 Saran bagi Pemerintah

- Pemangku kebijakan pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) melakukan evaluasi kinerja pegawai untuk mempercepat layanan dengan menerapkan pemangkasan aktivitas melalui cara seperti kaizen dan 5S. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) diharapkan dapat mengevaluasi bentuk kerja sama yang dihasilkan dan kebutuhan peralatan kerja yang diperlukan.
- Pemerintah perlu memberikan pemberdayaan secara berkala kepada para pegawai sehingga meningkatkan kinerja para pegawai dalam memberikan pelayanan yang berorientasi pelanggan seperti menyediakan sistem atau akses informasi yang transparan, memberikan pelatihan dan merangkul pegawai untuk memberi ide terhadap kebijakan instansi.
- Pemangku kebijakan harus mengevaluasi kinerja pegawai dengan standarisasi pekerjaan pada mereka dengan dilakukan penilaian atau evaluasi kinerja pegawai yang tidak hanya dihasilkan dari sistem, namun dapat dihasilkan pimpinan secara langsung.
- Pemangku kebijakan melakukan evaluasi tentang pemberian tunjangan kinerja kepada setiap pegawai pada Badan Kepegawaian Negara sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial dan adanya tunjangan kinerja dapat diutamakan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja serta semangat kerja dalam memberikan pelayanan publik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1993). Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(2), 49–70.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Akgunduz, Y., Kizilcalioglu, G., & Sanli, S. C. (2018). The effects of job satisfaction and meaning of work on employee creativity: An investigation of EXPO 2016 exhibition employees. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 66(2), 130–147.
- Akonkwa, E. balemba kanyurhi D. B. M. (2016). Article information : Internal Marketing , Employee Job Satisfaction , and Perceived Organizational Performance in Microfinance Institutions : empirical study from South Kivu (DRC). *International Journal of Bank Marketing*, 34(5).
- Al-Ababneh, M. M., Masadeh, M. A., Al-Shakhsheer, F. J., & Habiballah, M. A. (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 8(1), 55–62. <https://doi.org/10.1111/poms.12758>
- 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*, 25(2), 517–544. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2016-0081>
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- AlKahtani, N. S., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. A. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11, 813–822. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.022>
- Almohaimmeed, B. M. (2019). Internal service quality and external service quality using two versions of SERVQUAL scale: An empirical evidence from five malls in the capital city of Saudi Arabia. *Verslas: Teorija Ir Praktika*, 20(1), 158–169.
- Anosike, U. P., & Eid, R. (2011). Integrating internal customer orientation, internal service quality, and customer orientation in the banking sector: An empirical study. *Service Industries Journal*, 31(14), 2487–2505. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.504822>
- Anwar, G., & Zebari, B. A. (2015). The Relationship between Employee

- Engagement and Corporate Social Responsibility: A Case Study of Car Dealership in Erbil, Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(2), 45–50. <http://bit.ly/2xieTow>
- Anwar, K. (2017). Factors affecting stock exchange investment in kurdistan. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 25(1), 32–37.
- 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., & Fried, Y. (1988). The mindlessness of organizational behaviors. *Human Relations*, 41(4), 305–329.
- Avourdiadou, S., & Theodorakis, N. D. (2014). The development of loyalty among novice and experienced customers of sport and fitness centres. *Sport Management Review*, 17(4), 419–431.
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2011). What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturing? *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1203–1215. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556805>
- Baena-Arroyo, M. J., García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., & Grimaldi-Puyana, M. (2020). Analyzing consumer loyalty through service experience and service convenience: differences between instructor fitness classes and virtual fitness classes. *Sustainability*, 12(3), 828.
- 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. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0324>
- Ballantyne, D. (2003). A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1242–1260. <https://doi.org/10.1108/03090560310486979>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator--mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Becker, M. C., & Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of Business Research*, 58(6), 746–757.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3),



517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>

- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33–40.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective employees responses. *Journal of Marketing*, 52(3), 69–82.
- 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>
- 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>
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29–41.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251.
- Brooks, R. F., Lings, I. N., & Botschen, M. A. (1999). Internal marketing and customer driven wavefronts. *Service Industries Journal*, 19(4), 49–67.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119.
- Calabuig-Moreno, F., Crespo-Hervas, J., Nunez-Pomar, J., Valantin, I., & Staškevičiūtė-Butienė, I. (2016). Role of perceived value and emotions in the satisfaction and future intentions of spectators in sporting events. *Inžinerinė Ekonomika*, 27(2), 221–229.
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes? *Ilr Review*, 54(4), 737–775.
- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, 12(1), 19–36.
- 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>
- Carvalho, da C. A., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), 13–23.
- 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.
- Chen, L. C., Niu, H. J., Wang, Y. De, Yang, C., & Tsaur, S. H. (2009). Does job standardization increase Organizational citizenship behavior? *Public Personnel Management*, 38(3), 39–50. <https://doi.org/10.1177/009102600903800303>
- Chen, W.-J. (2013). Factors influencing internal service quality at international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 152–160.
- Chiang, C. F., & Wu, K. P. (2014). The influences of internal service quality and job standardization on job satisfaction with supports as mediators: Flight attendants at branch workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2644–2666. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.884616>
- Choi, H., & Sim, S.-C. (2020). The Linkage of High Performance Work Practice, Job Satisfaction and Customer Orientation among Customer-contact Hotel Employees. *Culinary Science \& Hospitality Research*, 26(2), 25–35.
- Chow, I. H., Lo, T. W., Sha, Z., & Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 478–495.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254–260.
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M., & Winter, S. (1996). Routines and other recurring action patterns of organizations: contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 653–698.
- 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>

- Cox, A., Marchington, M., & Suter, J. E. (2007). *Embedding the provision of information and consultation in the workplace: a longitudinal analysis of employee outcomes in 1998 and 2004*.
- 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>
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review*, 5(1), 49–64.
- Dave. (2012). Benefits of standardized work: a study. *International Journal of Latest Research in Science and Technology ISSN*, 1(1), 95–97. <http://www.mnkjournals.com/ijlrst.htm>
- David, S., Gidwani, R., Birthare, N., & Singh, P. (2015). Impacts of job satisfaction and organizational commitment: A study describing influence of gender difference on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Core Engineering and Management*, 2(1), 93–111.
- Davis, T. R. (1991). Internal service operations: strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost. *Organizational Dynamics*, 20(2), 5–22.
- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2021). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 12(1), 199–224. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0185>
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315–326.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.
- 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.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chambers, T. M. (1988). Perceptions of real-estate brokers and buyers: A sales-orientation, customer-orientation approach. *Journal of Business Research*, 17(2), 175–187.
- Eid, R. (2007). Towards a successful CRM implementation in banks: An integrated model. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1021–1039.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived

- organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51.
- Eskildsen, J. K., & Dahlgaard, J. J. (2000). A causal model for employee satisfaction. *Total Quality Management*, 11(8), 1081–1094.
- Fadil, H., Singh, K., & Joseph, C. (2016). The influence of organizational innovation towards internal service quality in MBKS. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 317–324.
- Farner, S., Luthans, F., & Sommer, S. M. (2001). An empirical assessment of internal customer service. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(5), 350–358. <https://doi.org/10.1108/09604520110404077>
- Federici, R. A., & Skaalvik, E. M. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 15(3), 295–320.
- Feng, T., Cai, D., Wang, D., & Zhang, X. (2016). Environmental management systems and financial performance: the joint effect of switching cost and competitive intensity. *Journal of Cleaner Production*, 113, 781–791. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.11.038>
- Feng, T., Sun, L., Zhu, C., & Sohal, A. S. (2012). Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 929–939. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.027>
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does it work? *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23–47.
- Finn, D. W., Baker, J., Marshall, G. W., & Anderson, R. (1996). Total quality management and internal customers: measuring internal service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4(3), 36–51.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (1994). *Service Management for Competitive Advantage*. McGraw-Hill.
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. M. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428–1436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.120>
- Frost, F. A., & Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL – an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358–377. <https://doi.org/10.1108/08876040010340991>
- Garba, O. A., Babalola, M. T., & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 1–8.
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruíz, P., Fernández-Gavira, J., Vélez-Colón, L., Pitts, B., & Bernal-García, A. (2018). The effects of service convenience and

- perceived quality on perceived value, satisfaction and loyalty in low-cost fitness centers. *Sport Management Review*, 21(3), 250–262.
- García Fernández, J., Gálvez Ruiz, P., Fernández Gavira, J., & Vélez Colón, L. (2016). A loyalty model according to membership longevity of low-cost fitness center: Quality, value, satisfaction, and behavioral intention. *Revista de Psicología Del Deporte*, 25(3), 107–110.
- Gaur, S. S., Vasudevan, H., & Gaur, A. S. (2011). Market orientation and manufacturing performance of Indian SMEs: Moderating role of firm resources and environmental factors. *European Journal of Marketing*, 45(7), 1172–1193. <https://doi.org/10.1108/03090561111137660>
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2012). Employee empowerment and customer orientation: Effects on workers' attitudes in restaurant organizations. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 13(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/15256480.2012.640180>
- Gersick, C. J. G., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(1), 65–97.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 : Update PLS Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gill, S. S., Nisar, Q. A., Azeem, M., & Nadeem, S. (2017). Does leadership authenticity repays mediating role of psychological empowerment. *WALIA Journal*, 33(1), 64–73.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521–531.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161–178.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). for Managing Economic Crisis : The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(1), 67–80.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2013). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th ed. Mason.
- Güven, A., & Sadaklio\u011flu, H. (2012). Internal marketing approach in human resources management: A case study on state establishment. *International Research Journal of Finance and Economics*, 98, 106–118.
- Haas, D. F., & Deseran, F. A. (1981). Trust and symbolic exchange. *Social Psychology Quarterly*, 44(1), 3–13.

- Habel, J., Kassemeyer, R., Alavi, S., Haaf, P., Schmitz, C., & Wieseke, J. (2020). When do customers perceive customer centricity? The role of a firm's and salespeople's customer orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 25–42.
- Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine technology, social structure, and organization goals. *Administrative Science Quarterly*, 366–376.
- Hair et al, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis*.
- 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.
- 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.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20–31.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272–282.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 149–164.
- Hanseth, O., Monteiro, E., & Hatling, M. (1996). Developing information infrastructure: The tension between standardization and flexibility. *Science, Technology, & Human Values*, 21(4), 407–426.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52–70.
- Hartline, M. D., & Jones, K. C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: Influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intentions. *Journal of Business Research*, 35(3), 207–215.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & others. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.
- Heskett, J. L., Sasser, E., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. The Free Press.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1992). Service provider job satisfaction and customer. *Journal of Services Marketing*.

- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65–83.
- Howat, G., & Assaker, G. (2013). The hierarchical effects of perceived quality on perceived value, satisfaction, and loyalty: Empirical results from public, outdoor aquatic centres in Australia. *Sport Management Review*, 16(3), 268–284.
- Hsieh, A.-T., Chou, C.-H., & Chen, C.-M. (2002). Job standardization and service quality: a closer look at the application of total quality management to the public sector. *Total Quality Management*, 13(7), 899–912.
- Hsieh, Y.-M., & Hsieh, A.-T. (2001). Enhancement of service quality with job standardisation. *Service Industries Journal*, 21(3), 147–166.
- Hsiung, T. L., & Hsieh, A. T. (2003). Newcomer socialization: The role of job standardization. *Public Personnel Management*, 32(4), 579–589.
- Huang, Y.-T., & Rundle-Thiele, S. (2015). Measuring internal marketing practice: A three dimensional construct. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7). <http://dx.doi.org/10.1108/JSM-03-2015-01>
- Iqbal, M. S., Ul Hassan, M., & Habibah, U. (2018). Impact of self-service technology (SST) service quality on customer loyalty and behavioral intention: The mediating role of customer satisfaction. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1.
- Jang, Y., & Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67–72.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119–135.
- Jones, C., Nickson, D., & Taylor, G. (1994). “Ways” of the world: managing culture in international hotel chains. In A. V Seaton, C. L. Jenkins, R. C. Wood, P. U. C. Dieke, M. M. Bennett, L. R. MacLellan, & R. Smith (Eds.), *Tourism: The State of the Art* (pp. 626–634). John Wiley and Sons Limited.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.
- Juran, J. M. (1988). Quality in the United States of America. *Juran's Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY G, 35, 1--35G.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design*. The Free Press.
- Kalamas, M., Cleveland, M., & Laroche, M. (2014). Pro-environmental behaviors for thee but not for me: Green giants, green Gods, and external environmental locus of control. *Journal of Business Research*, 67(2), 12–22.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.007>

- 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. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 169–211). Greenwich, CT.
- Karatepe, O. M., Avci, T., & Arasli, H. (2004). Effects of job standardization and job satisfaction on service quality a study of frontline employees in northern cyprus. *Services Marketing Quarterly*, 25(3), 1–17. [https://doi.org/10.1300/J396v25n03\\_01](https://doi.org/10.1300/J396v25n03_01)
- 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.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27–36.
- Kelley, S. W., Longfellow, T., & Malehorn, J. (1996). Organizational determinants of service employees' exercise of routine, creative, and deviant discretion. *Journal of Retailing*, 72(2), 135–157.
- Kennedy, K. N., Goolsby, J. R., & Arnould, E. J. (2003). Implementing a customer orientation: Extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67–81.
- Kimura, T. (2017). *Internal Marketing: another Approach to Marketing for Growth*. Routledge.
- Klein, A. S., Masi, R. J., & Weidner, C. K. (1995). Organization culture, distribution and amount of control, and perceptions of quality: An empirical study of linkages. *Group & Organization Management*, 20(2), 122–148.
- Klein, J. A. (1991). A reexamination of autonomy in light of new manufacturing practices. *Human Relations*, 44(1), 21–38.
- Kline, R. B. (2005). *Principle and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.)*. Guilford publications.
- Kopalle, P. K., Kumar, V., & Subramaniam, M. (2020). How legacy firms can embrace the digital ecosystem via digital customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 114–131.



- Kuei, C. H. (1999). Internal service quality-an empirical assessment. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(8), 783–791. <https://doi.org/10.1108/02656719910274290>
- Labanauskaite, I., & Fominiene, V. B. (2016). Cultural Factors as a Challenge in Emergency Management. *Jaunuju Mokslininku Darbai*, 1(45), 16–21.
- Lashley, C. (1995). Empowerment through delayering: A pilot study at McDonald's restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(2–3), 29–35. <https://doi.org/10.1108/09596119510079963>
- Latif, K. F. (2016). Role of Internal Service Quality (ISQ) in the linkage between perceived organizational support and organizational performance. *City University Research Journal*, 6(1), 1–22.
- 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. E. (1994). Total quality management and employee involvement: are they compatible? *Academy of Management Perspectives*, 8(1), 68–76.
- Lee, C. M. J., Che-Ha, N., & Alwi, S. F. S. (2021). Service customer orientation and social sustainability: The case of small medium enterprises. *Journal of Business Research*, 122, 751–760.
- Lee, J. H. J., Ok, C. M., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.01.008>
- Liu, Z., Huang, Y., Huang, Y., Song, Y. A., & Kumar, A. (2022). How does one-sided versus two-sided customer orientation affect B2B platform's innovation: Differential effects with top management team status. *Journal of Business Research*, 141, 619–632.
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- 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.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31.
- Luo, X., Hsu, M. K., & Liu, S. S. (2008). The moderating role of institutional networking in the customer orientation-trust/commitment-performance causal chain in China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2),

202–214. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0047-z>

- Luoh, H. F., Tsaur, S. H., & Tang, Y. Y. (2014). Empowering employees: Job standardization and innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1100–1117. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2013-0153>
- 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., 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>
- Mao, H. Y. (2022). Job Standardization and Deviant Workplace Behavior. *E a M: Ekonomie a Management*, 25(3), 88–105. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2022-3-006>
- 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>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1261–1271.
- McDermott, L. C., & Emerson, M. (1991). Quality and service for internal customers. *Training & Development*, 45(1), 61–65.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153–180.
- Miknevičius, E., Jasinskas, E., Savitskyi, V., Asauliuk, I., & Olefir, D. (2022). Determination of Internal Service Quality in a Sport. *Independent Journal of Management & Production*, 13(3), 18–36. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v>
- Mogalana, B. D., Purwanti, D., Fajar, Y., Yana, F., Sukabumi, U. M., & Kerja, P. (2020). Efektivitas Pemberian Tunjangan Kinerja (TUKIN) Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Sukabumi. *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 2(52), 1–7. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/bmej/article/view/3600>
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*,

41(3), 351–357.

- Motowidlo, S. J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27(4), 910–915.
- Muhammad, I. G., & Abdullah, H. H. (2016). Assessment of organizational performance: Linking the motivational antecedents of empowerment, compensation and organizational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 974–983.
- 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.
- 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.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>
- Njilo, C. M., Karadaş, G., & Garanti, Z. (2020). The mediation effect of learning organization in the relationship between internal service quality and job satisfaction of nurses. *Ethiopian Journal of Health Development*, 34(4), 286–292.
- Norbu, J., & Wetprasit, P. (2021). The study of job motivational factors and its influence on job satisfaction for hotel employees of Thimphu, Bhutan. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 22(2), 245–266.
- O'Dwyer, M., & Gilmore, A. (2018). Value and alliance capability and the formation of strategic alliances in SMEs: The impact of customer orientation and resource optimisation. *Journal of Business Research*, 87, 58–68.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43–72.
- Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education. *International Journal of Educational Management*, 14(1), 31–39. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420010378133>
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 335–344. <https://doi.org/10.1108/01437730310494301>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal*

- of *Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.  
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(2), 177–195. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.647846>
- Pantouvakis, A., & Mpogiatzidis, P. (2013). The impact of internal service quality and learning organization on clinical leaders' job satisfaction in hospital care services. *Leadership in Health Services*, 26(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/17511871311291714>
- 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>
- Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1–2), 177–195. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550059>
- Parasuraman, Anantharathan, Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30(3), 335–364.
- Parasuraman, Anantharathan, Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Parasuraman, Arun, Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201–230.
- Parsa, H. G., Self, J. T., Njite, D., & King, T. (2005). Why restaurants fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(3), 304–322.
- Pasebani, F., Mohammadi, S., & Yektatyar, M. (2012). The relationship between organizational learning culture and job satisfaction and internal service quality in sport organizations in Iran. *Archives of Applied Science Research*, 4(4), 1901–1905.
- Payne, S. C., & Webber, S. S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 365.
- Perkins, D. D. (1995). Empowerment Theory, Research, and Application. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 569–579. [https://doi.org/10.1002/1521-3765\(20011105\)7:21<4613::AID-CHEM4613>3.0.CO;2-2](https://doi.org/10.1002/1521-3765(20011105)7:21<4613::AID-CHEM4613>3.0.CO;2-2)
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2002). The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-

- oriented selling. *Psychology & Marketing*, 19(9), 743–757.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 75–88.
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2(1), 27–37.
- Pimpakorn, N., & Patterson, P. G. (2010). Customer-oriented behaviour of front-line service employees: The need to be both willing and able. *Australasian Marketing Journal*, 18(2), 57–65.
- Pomeroy, A. (2017). Marketing for sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large. *Australasian Marketing Journal*, 25(2), 157–165.
- Prabawa, I. M. A., & Supartha, I. W. G. (2018). Increase employee productivity through Empowerment, teamwork and training in service companies. *E-Journal of Management of Udayana University*, 7(1).
- Prayag, G., Hosany, S., Taheri, B., & Ekiz, E. H. (2019). Antecedents and outcomes of relationship quality in casual dining restaurants: The mediating effects of relationship quality and moderating roles of gender. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 575–593. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0706>
- Pritchard, M., & Silvestro, R. (2005). Applying the service profit chain to analyse retail performance. *International Journal of Service Industry Management*, 16(4), 337–356.
- Qayum, M. N., & Sahaf, M. A. (2013). Internal Marketing: A pre-requisite for Employee satisfaction in Universities. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(5), 50–55.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 1–16.
- Rappaport, J. (1984). *Studies of Empowerment: Introduction to The Issue, Prevention In Human Issue*.
- Rappaport, J. (2002). In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. In *A quarter century of community psychology* (pp. 121–145). Springer.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 179–186.
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model.

*The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139–154.

- Riyadi, S. (2019). The Influence of Job Satisfaction, Work Environment, Individual Characteristics and Compensation Toward Job Stress and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 93–99. <https://doi.org/10.32479/irmm.6920>
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41.
- Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A., Suphuan, T., & Charoenboon, P. (2020). Effect of human resource management practices on employee performance mediating by employee job satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 37–47. <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.05>
- Rousseau, D. M., & House, R. J. (1994). Meso organizational behavior: Avoiding three fundamental biases. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 13.
- Rubiyanto, A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan dan Pemberdayaan Sebagai Variabel Moderasi. *Majalah Ilmiah Gema Maritim*, 21(1), 70–78.
- Salman, D., Tawfik, Y., Samy, M., & Artal-Tur, A. (2017). A new marketing mix model to rescue the hospitality industry: Evidence from Egypt after the Arab Spring. *Future Business Journal*, 3(1), 47–69.
- Saura, I. G., Contrí, G. B., Taulet, A. C., & Velázquez, B. M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. In *International Journal of Service Industry Management* (Vol. 16, Issue 5). <https://doi.org/10.1108/09564230510625787>
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction. *Harvard Business Review*, 69(6), 148–149.
- Sengupta, A., & Dev, C. S. (2011). Service innovation: Applying the 7-I model to improve brand positioning at the Taj Holiday Village Goa, India. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(1), 11–19.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227.
- Seyyedi, M. H., Damirchi, Q. V., & Rahimi, G. (2012). Internal customer service quality in Iranian tourism industry. *Journal of Applied Sciences Research*, February, 1136–1147.
- 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>
- SHRM. (2012). *Society for Human Resource Management*. <http://www.shrm.org/about/foundation/about/Pages/default.aspx>
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Chow, R. P. M., & Lee, J. S. Y. (2005). Market orientation, relationship marketing orientation, and business performance: The moderating effects of economic ideology and industry type. *Journal of International Marketing*, 13(1), 36–57. <https://doi.org/10.1509/jimk.13.1.36.58538>
- Smirnova, M. M., Rebiazina, V. A., & Frösén, J. (2018). Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets. *Journal of Business Research*, 86(September 2016), 457–467. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.040>
- Song, H. J., Lee, H. M., Lee, C. K., & Song, S. J. (2015). The Role of CSR and Responsible Gambling in Casino Employees' Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Customer Orientation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(4), 455–471. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.877049>
- Sousa, J. P., Krot, K., & Rodrigues, R. G. (2018). Internal marketing and organisational performance of SMEs in the EDV industrial sector. *Engineering Management in Production and Services*, 10(1).
- 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., 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>
- Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2007). How organizational standards and coworker support improve restaurant service. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370–379.
- Susskind, A. M., Michele Kacmar, K., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179–187. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.179>
- Swift, C., & Levin, G. (1987). Empowerment: An emerging mental health technology. *Journal of Primary Prevention*, 8(1), 71–94.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231.

- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross level effects of high-performance work systems on employees' attitudes. *Personnel Psychology*, *62*(1), 1–29.
- 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>
- Trost, J. E. (1986). Statistically nonrepresentative stratified sampling: A sampling technique for qualitative studies. *Qualitative Sociology*, *9*(1), 54–57.
- Tsaur, S. H., Wang, C. H., Yen, C. H., & Liu, Y. C. (2014). Job standardization and service quality: The mediating role of prosocial service behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, *40*, 130–138. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.004>
- Valenzuela, L. M., Mulki, J. P., & Jaramillo, J. F. (2010). Impact of customer orientation, inducements and ethics on loyalty to the firm: Customers perspective. *Journal of Business Ethics*, *93*(2), 277–291. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0220-z>
- 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.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of Service Research*, *6*(4), 324–335.
- Vassileva, B., & Balloni, A. J. (2015). Service quality measurement: implications for healthcare sector in Bulgaria. *International Journal of Auditing Technology*, *2*(3), 207–228.
- Viseu, J., Pinto, P., Borralha, S., & de Jesus, S. N. (2020). Role of individual and organizational variables as predictors of job satisfaction among hotel employees. *Tourism and Hospitality Research*, *20*(4), 466–480. <https://doi.org/10.1177/1467358420924065>
- Voss, M. D., Calantone, R. J., & Keller, S. B. (2005). Internal service quality: Determinants of distribution center performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, *35*(3), 161–176. <https://doi.org/10.1108/09600030510594558>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V, & England, G. W. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. University of Minnesota.
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee



- trust. *Human Resource Management Review*, 7(4), 389–404.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wong, S. C., & Ladkin, A. (2008). Exploring the relationship between employee creativity and job-related motivators in the Hong Kong hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 426–437.
- Wood, S., & Ogbonnaya, C. (2018). High-involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*, 44(8), 3070–3095.
- Wu, W. Y., Tsai, C. C., & Fu, C. S. (2013). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: An empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, 23(5), 436–449. <https://doi.org/10.1002/hfm.20329>
- Wu, X., Wang, J., & Ling, Q. (2021). Managing internal service quality in hotels: Determinants and implications. *Tourism Management*, 86, 104329.
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76(September 2017), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.018>
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21–40.
- Zaraket, W., Garios, R., Malek, L. A., & others. (2018). The impact of employee empowerment on the organizational commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(3), 284–299.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35. <https://doi.org/10.2307/1251263>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill.
- Zeng, G., Go, F., & de Vries, H. J. (2012). Paradox of authenticity versus standardization: Expansion strategies of restaurant groups in China. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1090–1100.
- Zhao, P., Xu, X., Peng, Y., & Matthews, R. A. (2020). Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social exchange perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103432.
- Zhao, X. (2022). Customer Orientation: A Literature Review Based on Bibliometric Analysis. *SAGE Open*, 12(1).

<https://doi.org/10.1177/21582440221079804>

Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2016). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial Marketing Management*, 52, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.011>

Zimmerman, M. A., Israel, B. A., Schulz, A., & Checkoway, B. (1992). Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 20(6), 707–727.