

**MODEL PEMASARAN INTERNAL UNTUK MEMBANGUN
ORIENTASI PELAYANAN BERKUALITAS PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAERAH TINGKAT PROVINSI DI INDONESIA**

DISERTASI

Oleh:

A. DANY SAMANTHA. D



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

ABSTRAK

MODEL PEMASARAN INTERNAL UNTUK MEMBANGUN ORIENTASI PELAYANAN BERKUALITAS PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH TINGKAT PROVINSI DI INDONESIA

Oleh

A. DANY SAMANTHA.D

Tantangan dalam manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang diuraikan dalam Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara 2020–2024 mengidentifikasi perlunya peralihan dari pola kerja silo ke kerja kolaboratif guna meningkatkan layanan yang inovatif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Internal Marketing (IM)* terhadap *Employee engagement (Employee Engagement/EE)* dan *Co-Creation (CC)*, serta dampak CC terhadap EE dan pengaruh EE terhadap kualitas layanan (*Orientation Service Quality/OSQ*). Selain itu, penelitian ini menguji peran mediasi CC dalam hubungan antara IM dan EE, mediasi EE dalam hubungan antara IM dan OSQ, serta moderasi *Authentic Leadership (AL)* pada pengaruh CC terhadap EE.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel 409 responden, yang terdiri dari jabatan administrasi, pengawas, fungsional, dan staf pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) tingkat provinsi di Indonesia. Pengujian hipotesis dilakukan melalui pemodelan persamaan struktural (SEM) dengan aplikasi AMOS, dan mediasi diuji menggunakan Sobel test.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Internal Marketing (IM)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement (EE)* dan *Co-Creation (CC)*. Selain itu, *Co-Creation (CC)* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement (EE)*, sementara *Employee Engagement (EE)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Orientation Service Quality (OSQ)*. Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa *Co-Creation (CC)* secara signifikan memediasi hubungan antara *Internal Marketing (IM)* terhadap *Employee Engagement (EE)*, dan *Employee Engagement (EE)* memediasi secara signifikan hubungan antara *Internal Marketing (IM)* terhadap *Orientation Service Quality (OSQ)*. *Authentic Leadership (AL)* ditemukan memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh *Co-Creation (CC)* terhadap *Employee Engagement (EE)*.

Implementasi manajerial, kebijakan *Internal Marketing (IM)* di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) berfokus pada peningkatan manajemen personalia melalui pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Praktik *Co-Creation (CC)* di antara pegawai BKD didorong melalui

pengoptimalan berbagi informasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dilakukan melalui sesi diskusi rutin dan platform berbagi informasi agar keputusan lebih tepat dan efisien. Integrasi *Co-Creation* dalam program *Employee Engagement (EE)* diterapkan melalui pembentukan tim kerja, sesi brainstorming reguler, serta pemberian pengakuan atas kontribusi karyawan dalam ide atau solusi inovatif.

Penguatan program *Employee Engagement* bertujuan meningkatkan *Orientation Service Quality (OSQ)* melalui program penghargaan karyawan dan peluang pengembangan profesional yang berfokus pada kepuasan dan pengakuan karyawan. Kebijakan ini juga disesuaikan dengan temuan bahwa *Co-Creation* tidak memediasi hubungan antara IM dan EE, sehingga strategi *Employee Engagement* difokuskan langsung pada IM tanpa bergantung pada *Co-Creation*. Prioritas diberikan pada *Employee Engagement* sebagai mediasi untuk meningkatkan OSQ melalui pelatihan, pengembangan karyawan, dan perbaikan kondisi kerja. Di sisi lain, pelatihan *Authentic Leadership* ditujukan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperkuat hubungan antara *Co-Creation* dan EE melalui nilai-nilai otentik dan transparansi dalam kepemimpinan.

Kata Kunci : *Authentic Leadership, BKD, Co-Creation, Employee Engagement, Internal Marketing, Orientation Service Quality*

ABSTRACT

INTERNAL MARKETING MODEL TO BUILD QUALITY SERVICE ORIENTATION IN PROVINCIAL CIVIL SERVICE AGENCIES IN INDONESIA

BY

A. DANY SAMANTHA.D

Problems and challenges in managing ASN management as stated in the Strategic Plan for the State Civil Service Agency for 2020 - 2024, work procedures that are too siloed must be changed to collective and collaborative work so that innovative services can run optimally. This research explores the influence of internal marketing on employee engagement, the influence of internal marketing on co-creation, the influence of co-creation on employee engagement and employee engagement on service quality orientation. Mediation testing tests co-creation in the influence of internal marketing on employee engagement and mediation of employee engagement in the influence of internal marketing on service quality orientation. Moderation testing, looking at authentic leadership on the influence of co-creation on employee engagement.

This study uses a quantitative research design, the data used is primary. The sample taken was 409 respondents with a sample of administrative positions, supervisory positions, functional positions and executive positions (staff) at the provincial BKD in Indonesia. Mediation measurement with the Sobel test, developing 7 hypotheses and tested using structural equation modeling, based on the SEM-AMOS application.

The results of the study indicate that Internal Marketing (IM) has a positive and significant effect on Employee Engagement (EE) and Co-Creation (CC). In addition, Co-Creation (CC) also has a positive and significant effect on Employee Engagement (EE), while Employee Engagement (EE) has a positive and significant effect on Orientation Service Quality (OSQ). The results of the study also revealed that Co-Creation (CC) significantly mediates the relationship between Internal Marketing (IM) and Employee Engagement (EE), and Employee Engagement (EE) significantly mediates the relationship between Internal Marketing (IM) and Orientation Service Quality (OSQ). Authentic Leadership (AL) was found to positively and significantly moderate the effect of Co-Creation (CC) on Employee Engagement (EE).

Managerial implementation concluded Internal Marketing (IM) policy in the Regional Personnel Agency aims to improve personnel management based on

qualifications, competencies, and performance through employee training and development. Encouraging Co-Creation (CC) practices among BKD employees is done by optimizing information sharing and involvement in decision-making through regular discussion sessions and information sharing platforms to ensure decisions are taken more appropriately and efficiently. Integration of Co-Creation in employee engagement (Engineering) programs is done by forming work teams, holding regular brainstorming sessions, and providing recognition for positive employee contributions in creating innovative ideas or solutions. Strengthening employee engagement initiatives is aimed at improving service quality (Orientation Service Quality/OSQ) through the implementation of employee reward and recognition programs and providing professional development opportunities, which focus on employee satisfaction and recognition.

Strategies and policies were adjusted by recognizing that Co-Creation does not mediate the relationship between IM and EE, so employee engagement programs were developed more directly and independently of Co-Creation with a focus on a strong internal marketing strategy. Priority was given to EE as a mediator to improve OSQ through investment in training, employee development, and improved working conditions. To encourage authentic leadership (AL) practices at the managerial level, leadership training was conducted that focused on authentic values and transparency, which can increase employee engagement and strengthen the relationship between Co-Creation and EE.

Keywords : *Authentic Leadership, BKD, Co-Creation, Employee Engagement, Internal Marketing, Orientation Service Quality*

LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI

Judul Disertasi : Model Pemasaran Internal untuk Membangun Orientasi Pelayanan Berkualitas pada Badan Kepegawaian Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia

Nama Mahasiswa : A. Dany Samantha. D

Nomor Pokok Mahasiswa : 2031041005

Peminatan : Ilmu Manajemen Pemasaran

Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



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

Promotor


(.....)

Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si
NIP. 19610904 198703 1 011

Co-Promotor

(.....)

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 : Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
(Direktur Pascasarjana Universitas Lampung)



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



Promotor : Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E, M.Sc.



Co-Promotor : Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si



Penguji Luar Komisi :

1. Dr. Neli Aida, S.E., M.Si.
(Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni FEB UNILA)



2. Prof. Dr. Mohamad Fazli Sabri
(Penguji Eksternal Universitas Putra Malaysia)



3. Dr. Dorothy Rouly Haratua Panjaitan, S.E., M.Si.
(Penguji Internal FEB Universitas Lampung)



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

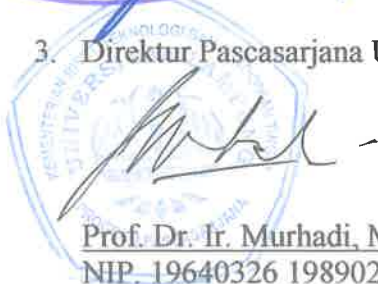


2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

3. Direktur Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP. 19640326 198902 1 001

SURAT PERNYATAAN

Saya bertanda tangan di bawah ini :

Nama : A. Dany Samantha. D

NPM : 2031041005

Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis

Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi

Judul Disertasi : Model Pemasaran Internal untuk Membangun Orientasi Pelayanan Berkualitas 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 ada 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, Desember 2024

Yang membuat pernyataan,


A. Dany Samantha. D



RIWAYAT HIDUP



A DANY SAMANTHA D., S.E., M.M lahir di Bandar Lampung, Provinsi Lampung pada tanggal 15 September 1984 dari orang tua yaitu Bapak Drs. Hi. Dahsyad A. Latief, S.H.,M.M. dan Ibu Hj. Retayani Rusdi. Memiliki seorang Istri bernama Emmalia Afriliana Djohan, S.IP.,M.M. dikaruniai dua orang anak yaitu: M. Aufar Aqilla Samantha dan Zhafran Atallah Samantha.

➤ Riwayat Pendidikan yang pernah ditempuh penulis :

No	Jenjang Pendidikan	Tahun Lulus
1	SDN 5 Sukarame	1997
2	SMPN 19 Bandar Lampung	2000
3	SMA 10 Bandar Lampung	2003
4	S-1 Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	2008
5	S-2 Universitas Bandar Lampung	2012
6	S-3 Program Doktor Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Lampung	2024

➤ Pengalaman pekerjaan yang telah dimiliki penulis :

No	Pekerjaan	Tahun
1	Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Penilaian Kinerja dan Informasi BKPSDM Kabupaten Pringsewu	2019 s.d 2020
2	Kepala Bidang Pengendalian dan Pelaporan Bapenda Kabupaten Pringsewu	2020 s.d 2021
3	Sekretaris Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur	2021 s.d 2023
4	Plh. Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur	2023
5	Plt. Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur	2023
6	Kepala Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur	2023 s.d sekarang

➤ Pengalaman Simposium, Seminar, Lokakarya yang telah dimiliki penulis :

No	Nama Simposium Seminar, Lokakarya dan Lain-Lain	Kedudukan Dalam Kegiatan	Tgl Mulai s/d Tgl Berakhir	Instansi Penyelenggara	Ket
1	Workshop Sistem Informasi Kepegawaian Terpadu Se-Provinsi Lampung	PESERTA	9 Desember 2013 s/d 13 Desember 2013	Pemerintah Provinsi Lampung	-
2	Bimtek Nasional Teknik Dan Manajemen Kearsipan, Klasifikasi dan Jadwal Retensi Arsip Di Lingkungan Pemerintah Daerah, Bumd, Rumah Sakit dan Perguruan Tinggi	PESERTA	1 November 2016 s/d 4 November 2016	Pusat Informasi Kearsipan Nasional	-
3	Bimtek Nasional Asistensi Penyusunan Lakip, Renstra dan Renja Berdasarkan Permenpan & Rb Nomor 53 Tahun 2014 dan Nomor 12 Tahun 2015 Tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah	PESERTA	2 Agustus 2017 s/d 5 Agustus 2017	Pusat Kajian Keuangan dan Pembangunan Infrastruktur	-
4	Bimtek Nasional Peningkatan Kompetensi Camat Dalam Menunjang Penyelenggaraan Pemerintah Daerah dan Mendukung Program Pelayanan Kepada Masyarakat Serta Manajemen Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan PP Nomor 11 Tahun 2017	PESERTA	3 Oktober 2017 s/d 6 Oktober 2017	Pusat Kajian Keuangan dan Pembangunan Infrastruktur	-
5	Bimtek Nasional Pengelolaan Tata Naskah Dinas dan Pengendalian Dokumen Di Lingkungan Instansi Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah dan Bum/Bumd	PESERTA	6 Maret 2018 s/d 9 Maret 2018	Pusat Kajian Keuangan dan Pembangunan Infrastruktur	-
6	Menulis Hasil Penelitian Dalam Bentuk Policy Brief untuk Menghasilkan Kebijakan yang Berkualitas dan Berbasis Bukti	PESERTA	28 Agustus 2020	Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia	-

No	Nama Simposium Seminar, Lokakarya dan Lain-Lain	Kedudukan Dalam Kegiatan	Tgl Mulai s/d Tgl Berakhir	Instansi Penyelenggara	Ket
7	Research Gap and Identification of Issues in Thesis Writing	PESERTA	22 September 2020	Faculty of Economic and Business The University of Lampung	
8	AGBA's 17 TH Annual World Congress Held at The Double-Tree Hilton Hotel (Avcilar, Istambul, Turkey)	PRESENTER	2 Agustus s/d 4 Agustus 2021	Academy for Global Business Advancement (AGBA)	

➤ Pengalaman Diklat Struktural yang telah dimiliki penulis :

No	Nama Diklat	Instansi Penyelenggara	Tgl Mulai s/d Tgl Berakhir	Nomor dan Tanggal Ijazah	Keterangan
1.	Diklat Prajabatan	Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi DIY	16 Juni 2010 s/d 03 Juli 2010	45.320/I.12/DIKLAT PRAJAB III/LAN/2010	LULUS TERBAIK 3 (TIGA) BESAR
2.	Sepala/Adum/Diklat Pim Tk.IV	Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pringsewu	27 Juli 2015 s/d 21 November 2015	00008751/DIKLATPIM TK.IV/18/1871/LAN2015	LULUS TERBAIK 3 (TIGA) BESAR
3.	Pendidikan Kepemimpinan Administrator (PKA)	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Lampung	23 Mei s/d 27 Agustus 2022	00003958/PKA/5900/011/LAN-PEMPROV LAMPUNG/2022	LULUS TERBAIK 3 (TIGA) BESAR

➤ Karya publikasi jurnal internasional yang telah diperoleh penulis selama studi sebagai berikut:

No	Tahun Terbit	Judul Publikasi	Penerbit Publikasi
1	2024	The Mediating Role Of Co-Creation And Employee Engagement, And The Moderating Role Of Authentic Leadership In Enhancing Internal Service Quality Of The Public Sector	Journal of Modern Project Management

➤ Karya publikasi buku ISBN yang telah diperoleh penulis selama studi sebagai berikut :

No	Tahun Terbit	Judul Publikasi	Penerbit Publikasi
1	2024	Model Pemasaran Internal Untuk Membangun Orientasi Pelayanan Berkualitas Pada Badan Kepegawaian Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia	Darmajaya Press

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah yang Maha Besar atas Rahmat dan KaruniaNya yang telah memberikan kemudahan bagi penulis untuk dapat menyelesaikan karya disertasi dengan judul “Model Pemasaran Internal Untuk Membangun Orientasi Pelayanan Berkualitas Pada Badan Kepegawaian Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia” yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa tanpa kuasa Allah yang diiringi dengan usaha kerja kcras, 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. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M, selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan motivasi dan arahan dalam penulisan disertasi.
3. Prof. Dr. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt. selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi yang telah memberikan doa dan dukungan dalam membimbing penulis dalam menyelesaikan disertasi ini.
4. Prof. Dr. Mahrinasari, S.E., M.Sc., Akt selaku Ketua Komisi Penguji Promotor yang memberikan inspirasi dan motivasi untuk dapat menyelesaikan disertasi dengan segera. Beliau telah sabar membantu penulis dalam penulisan disertasi ini agar dapat menjadi disertasi yang layak dan bermanfaat bagi pihak lain.
5. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah berkenan untuk memberikan banyak ilmu pengetahuan dan saran kepada penulis dalam penyempurnaan disertasi ini menjadi layak.
6. Prof. Dr. Mohamad Fazli Sabri selaku Penguji Luar Komisi Pembimbing - eksternal.
7. Dr. Dorothy Rouly Haratua Panjaitan, S.E., M.Si. selaku Penguji Luar Komisi Pembimbing - Internal.

8. Dr. Roslina, S.E., M.Si selaku Penguji Luar Komisi Pembimbing - Internal.
9. Kedua orang tua, Ibu Hj. Retayani Rusdi (almh) dan Ayah Drs. Hi. Dahsyad A. Latief, S.H.,M.M. yang telah mencurahkan kasih sayangnya. Perjuangan hidup keduanya telah memotivasi penulis untuk berjuang dalam memaknai kehidupan dunia ini.
10. Istri tercinta Emmalia Afriliana Djohan, S.IP.,M.M. dan anak-anakku M. Aufar Aqilla Samantha dan Zhafran Atallah Samantha yang selalu mendoakan dan memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan perkuliahan dan disertasi ini.
11. Bapak dan Ibu Dosen Pascasarjana Program Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas ekonomi dan Bisnis, yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat bagi penulis.
12. Karyawan Pascasarjana Program Doktor Ilmu Ekonomi yang telah banyak membantu penulis dalam kegiatan akademik penulis selama menjadi mahasiswa.
13. Seluruh civitas akademika Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung yang telah memberikan dukungan dan doa kepada penulis. Semoga Allah SWT memberikan balasan terbaik.
14. Terima kasih kepada rekan-rekan seperjuangan atas doa, dukungan dan motivasi dalam meraih gelar doktor.

Sebagaimana pepatah “tak ada gading yang tak retak” saya sadar sepenuhnya dengan segala keterbatasan sumber daya yang dimiliki, disertasi ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu saran, masukan serta dukungan secara konstruktif akan menjadi sumber yang sangat berharga dalam menyempurnakan disertasi ini, walaupun demikian, saya berharap disertasi ini dapat memberi manfaat dan dapat memberi kontribusi bagi berbagai pihak baik secara konseptual, metodologis maupun praktis.

Bandar Lampung, Desember 2024

Penulis

A. DANY SAMANTHA. D

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR LAMPIRAN.....	iv
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	18
1.3 Tujuan Penelitian	19
1.4 Keaslian dan kebaruan penelitian.....	20
1.5 Kontribusi Penelitian.....	20
II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Self Determination Theory (Teori Determinasi Diri)	23
2.2 Internal Marketing (Pemasaran Internal)	27
2.3 <i>Co-Creation</i>	34
2.4 <i>Employee engagement (Employee Engagement)</i>	35
2.5 Tipe-tipe kepemimpinan dan Kepemimpinan Otentik (<i>Authentic Leadership</i>).....	37
2.6 Kualitas pelayanan (<i>Oritentation Service Quality</i>)	41
2.7 Pengembangan Hipotesis	45
2.7.1 Pengaruh <i>internal marketing</i> terhadap <i>employee engagement</i>	45
2.7.2 Pengaruh <i>internal marketing</i> terhadap <i>co-creation</i>	47
2.7.3 Pengaruh <i>Co-Creation</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	50
2.7.4 Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kualitas pelayanan (<i>Oritentation Service Quality</i>)	52

2.7.5 <i>Co-Creation</i> memediasi pengaruh <i>Internal marketing</i> terhadap <i>employee engagement</i>	55
2.7.6 <i>Employee Engagement (EE)</i> memediasi pengaruh <i>Internal Marketing (IM)</i> terhadap <i>Orientation Service Quality (OSQ)</i>	57
2.7.7 <i>Authentic Leadership</i> memoderasi pengaruh <i>Co-creation</i> terhadap <i>Employee Engagement</i>	59

III. METODELOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian.....	64
3.1.1 Desain Penelitian.....	65
3.2 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran.....	66
3.2.1 Operasional Variabel Penelitian.....	70
3.3 Populasi dan Sampel	79
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	82
3.5 Metode Analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	85
3.5.1 Analisis CB-SEM Menggunakan AMOS	85
3.5.2 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	86
3.5.3 Uji Validitas	86
3.5.4 Uji Reliabilitas.....	86
3.5.5 Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	87
3.5.6 Uji Kelayakan Model (<i>Goodness of Fit</i>).....	87
3.5.7 Koefisien Determinasi (Uji <i>R-Square</i>).....	90
3.5.8 Uji Hipotesis.....	91

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian	92
4.1.1 Hasil Pengumpulan Data Responden	92
4.1.2 Screening Responden	93
4.1.3 Karakteristik Responden	94
4.1.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	94
4.1.3.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	95
4.1.3.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	96
4.1.3.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama masa kerja	98
4.1.3.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Instansi Badan Kepegawaian Daerah (BKD)	100
4.2 Hasil Tanggapan Responden.....	102
4.2.1 Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Internal Marketing (IM)</i>	102

4.2.2	Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Co-Creation (CC)</i>	108
4.2.3	Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Employee Engagement (EE)</i>	115
4.2.4	Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Authentic Leadership (AL)</i>	118
4.2.5	Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Oritentation Service Quality (OSQ)</i>	122
4.2.6	Hasil Keseluruhan Tanggapan responden pada masing-masing variabel	126
4.3	Uji Instrumen Validitas dan Reliabilitas	128
4.3.1	Hasil Uji Validitas.....	128
4.3.2	Hasil Uji Reliabilitas	130
4.4	Uji Model Struktural	131
4.4.1	Pengujian Hipotesis Pengaruh Penelitian.....	133
4.4.2	Pengujian Hipotesis Variable Mediasi Penelitian	134
4.4.3	Pengujian Hipotesis Variable Moderasi Penelitian	136
4.5	Pembahasan Hasil Penelitian	137
4.5.1	<i>Internal Marketing (IM)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement (EE)</i>	137
4.5.2	<i>Internal marketing (IM)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Co-Creation (CC)</i>	143
4.5.3	<i>Co-Creation (CC)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement (EE)</i>	148
4.5.4	<i>Employee Engagement (EE)</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Oritentation Service Quality (OSQ)</i>	153
4.5.5	<i>Co-creation (CC)</i> memediasi pengaruh <i>Internal Marketing (IM)</i> terhadap <i>Employee Engagement (EE)</i>	158
4.5.6	<i>Employee Engagement (EE)</i> memediasi pengaruh <i>Internal Marketing (IM)</i> terhadap <i>Oritentation Service Quality (OSQ)</i>	162
4.5.7	<i>Authentic Leadership (AL)</i> memoderasi pengaruh <i>Co-creation (CC)</i> terhadap <i>Employee Engagement (EE)</i>	168

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan	174
5.2	Implikasi Penelitian.....	175
5.3	Saran dan Rekomendasi Penelitian	177
5.4	Saran Kebijakan	179

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jenis Penelitian.....	65
2. Operasional Variabel Penelitian.....	70
3. Jumlah Sampel Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Berdasarkan	80
4. Sebaran Sampel Penelitian.....	81
5. Skala Perhitungan Sebaran Sampel Penelitian.....	82
6. Uji Kelayakan Model	88
7. Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Internal Marketing</i>	103
8. Hasil jawaban Kuisisioner jumlah, rata-rata, maksimum dan capaian Responden terhadap Variabel <i>Internal Marketing</i>	107
9. Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Co-Creation (CC)</i>	108
10. Hasil jawaban Kuisisioner jumlah, rata-rata, maksimum dan capaian Responden terhadap Variabel <i>Co-Creation</i>	114
11. Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Employee Engagement (EE)</i>	115
12. Hasil jawaban Kuisisioner jumlah, rata-rata, maksimum dan capaian Responden terhadap Variabel <i>Employee Engagement (EE)</i>	117
13. Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Authentic Leadership (AL)</i>	118
14. Hasil jawaban Kuisisioner jumlah, rata-rata, maksimum dan capaian Responden terhadap Variabel <i>Authentic Leadership (AL)</i>	121
15. Hasil Tanggapan Responden terhadap Variabel <i>Oritentation Service Quality (OSQ)</i>	123
16. Hasil jawaban Kuisisioner jumlah, rata-rata, maksimum dan capaian Responden terhadap Variabel <i>Oritentation Service Quality (OSQ)</i>	126
17. Hasil <i>Factor Loading Confirmatory Factor Analysis</i>	128
18. Hasil Uji Reliablitas	130
19. Evaluasi terhadap <i>Goodness of Fit</i> pada Model Struktural.....	132
20. Hasil Pengujian Hipotesis	133
21. Hasil Pengujian Hipotesis Variabel Mediasi.....	134
22. Hasil Pengujian Hipotesis Variabel Moderasi	136

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Komponen penyusun <i>Internal Marketing</i> dalam mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	46
2. Komponen penyusun <i>Internal Marketing</i> dalam mempengaruhi <i>Co-Creation</i>	48
3. Komponen penyusun <i>Co-Creation (CC)</i> dalam mempengaruhi <i>Employee Engagement (EE)</i>	51
4. Komponen penyusun <i>Employee Engagement (EE)</i> dalam mempengaruhi <i>Oritentation Service Quality (OSQ)</i>	53
5. Komponen penyusun <i>Employee Engagement (EE)</i> memdiiasi <i>Internal Marketing (IM)</i> terhadap <i>Oritentation Service Quality (OSQ)</i>	58
6. Komponen penyusun <i>Authentic Leadership (AL)</i> memoderasi pengaruh <i>Co-creation (CC)</i> terhadap <i>Employee Engagement (EE)</i>	60
7. Model Penelitian.....	62
8. Jumlah dan Frekuensi Jenis Kelamin Responden.....	94
9. Jumlah dan Frekuensi Usia Responden.....	95
10. Jumlah dan Frekuensi Jabatan Responden.....	96
11. Jumlah dan Frekuensi Lama masa kerja Responden.....	98
12. Jumlah dan Frekuensi Instansi kerja Responden.....	100
13. Hasil Uji Model Struktural.....	131

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Internal marketing (pemasaran internal) merupakan suatu proses pemasaran oleh penyedia jasa untuk melatih dan memotivasi secara efektif karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dan semua karyawan yang bertugas memberi pelayanan pendukung untuk bekerja sebagai suatu tim agar memuaskan pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan karyawan yang peduli terhadap pelanggan, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan melalui interaksi pekerja-pelanggan (Kotler, 2003, Quester dan Kelly, 1999). *Internal marketing* dikenalkan pertama kali pada 1970-an, yang merupakan satu dari beberapa usaha untuk meningkatkan konsistensi *orientation service quality* (Ahmed dan Rafiq, 2004). Tujuan dari *internal marketing* adalah untuk mendapatkan motivasi dan kesadaran konsumen atau karyawan dalam mencapai layanan yang unggul (Mishra, 2010). Premis yang mendasarinya ialah bahwa memuaskan pelanggan eksternal menjadi tujuan, akan tetapi memiliki pelanggan internal (karyawan) yang puas menjadi sebuah hal yang tidak dapat diabaikan (Sersan, 1999). Kemudian (Yazid, 2002) menyatakan bahwa untuk memuaskan konsumen maka langkah pertama adalah memuaskan karyawannya terlebih dahulu.

Internal marketing (IM) merupakan pendekatan yang relatif baru yang diadopsi oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka dalam mencapai Orientasi kualitas pelayanan yang lebih baik (Jumadi, 2015). Menurut (Saman dan Alshurideh, 2012) bahwa sebuah perubahan dengan pola pikir baru telah muncul dimana perusahaan menjadikan karyawan sebagai pelanggan,

mereka harus diberikan layanan yang berkualitas untuk memastikan keberhasilan bisnis. Selain itu, penelitian yang dilakukan (Grönroos dan Christian, 1982) menghasilkan bahwa pelanggan internal dalam hal ini karyawan adalah aktor kunci dalam memberikan kontribusi bagi penciptaan nilai, oleh karena itu karyawan memainkan peran yang sama penting dalam penciptaan nilai melalui *co-creation*.

Pemasaran internal dianggap penting karena secara langsung memengaruhi efisiensi, kinerja, dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Konsep ini relevan karena organisasi modern mengakui bahwa keberhasilan pemasaran eksternal sangat bergantung pada efektivitas pemasaran internal. Pemasaran internal bertujuan memperlakukan karyawan seperti pelanggan dengan menyediakan pelatihan, komunikasi, dan motivasi. Hal ini membantu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang berdampak positif pada kinerja layanan. Peningkatan Layanan Pelanggan: Studi menunjukkan bahwa program pemasaran internal yang baik mendorong karyawan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi, meningkatkan loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan. Pengaruh pada Inovasi Layanan: Pemasaran internal memfasilitasi inovasi dengan membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan kolaborasi, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Konteks Praktis: Dalam sektor tertentu, seperti perbankan, pemasaran internal terbukti meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mendorong kesetiaan pelanggan. Selain itu, keberhasilannya di berbagai sektor menunjukkan fleksibilitas dan relevansinya dalam berbagai konteks bisnis, (Soheila Raeisi, Nur Suhaili Ramli and Meng Lingjie, 2020), (Ahmed, Pervaiz K, and Mohammed Rafiq., 2003).

Menurut (Bundit Pungnirund dan Paweena Sribunreng, (2019), Langkah-langkah dalam implementasi pemasaran internal sering melibatkan pendekatan strategis dan operasional untuk meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan karyawan. Model implementasi yang banyak digunakan meliputi, (1) Komunikasi Internal yang Efektif: Menggunakan komunikasi yang terbuka dan transparan untuk memastikan karyawan memahami tujuan organisasi, (2) Pelatihan dan Pengembangan: Meningkatkan kompetensi karyawan untuk memenuhi kebutuhan

pelanggan, (3) Pemberdayaan Karyawan: Memberikan wewenang kepada karyawan untuk berinovasi dan mengambil keputusan, (4) Insentif dan Pengakuan: Memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Implementasi tersebut menyoroti hubungan antara pemasaran internal, orientasi pasar, dan kinerja organisasi. Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan pemasaran internal membutuhkan integrasi strategi manajemen sumber daya manusia dengan tujuan pemasaran organisasi. (Isabel Sanchez-Hernandez, David Grayson, 2014), pentingnya komunikasi, pelatihan, dan penghargaan dalam membangun keterlibatan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi. pemasaran internal yang melibatkan orientasi pasar, pelatihan staf, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi di sektor jasa. pemasaran internal dengan strategi manajemen sumber daya manusia, menyoroti elemen komunikasi, pengembangan kompetensi, dan motivasi karyawan sebagai kunci keberhasilan implementasi.

Konsep *co-creation* telah memainkan peran penting dalam manajemen layanan dan pemasaran, dimana keterlibatan aktif konsumen dan aktor terkait lainnya dalam menghasilkan nilai layanan dalam ekosistem jaringan menyediakan instrumen penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, permintaan layanan, dan profitabilitas (Lusch dan Vargo, 2006). Karakter sektor publik yang berpusat pada layanan telah mendorong minat dalam produksi bersama dan kreasi bersama dalam penelitian administrasi publik (Brandsen *et al.*, 2018). Di sini, fokusnya tidak hanya pada keterlibatan pengguna individu dalam produksi bersama layanan mereka sendiri tetapi juga pada keterlibatan kelompok yang lebih luas dan pemangku kepentingan yang terorganisir dalam penciptaan bersama layanan baru yang menjadi solusi perencanaan publik (Osborne dan Stokosch, 2013) serta menekankan perusahaan harus menghargai dan menghormati karyawan sebagai “pelanggan internal” (Longbottom *et al.*, 2006).

Berry (1981), berpendapat bahwa karyawan harus dikelola dengan metode “*like marketing*” yang memungkinkan karyawan untuk memperoleh kepuasan terhadap “produk” atau “pekerjaan”. Pemberdayaan karyawan, yaitu ketika karyawan dapat mengimplementasikan keputusan mereka tanpa persetujuan manajer senior,

memfasilitasi interaksi dengan mitra lain dan mempercepat sebagai pendorong keterlibatan (Hollebeek *et al.*, 2014) yang mencerminkan tingkat minat (Coulter *et al.*, 2003) dan komitmen atau upaya terhadap objek/aktivitas perusahaan (Jones, 1998; Kahn, 1990; Mondak, 2010). Karyawan dari perusahaan kecil dan besar yang merasa diri mereka bagian dari organisasi mereka (identifikasi perusahaan) lebih berkomitmen untuk pekerjaan mereka dan termotivasi untuk melampaui kinerja yang diharapkan perusahaan (Pansari dan Kumar, 2017). Hasil yang sangat baik ini meningkatkan kepercayaan diri karyawan dan kepuasan karyawan (Corsten dan Kumar, 2005) (Morgan dan Hunt, 1994), (Palmatier *et al.*, 2006). Reaksi emosional ini mengurangi rotasi pekerjaan, ketidakhadiran dan meningkatkan aktivitas serta dapat mengarahkan karyawan untuk *engage* (terikat) dengan perusahaan (Kaufmann *et al.*, 2016), (Romero, 2017). Banyak literatur mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi *Employee engagement* (Chang, 2016; Mullins, 2007). Faktor-faktor ini bersifat situasional, organisasional, dan pribadi, yang muncul terutama dari (a) transaksi layanan itu sendiri, yang bersifat spesifik situasi; (b) faktor organisasi; dan (c) faktor pribadi, yaitu terkait dengan karyawan (Mullins, 2007). Namun, literatur belum mengeksplorasi bagaimana faktor situasional dan pribadi mempengaruhi penyediaan layanan, khususnya dalam kaitannya dengan proses *co-creation* (Prakash K. Chathoth, 2020).

Penggunaan *co-creation* telah berkembang dari produksi layanan publik individu (*co-creation* awalnya bersamaan dengan *co-production*), melalui desain ulang seluruh sistem layanan, hingga perencanaan publik, pemecahan masalah, dan pembuatan kebijakan. Perkembangan ini telah menjadikan *co-creation* untuk menghasilkan nilai publik yang sering kali merupakan hasil inovasi langkah-perubahan (Stoker, 2006; Alford, 2010; Hartley, 2015). Perkembangan *co-creation* tersebut bertentangan dengan yang selama ini terjadi bahwa dalam banyak literatur administrasi publik dimana kebijakan publik, solusi dan layanan dirancang serta dilaksanakan oleh lembaga publik yang relatif terisolasi, dikendalikan dan dipantau melalui bentuk birokrasi regulasi dari atas ke bawah (Osborne *et al.*, 2013). Sebaliknya, *co-creation* melibatkan banyak pihak dan berkolaborasi dalam upaya

memecahkan permasalahan berdasarkan pertukaran sumber daya, pembelajaran bersama, inovasi dan adaptasi berkelanjutan (Jacob Torfing *et al.*, 2021). Melalui proses kolaborasi kerja inilah nantinya karyawan dapat merasa *engage* dengan organisasi dalam mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pendapat (Yadnyawati, 2012) yang menyebutkan bahwa untuk mencapai visi dan misi, serta tujuan dari organisasi, seorang pegawai harus memiliki ikatan yang melibatkan pegawai secara penuh dan mau benar-benar terikat dalam suatu organisasi, melibatkan pegawai secara penuh atau keseluruhan, baik secara kognitif, atau secara emosional, dengan kata lain setiap pegawai harus memiliki *employee engagement*.

Employee engagement merupakan faktor yang penting untuk dikaji, tidak hanya dalam sektor privat namun juga dalam sektor publik, karena pengaruhnya pada kinerja pegawai yang akhirnya berdampak terhadap kepuasan pelayanan publik (Harter *et al.*, 2002). Penelitian (Popli dan Rizvi, 2015) juga menunjukkan bahwa organisasi perlu meningkatkan *employee engagement* agar Orientasi kualitas pelayanan publik meningkat. Hal ini diperkuat dengan penelitian (Sagala dan Rachmah, 2018) yang menghasilkan bahwa *Employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Orientasi kualitas pelayanan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surakarta sebesar 84,60% sedangkan sisanya sebesar 15,40% dipengaruhi oleh faktor lain.

Orientasi kualitas pelayanan variabel organisasi yang selalu diperhatikan oleh akademisi maupun profesional bisnis adalah orientasi organisasi. Orientasi organisasi yakni orientasi pelayanan (*service orientation*) dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Orientasi pelayanan diartikan sebagai aktivitas organisasi yang didesain untuk menciptakan dan memberikan pelayanan prima. Orientasi pelayanan merupakan pilihan strategik untuk menyelenggarakan pelayanan prima (*service excellence*). Pelayanan prima tidak dapat tercapai secara alami. Pelayanan prima haruslah direncanakan dan terkoordinasi. Orientasi pelayanan suatu organisasi pelayanan diukur menggunakan *Service Orientation* (SERV*OR). SERV*OR mengukur 4 dimensi, yaitu *service leadership practices*, *service encounter practices*,

human resource management practices, dan service system practices. Keempat dimensi ini dijabarkan dalam 10 faktor dan tiap faktor diukur dengan menggunakan item spesifik. SERV*OR dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana organisasi dipersepsikan dan diyakini oleh karyawannya sebagai organisasi yang menerapkan kebijakan, praktek, dan prosedur spesifik yang mencerminkan pelayanan prima atau bermutu tinggi (*service excellence*). SERV*OR merupakan skala yang universal dan dapat digunakan pada berbagai jenis pelayanan, yaitu retail building suppliers (Lytle *et al.*, 1998), bank (Lytle *et al.*, 1998), (Lytle dan Timmerman, 2006), pelayanan kesehatan (Yoon *et al.*, 2007) dan (firma Urban, 2009).

Semangat tim menjadikan karyawan berorientasi tim. Karyawan yang berorientasi tim biasanya memiliki masa kerja yang lama dalam organisasi tersebut karena merasa senang dengan suasana lingkungan kerja yang kekeluargaan (Teng dan Barrows, 2009). Konsekuensi dari adanya *esprit de corps* dalam organisasi adalah terciptanya komitmen terhadap organisasi, yang terbentuk dari identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Dengan semakin tingginya *esprit de corps* dalam organisasi, maka akan semakin tinggi pula komitmen terhadap organisasi (Boyt *et al.*, 2005).

Korunka dan Scharitzer *et al.*, (2007), (Car *et al.*, 2023), di sisi lain melakukan penelitian orientasi layanan berkualitas pelanggan di sektor publik dan telah mengadopsi definisi yang luas tentang orientasi pelanggan yang memperhitungkan aspek budaya, aspek berbasis informasi dan aspek kualitas layanan. Orientasi pelanggan mereka menyatakan bahwa pengumpulan dan analisis ekspektasi pelanggan yang komprehensif, terus-menerus, serta implementasi internal dan eksternal mereka dalam layanan dan interaksi organisasi, dengan tujuan membangun hubungan pelanggan yang stabil dan menguntungkan secara ekonomis. Studi ini menyelidiki orientasi layanan pelanggan di sektor publik dan dengan demikian memanfaatkan definisi luas orientasi pelanggan.

Pradeep, D., Prabhu, N, (2011), mengeksplorasi dampak orientasi layanan pelanggan pada kinerja pegawai pemerintah, dan motivasi normatif dan afektif. Temuannya menunjukkan bahwa memang ada hubungan positif antara orientasi

pelanggan dan kinerja dan motivasi. Namun, studi (Pradeep, D., Prabhu, N, 2011), dilakukan dengan unit pendukung pasukan pertahanan Amerika yang secara langsung berurusan dengan pengguna akhir (pejuang perang). Pengguna akhir ini memberikan kepada para pegawai negeri 'informasi berharga yang meningkatkan kualitas produk atau layanan yang mereka berikan dengan gagasan tentang pentingnya layanan mereka sebagai kontribusi bagi pertahanan negara kadang-kadang menjadi situasi hidup dan mati. Dengan demikian, kompleksitas yang melekat pada sebagian besar organisasi layanan publik dalam mengidentifikasi pelanggan dan kontribusi terhadap nilai publik tidak berlaku untuk studi Paarlberg.

Orientasi Layanan Pelanggan di Indonesia, seperti yang disampaikan oleh (Kirom, 2015), menyatakan bahwa tingkat pelayanan yang membuat konsumen merasa puas adalah pelayanan yang berpihak kepada konsumen. Jika pelayanan yang diberikan berpihak kepada konsumen maka konsumen akan merasa bahwa kepentingannya diperhatikan. memberikan pelayanan yang berkualitas dalam lingkungan global saat ini dianggap sebagai strategi penting bagi keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu organisasi bisnis. Termasuk pada sektor publik, saat ini mendapat tuntutan untuk meningkatkan dan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat atau pelanggannya (Munhurrun *et al.*, 2010; Caemmerer dan Wilson, 2011). Pemimpin pada sektor publik dituntut untuk dapat melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi dan pelayanan publik (Piening, 2013; Voet *et al.*, 2013), serta mengelola sektor public secara efektif (Pandey 2010; Donald *et al.*, 2014). Oleh karena itu orientasi pasar sangat diperlukan dalam sektor publik karena dengan orientasi pasar yang kuat akan menghasilkan nilai pelanggan yang unggul melalui kualitas layanan yang disampaikan kepada pelanggan sehingga berdampak pada kinerja perusahaan (Mahmoud *et al.*, 2010; Gummerus, 2013; Rubina *et al.*, 2016).

Berdasarkan uraian di atas memotivasi peneliti melakukan penelitian secara rinci tentang peran mediasi *co-creation* dan moderasi *authentic leadership* pada pengaruh *internal marketing* terhadap *employee engagement* dalam menciptakan Orientasi kualitas pelayanan (*orientation service quality*) yang optimal pada Badan

Kepegawaian Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia yang ditinjau dari isu konseptual maupun isu kontekstual dan metodologikal sehingga permasalahan dapat diidentifikasi pada penelitian ini.

Secara konseptual Penelitian terkait *internal marketing* telah banyak dilakukan diantaranya yaitu penelitian (Huang, 2019) yang melakukan review terhadap artikel penelitian terkait *Internal Marketing* sebanyak 249 artikel dari tahun 1990 sampai dengan tahun 2016 yang merekomendasikan untuk penelitian yang akan datang untuk memasukkan peran kepemimpinan (*leadership*) sebagai variabel moderasi antara hubungan *Internal Marketing* dan karyawan serta harus dikembangkan mulai dari *stakeholder*, CEO/Manajer, karyawan sampai dengan pelanggan (*customer*). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fatima dan Nazlida, 2021) merekomendasikan penelitian lebih lanjut mengenai *internal marketing* dapat mengidentifikasi pendorong signifikan untuk hasil pemasaran internal berupa kepemimpinan organisasi. Penelitian lain yang dilakukan (Jingqi qiu *et al.*, 2021) dengan menganalisis 349 artikel yang mencakup periode dari tahun 1981, ketika (Berry, 1981) pertama kali menciptakan istilah "*Internal Marketing*" hingga Juli 2020 dan merekomendasikan untuk memperluas fokus penelitian *Internal Marketing* dari satu-satunya fokus pada karyawan garis depan yang langsung berinteraksi dengan *customer* (pelanggan), mengkonseptualisasikan *Internal Marketing* sebagai kemampuan yang dinamis dan harus memasukkan perspektif pelanggan.

Selain itu, penelitian terkait *co-creation* yang dilakukan oleh (Kambil *et al.*, 1999), mengacu pada nilai *co-creating* bagi konsumen dalam konteks hubungan antara perusahaan dan pelanggan karena pelanggan berpartisipasi dalam proses produksi dan distribusi nilai. Sebagian besar penelitian tentang *co-creation* berfokus pada aspek lain yang berbeda, seperti komitmen atau peran konsumen dalam proses *co-creation* (Bogers *et al.*, 2010; Hoyer *et al.*, 2010; Prahalad dan Ramaswamy, 2004a), tipologi *co-creation* (O'Hern dan Rindfleisch, 2010; Piller *et al.*, 2012; Zwass, 2010), peran internet dan media sosial dalam proses *co-creation* (Banks and Humphreys, 2014; Dvorak, 2013; Fuller *et al.*, 2009; Hoyer *et al.*, 2010), motivasi bagi konsumen untuk berkreasi (Dvorak, 2013; Vernetta dan Hamdi Kidar, 2013; Xia

dan Suri, 2014), atau *co-creation* sebagai mesin inovasi dan pengembangan produk baru (Orcik *et al.*, 2013; Westerlund dan Leminen, 2011), namun belum ada penelitian *co-creation* yang terkait dengan sektor publik nonprofit.

Oleh karena itu, (Ricardo Martinez Canas, 2014) mengusulkan bahwa *co-creation* harus mengacu pada aktivitas apa pun di mana konsumen berpartisipasi secara aktif dalam merancang dan mengembangkan produk, layanan atau proses baru. Hal ini diperkuat dengan penelitian (Jacob Torfing *et al.*, 2021) yang mengharapkan penelitian *co-creation* akan lebih merangsang kombinasi teori yang relevan ke dalam kerangka teoritis yang komprehensif dan program penelitian baru yang bertujuan untuk mengkonseptualisasikan berbagai bentuk kreasi bersama, menganalisis proses kolaboratif pemecahan masalah kreatif dalam jaringan dan kemitraan untuk memacu penciptaan bersama hasil nilai publik yang inovatif, praktik tata kelola publik berubah dengan cepat, demikian pula kerangka teoritis untuk memahami penciptaan solusi tata kelola yang efisien, efektif, dan demokratis.

Penelitian (Loureiro *et al.*, 2020) menyarankan bahwa penelitian terkait dengan *co-creation* harus melibatkan *stakeholder* (pemangku kepentingan) dalam suatu organisasi. Karyawan merupakan salah satu *stakeholder* utama dalam suatu organisasi yang harus dapat dilayani organisasi dengan baik. Karyawan akan menghasilkan kinerja yang maksimal apabila mendapatkan kepuasan kerja yang dirasakan sesuai dengan yang digambarkan pada teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Organisasi menilai karyawan sebagai aset termahal, sehingga karyawan diperlakukan dengan baik sebagai pelanggan internal untuk mendapatkan profit yang objektif dan kompetitif, (Ballatayne, 2003). Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan manajemen puncak merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan yang tepat untuk proses *co-creation* (Carlisle *et al.*, 2013).

Secara konseptual beberapa penelitian telah menjelaskan tentang bagaimana kinerja masing-masing variable, hubungan *internal marketing* dengan *employee engagement*. Dengan mengakui karyawan sebagai pelanggan internal, pemasaran internal menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi, sehingga menghasilkan *Employee engagement* dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Penelitian

secara konsisten menunjukkan bahwa pemasaran internal mempunyai dampak langsung dan menguntungkan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Praktik pemasaran internal, seperti pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan, saluran komunikasi yang lebih baik, dan penyelarasan dengan tujuan perusahaan, berkontribusi terhadap *Employee engagement* yang lebih tinggi dan kinerja kerja yang lebih baik, (Osei, Francis; Owusu, Alfred; Kankam-Kwarteng, Collins; and Agyemang, Gertrude, (2023). Pengaruh internal marketing terhadap kreasi bersama, (Hermawan *et al.*, 2022), Pemasaran Internal memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan untuk mengeluarkan sinyal kreasi bersama secara efektif dan mengoptimalkan praktik pemasaran kreasi bersama. Hal ini mencakup memperluas fokus kreasi bersama kepada para pengamat kreasi bersama, menyadari pentingnya secara aktif menggambarkan sinyal kreasi bersama, dan mengoptimalkan materi dan presentasi kreasi bersama untuk meningkatkan efektivitas sinyal kreasi bersama. Kreasi bersama/*Co-Creation (CC)* mempengaruhi *Employee Engagement (EE)*.

Hasil penelitian, (Wan *et al.*, 2022), menunjukkan bahwa *Employee engagement* berhubungan positif dengan inovasi layanan terbuka. Efikasi diri yang inovatif memainkan peran perantara antara *Employee engagement* dan perilaku inovatif karyawan; Efikasi diri yang kreatif dan perilaku inovatif karyawan memainkan peran perantara yang berkelanjutan antara *Employee engagement* dan inovasi layanan terbuka. Hasil penelitian ini pada akhirnya akan membantu perusahaan untuk melakukan perilaku inovasi layanan.

Penelitian menguji peran *Employee engagement* terhadap hubungan kepuasan kerja dan orientasi kualitas layanan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Employee engagement* dan kualitas pelayanan; dan *Employee engagement* mempengaruhi kualitas layanan. Dengan demikian, membuktikan bahwa tingkat kepuasan yang tinggi akan menghasilkan rasa *Employee engagement* terhadap perusahaan yang semakin tinggi, sehingga akan tercipta orientasi pelayanan yang berkualitas, (Puspitawati dan Yuliawan, 2019).

Penciptaan bersama dan keterlibatan karyawan berperan sebagai mediator karena keduanya meningkatkan keterlibatan karyawan, yang mengarah pada

kepuasan kerja dan produktivitas yang lebih tinggi. Dalam penciptaan bersama, karyawan berpartisipasi aktif dalam mengembangkan proses dan solusi, menciptakan rasa kepemilikan yang memotivasi mereka untuk mendukung tujuan organisasi. Keterlibatan karyawan, sebagai faktor mediasi, meningkatkan kemungkinan karyawan yang berkomitmen, antusias, lebih tangguh, dan bersedia berkontribusi secara kreatif. Studi menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan yang positif, seperti efikasi diri dan optimisme, semakin memperkuat hubungan ini, yang mendorong keberhasilan organisasi yang berkelanjutan, (Bangun, Y., Fatima, J.K. and Talukder, M. (2023), (Felicia Candra, Nathasya Tirtoatmodjo, Regina Jokom, 2024).

Temuan penelitian, (Balakrishnan *et al.*, 2024) ini mengkonfirmasi adanya hubungan positif antara komunikasi organisasi dan *Employee engagement*, yang mendorong keterlibatan. Namun komunikasi asimetris dua arah menunjukkan dampak negatif ketika dianalisis peran mediasinya. Kreasi bersama memoderasi pemasaran secara internal untuk *Employee engagement*, Temuan ini menggaris bawahi pentingnya komunikasi internal yang efektif dalam organisasi, terutama dalam konteks karyawan/kepegawaian. Selain itu, mereka harus menyadari potensi konsekuensi negatif dari komunikasi asimetris dan mengupayakan praktik komunikasi yang lebih seimbang dan etis. Studi ini berkontribusi pada pengetahuan yang ada dengan menjembatani kesenjangan dalam penelitian ilmiah tentang hubungan antara komunikasi internal dan *Employee engagement*, (Rodrigues *et al.*, 2023), IM berpengaruh positif dan langsung terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepercayaan organisasi, namun tidak berpengaruh langsung terhadap prestasi kerja. Prestasi kerja dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan kepercayaan organisasi, namun tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja. *Employee Engagement* memediasi *Internal Marketing* terhadap kualitas layanan namun, pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap prestasi kerja yang dimediasi oleh komitmen organisasi dan kepercayaan adalah signifikan. Pada gilirannya, kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi komitmen organisasi, yang pada gilirannya berdampak langsung pada kepercayaan organisasi. Sejauh pengetahuan penulis, ini adalah pertama kalinya studi tentang hubungan antara *Internal Marketing* (Pemasaran

Internal) dan kepercayaan organisasi dilakukan dalam konteks sektor publik lokal di Portugal.

Kepemimpinan otentik akan memoderasi pengaruh kreasi bersama untuk saling keterikatan antar karyawan. Kepemimpin otentik dan subskalanya terbukti menjadi alat yang sangat baik untuk mencapai WE dan *Trust in leader* karyawan. *Trust in leader* sangat penting untuk operasional yang efektif, karena berdampak pada WE karyawan dan bertindak sebagai mediator antara tiga subskala kepemimpinan otentik dan WE. WW memoderasi hubungan antara dua subskala kepemimpinan otentik dan WE tetapi tidak berinteraksi dalam hubungan antara *Trust in leader* dan WE (Hoang *et al.*, 2024).

Walumbwa *et al.* (2008), dengan menguji kepemimpinan otentik, etis, dan transformasional dan outcome kerja para pengikut (*followers*). Secara spesifik, studi ini menghipotesiskan bahwa (a) kepemimpinan otentik akan secara positif berhubungan dengan kepemimpinan etis dan transformasional; (b) kepemimpinan otentik secara positif berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), komitmen organisasi, kepuasan pengikut dengan supervisor ketika mengontrol kepemimpinan otentik dan kepemimpinan etis. Hasil studi ke-2 menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berhubungan positif dengan kepemimpinan etis dan transformasional. Analisis faktor konfirmatoris juga menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik secara signifikan dapat dibedakan dari dua kepemimpinan lainnya, perbedaan ini yang menjadi dasar penting bahwa kepemimpinan otentik sangat fleksibel meningkatkan berbagai variable karena dasar pemimpin dapat mempengaruhi berbagai sektor

Cooper *et al.* (2005), menganalisis bahwa konseptualisasi awal kepemimpinan otentik jelas bersifat multi-dimensional. Definisi yang digunakan masih mengandung elemen-elemen dari berbagai domain yang berbeda – *traits, states, behaviors, context, & attributiins*. Selain itu, untuk menilai keotentikan seorang pemimpin, perspektif yang digunakan juga berbeda-beda bisa dari perspektif pemimpin hingga perspektifnya pengikut (*followers*). Kepemimpinan otetik dapat memoderasi berbagai variable yang dianggap saling berkaitan dan saling mengikuti.

Dasar penting framework mediasi dan moderasi menyimpulkan beberapa temuan, (Bendapudi dan Leone, 2003) menyatakan bahwa *co-creation* lebih dari sekadar berpartisipasi dalam kerja sama memiliki peran mediasi. *Co-creation* adalah proses di mana pemangku kepentingan dan organisasi bersama-sama menciptakan nilai dari produk (baik barang maupun jasa) dan merek (Prahalad dan Ramaswamy, 2004a, 2004b; Merz, Zarantonello, dan Grappi, 2018) sehingga *Co-creation* dapat memediasi beberapa variable penting. *Co-creation* yang lebih maju terjadi ketika organisasi dan pelanggan terlibat dalam *co-design* dan *co-production* produk (Chebbi, Yahiaoui, Thrassou, dan Vrontis, 2013; Payne et al., 2008). maka dapat disimpulkan *Co-creation* dapat memediasi pengaruh *Internal marketing* terhadap *employee engagement*.

Vandermerwe dan Gilbert, (1989) menegaskan bahwa *Employee engagement* organisasi harus berorientasi pasar ketika mengejar Orientasi Kualitas Layanan internal seperti halnya mengikuti Orientasi Kualitas Layanan eksternal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. strategi pemasaran eksternal akan diperbaiki terlebih dahulu dengan memperbaiki strategi pemasaran internal seperti mengembangkan hubungan internal antara pelanggan internal (karyawan), juga dengan memuaskan kebutuhan pelanggan internal dan penyedia jasa untuk menjadikan mereka lebih baik, puas dan termotivasi maka keterlibatan sangat mampu memediasi untuk orientasi pelayanan, (Tsai dan Wu, 2011), (Haji et al., 2023), Pemasaran internal mempengaruhi kepuasan kerja dengan menggunakan *Employee engagement* sebagai variabel mediasi. Menurut temuan penelitian, pemasaran internal tidak berpengaruh positif atau substansial terhadap kepuasan kerja. Pemasaran internal memiliki dampak yang signifikan dan bermanfaat terhadap *Employee engagement* dalam rangka memediasi. *Employee engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. *Employee engagement* berfungsi sebagai jembatan atau mediasi antara pemasaran internal dan kepuasan kerja dan orientasi pelayanan.

Kepemimpinan autentik (AL) berfungsi sebagai moderator kontekstual dengan meningkatkan atau menyeimbangkan hubungan dalam organisasi, terutama dalam

lingkungan yang menantang di mana kepercayaan dapat berfluktuasi. Pemimpin yang mempraktikkan AL, yang dicirikan oleh kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan yang seimbang, dan perspektif moral yang terinternalisasi, membantu membangun budaya kepercayaan dan keselarasan. Dalam peran yang menuntut ketahanan, AL memperkuat keterlibatan, mendukung karyawan untuk tetap termotivasi dan kohesif, yang sangat berharga ketika keadaan eksternal menimbulkan ketidakpastian (Victor Seco, Miguel Pereira Lopes, 2013).

Dari beberapa temuan penelitian yang dilakukan (Avolio, Luthans dan Walumbwa (2004), (Garner *et al.*, 2011), (Walumbwa *et al.* (2008), dikaitkan dengan kepemimpinan yang lain dan analisis terhadap BKD di Indonesia menunjukkan Authentic Leadership (AL) lebih relevan digunakan untuk menganalisis pelayanan di BKD Provinsi di Indonesia karena pendekatan ini menekankan kesadaran diri, integritas moral, dan transparansi hubungan yang sangat penting dalam konteks pelayanan publik. AL mendukung keterlibatan pegawai, kepuasan kerja, dan kepercayaan, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan administrasi kepegawaian. Dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lain, AL lebih selaras dengan nilai-nilai etika dan kolaborasi yang menjadi inti pelayanan publik di Indonesia.

Secara kontekstual penelitian ini dilakukan pada sektor publik nonprofit yaitu Badan Kepegawaian Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia. Badan Kepegawaian Daerah (BKD) merupakan perangkat daerah yang mempunyai tugas membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan fungsi penunjang pemerintahan di bidang kepegawaian yang meliputi pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian mulai dari pengangkatan, pemindahan sampai dengan pemberhentian pegawai. Oleh karena itu, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dapat dikatakan sebagai pelayan pegawai dan pegawai sebagai pelanggannya, sehingga harus berorientasi pada kualitas pelayanan yang optimal.

Berdasarkan dokumen Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara Tahun 2020 – 2024 terdapat permasalahan yang merupakan tantangan dalam pengelolaan manajemen ASN sebagai berikut:

1. Sistem Manajemen ASN. Manajemen ASN di instansi pemerintah pusat dan daerah berjalan masing-masing. Sistem yang dibangun belum sepenuhnya dijadikan standar yang diterapkan di seluruh instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah. Manajemen ASN berjalan “sesuai adat istiadat” di masing-masing instansi. Sistem pengawasan dan pengendalian yang masih konvensional menyebabkan biaya yang tinggi dan tidak optimalnya implementasi manajemen ASN.
2. Terkait kompetensi, distribusi, dan pelayanan ASN. Sektor pelayanan publik pun masih belum maksimal. Standar Pelayanan Minimum (SPM) dan Standar Operasional Prosedur (SOP) harus ditingkatkan kepada level pelayanan prima. Pelayanan yang mudah, cepat, dan murah tidak hanya menjadi slogan tetapi juga terimplementasi dalam praktik keseharian.
3. *Database* dan sistem informasi ASN. Pemerintah sebenarnya memiliki data ASN, hanya saja informasinya kurang lengkap dan tidak mutakhir. Selain itu, data yang ada hanya dimiliki oleh instansinya masing-masing (tidak terintegrasi). Oleh karena itu, tantangan ke depan adalah bagaimana mengembangkan database ASN (Big Data ASN) yang memuat informasi yang lengkap, mutakhir dan terintegrasi. Dengan adanya Big Data ASN maka kebijakan yang terkait manajemen ASN akan lebih tepat sasaran karena berlandaskan data yang valid.
4. Penegakan tata kelola manajemen ASN. Aspek kelembagaan juga perlu dilakukan penataan lebih baik lagi. Kerja yang terlalu *silo* harus diubah menjadi kerja kolektif dan kolaboratif. Kerja kolektif dan kolaboratif menjadi syarat utama pencapaian sukses atas amanat Undang-Undang. Untuk itu perlu adanya transformasi budaya organisasi yang lebih positif dan inovatif agar pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengelolaan ASN dapat dilakukan secara optimal.

Selain itu, perbandingan hasil survei tingkat pelayanan publik untuk Pemerintah Provinsi di Indonesia yang dilakukan Ombudsman Republik Indonesia tahun 2021 dan 2022 menunjukkan peningkatan jumlah provinsi yang masuk zonasi hijau (predikat tinggi) dari 38,24% atau 13 provinsi di tahun 2021 menjadi 55,88% atau 19

provinsi di tahun 2022 dan untuk provinsi yang masuk zonasi kuning (predikat sedang) mengalami penurunan dari 55.88% atau sebanyak 19 provinsi di tahun 2021 menjadi 38,24% atau 13 provinsi di tahun 2022. Sedangkan untuk provinsi yang masuk zonasi merah (predikat rendah) tetap yaitu sebanyak 2 provinsi di tahun 2021 dan tahun 2022. Menurut hasil survei Ombudman RI tersebut peningkatan jumlah provinsi yang masuk dalam zonasi hijau (predikat tinggi) tersebut disebabkan karena adanya peran pimpinan daerah yang berkomitmen untuk meningkatkan Orientasi kualitas pelayanan publik. Tak hanya itu, berbeda dengan tahun 2021 penilaian pelayanan publik yang hanya melihat pemenuhan pelayanan secara *tangible* (ketampakan fisik) pada unit penyelenggara layanan, sedangkan pada tahun 2022 Ombudman melakukan penyempurnaan penilaian penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperluas kepada pengukuran kompetensi penyelenggara, pemenuhan sarana dan prasarana, standar pelayanan serta pengelolaan pengaduan (Ombudman RI, 2022).

Oleh karena itu, Konsep *Internal Marketing* dimana “*employee as customer*” (Berry, 1981) dan *co-creation* yang melibatkan dan partisipasi pelanggan dalam memproduksi dan memberikan produk atau berkontribusi terhadap kualitas layanan (Dabholkar, 1990; Lengnick Hall, 1996) sangat menarik perhatian peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait peran *internal marketing* dengan melibatkan konsep *co-creation* sebagai faktor mediasi terhadap *Employee engagement* (*employee engagement*) dalam menciptakan kualitas layanan optimal pada Badan Kepegawaian Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia.

Pemasaran internal memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi, kinerja, dan kepuasan karyawan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Pendekatan ini mencerminkan bahwa keberhasilan pemasaran eksternal sangat bergantung pada efektivitas pemasaran internal. Dengan memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal melalui pelatihan, komunikasi yang jelas, dan strategi motivasi, organisasi dapat menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan komitmen yang kuat. Hal ini berdampak positif pada kualitas pelayanan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan, sehingga

pemasaran internal sangat dibutuhkan untuk kemajuan dan perbaikan Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara di Indonesia.

Tantangan dalam implementasi pemasaran internal di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di Indonesia melibatkan berbagai faktor, antara lain: (1) Resistensi terhadap Perubahan: Pegawai sering kali merasa enggan terhadap strategi pemasaran internal karena dianggap sebagai tambahan beban kerja. Hal ini mencakup kesulitan dalam mengubah budaya kerja dan mengadopsi pendekatan baru yang lebih proaktif. Perubahan budaya ini memerlukan waktu dan komitmen yang signifikan dari semua pihak terkait. (2) Keterbatasan Sumber Daya dan Kompetensi: Keterbatasan anggaran, keterampilan manajerial, dan pelatihan staf menjadi hambatan utama. Banyak BKD memiliki kapasitas terbatas untuk melatih karyawan dalam memahami konsep pemasaran internal dan mengintegrasikannya ke dalam operasi harian, (3) Kurangnya Komunikasi Efektif: Pemasaran internal sangat bergantung pada komunikasi yang jelas antara pimpinan dan staf. Jika komunikasi tidak dikelola dengan baik, tujuan pemasaran internal tidak akan tersampaikan dengan optimal, (4), Kendala Regulasi dan Birokrasi: Struktur birokrasi di lembaga pemerintah sering kali tidak mendukung pendekatan pemasaran yang fleksibel. Banyak proses administratif yang menghambat pengambilan keputusan cepat yang diperlukan dalam pemasaran internal, (Dellyana, D.; Arina, N.; Fauzan, T.R. 2023), (Budiharjo, E. 2018).

Ditinjau dari isu metodologis pada riset ini fokus pada peran mediasi *co-creation* sekaligus dimoderasi oleh kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) pada pengaruh internal marketing terhadap *Employee engagement (employee engagement)* dalam menciptakan Orientasi kualitas pelayanan (*orientation service quality*) yang optimal sesuai dengan hasil implikasi riset (Huang, 2019) dan (Jingqi qiu *et al.*, 2021). Secara khusus hasil riset (Huang, 2019) dan (Jingqi qiu *et al.*, 2021) mengimplikasikan bahwa penelitian selanjutnya sebaiknya memasukan peran kepemimpinan (*leadership*) sebagai variabel moderasi antara hubungan *Internal Marketing* dan karyawan. Oleh karena itu, kajian peran moderasi kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) menjadi perhatian pada riset ini, hal ini berdasarkan penelitian (Avolio *et al.*, 2004) menjelaskan bahwa kepemimpinan otentik mampu

meningkatkan *engagement* dan kepuasan bawahan serta memperkuat identitas yang dimiliki oleh bawahan secara positif terhadap organisasi. Akan tetapi di sisi lain (Roux, 2012) menyatakan bahwa tidak ada korelasi yang signifikan antara kepemimpinan otentik, *engagement*, optimism dan efikasi diri.

Mediasi *Co-creation* dalam studi ini menyoroti peran mediasi *co-creation* dalam hubungan antara internal marketing dan *Employee engagement*, memberikan wawasan baru tentang bagaimana *co-creation* dapat mempengaruhi orientasi kualitas pelayanan. Moderasi Kepemimpinan Otentik dengan mengkaji peran moderasi kepemimpinan otentik, riset ini menjawab rekomendasi dari penelitian sebelumnya dan meneliti lebih dalam tentang dampaknya terhadap hubungan antara internal marketing dan *Employee engagement*. Penelitian ini juga menguji kembali temuan yang kontradiktif dari penelitian sebelumnya mengenai korelasi antara kepemimpinan otentik dan berbagai aspek *Employee engagement*. Pada sisi lain sektor *public* menjadi perhatian penting dalam penelitian ini, karena beberapa temuan menemukan beberapa variable yang biasa dipakai pada sektor swasta. Berdasarkan pertentangan secara konseptual, kontekstual maupun metodologi yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini dilakukan pada sektor publik nonprofit Badan Kepegawaian Daerah (BKD) tingkat Provinsi di Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas yang telah diuraikan dalam isu konseptual, kontekstual dan metodologi dapat disimpulkan bahwa yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah peran mediasi *co-creation* sekaligus dimoderasi oleh kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) pada pengaruh internal marketing terhadap *Employee engagement* (*employee engagement*) dalam menciptakan Orientasi kualitas pelayanan (*orientation service quality*) yang optimal sesuai dengan hasil implikasi riset (Huang, 2019) dan (Jingqi qiu et al, 2021). Selain itu, permasalahan dan tantangan dalam pengelolaan manajemen ASN seperti yang tertuang dalam Rencana Strategis Badan Kepegawaian Negara Tahun 2020 – 2024, tata kerja yang terlalu *silo* harus diubah menjadi kerja kolektif dan kolaboratif agar pelayanan yang

inovatif dapat berjalan secara optimal. Disinilah peran pemanfaatan mediasi *co-creation* pada pengaruh *internal marketing* terhadap *employee engagement* yang dimoderasi oleh kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) dalam menciptakan Orientasi kualitas pelayanan (*orientation service quality*) yang optimal. Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini yang dibuat dalam beberapa pertanyaan penelitian yaitu:

1. Apakah *internal marketing* berpengaruh terhadap *Employee engagement (employee engagement)*?
2. Apakah *internal marketing* berpengaruh terhadap *co-creation*?
3. Apakah *co-creation* berpengaruh terhadap *Employee engagement (employee engagement)*?
4. Apakah *Employee engagement (employee engagement)* berpengaruh terhadap Orientasi kualitas pelayanan (*orientation service quality*)?
5. Apakah pengaruh *internal marketing* terhadap *Employee engagement (employee engagement)* dimediasi oleh *co-creation*?
6. Apakah pengaruh *Internal Marketing (IM)* terhadap *Orientation service quality (OSQ)* dimediasi oleh *employee engagement (EE)*?
7. Apakah pengaruh *co-creation* terhadap *Employee engagement (employee engagement)* dimoderasi oleh kepemimpinan otentik (*authentic leadership*)?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Menguji secara empiris pengaruh *internal marketing* terhadap *Employee engagement (employee engagement)*.
2. Menguji secara empiris pengaruh *internal marketing* terhadap *co-creation*.
3. Menguji secara empiris pengaruh *co-creation* terhadap *Employee engagement (employee engagement)*.

4. Menguji secara empiris pengaruh *Employee engagement (employee engagement)* terhadap Orientasi kualitas pelayanan (*orientation service quality*).
5. Menguji secara empiris pengaruh *internal marketing* terhadap *Employee engagement (employee engagement)* yang dimediasi oleh *co-creation*.
6. Menguji secara empiris pengaruh *internal marketing* terhadap *Orientation service quality (OSQ)* yang dimediasi oleh *employee engagement (EE)*.
7. Menguji secara empiris pengaruh *co-creation* terhadap *Employee engagement (employee engagement)* yang dimoderasi oleh kepemimpinan otentik (*authentic leadership*).

1.4 Keaslian dan Kebaruan Penelitian

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan peneliti sekarang adalah pada penelitian sebelumnya yang dilakukan, (Huang, 2020) dan (Jingqi Qiu *et al.*, 2022), dengan menyajikan konseptualisasi keterikatan *stakeholder*, inovasi terbuka, dan *co-creation*, menyusun kesenjangan penelitian dan arah penelitian lebih lanjut serta mengusulkan model konseptual untuk keterikatan (*employee engagement*) dalam menciptakan Orientasi kualitas pelayanan (*orientation service quality*) yang optimal. Sedangkan nilai keaslian dan kebaruan dalam penelitian ini pada kajian peran mediasi *co-creation* yang dimoderasi oleh kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) dalam membuat karyawan yang *engage* untuk menciptakan Orientasi kualitas pelayanan (*orientation service quality*) yang optimal.

1.5 Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Konseptual

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan rujukan atau referensi dalam membuat model *internal marketing* (pemasaran internal) dan tata kelola kerja *co-creation* (kreasi bersama) terhadap keterikatan pegawai (*employee engagement*) untuk mewujudkan Orientasi kualitas pelayanan (*orientation service quality*) yang

optimal berdasarkan pada kebutuhan pelanggan pada sektor publik nonprofit terutama yang terkait dengan pelayanan administrasi kepegawaian di Indonesia.

Integrasi *Co-Creation* sebagai Konsep Pusat Konsep *Co-Creation* (CC) memberikan dasar untuk membangun kolaborasi aktif antara pegawai melalui keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Ini memunculkan budaya kerja yang partisipatif dan inovatif di BKD. Memberikan landasan teoritis untuk program yang meningkatkan keterlibatan karyawan secara langsung terkait dengan kualitas pelayanan (*Orientation Service Quality*).

Autentikasi dalam Kepemimpinan, *Authentic Leadership* (AL) berfungsi sebagai moderasi penting yang mendukung hubungan antara *Co-Creation* dan *Employee Engagement* (EE). BKD dapat menggunakan konsep untuk mendesain ulang pelatihan kepemimpinan, menekankan transparansi, kejujuran, dan nilai-nilai otentik. Mengubah gaya kepemimpinan menjadi katalis untuk peningkatan motivasi karyawan. Mekanisme Mediasi *Employee Engagement Employee Engagement* (EE) menjadi mediasi utama antara *Internal Marketing* (IM) dan *Orientation Service Quality* (OSQ) memberikan wawasan bahwa strategi pemasaran internal harus langsung diarahkan untuk meningkatkan keterlibatan pegawai tanpa ketergantungan pada CC. BKD dapat memfokuskan sumber daya pada strategi yang memiliki dampak langsung dan signifikan.

2. Kontribusi Metodologis

Secara metodologi penelitian ini memberikan kontribusi dalam hal pengujian hipotesis dengan *Multigroup Structural Equation Modeling*. Pada penelitian sebelumnya belum ditemukan pengujian variabel mediasi dengan *Multigroup Structural Equation Modeling* untuk menjelaskan *internal marketing* (pemasaran internal). Selain itu populasi dan sampel penelitian ini menggunakan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Tingkat Provinsi di Indonesia.

3. Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktikal agar Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang ada di Indonesia mampu memberikan Orientasi kualitas pelayanan (*orientation service quality*) yang optimal dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan, dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN).

Peningkatan Manajemen Personal Implementasi pelatihan berbasis kompetensi untuk semua pegawai BKD dapat meningkatkan efisiensi dan keahlian karyawan. Strategi ini memastikan bahwa semua pegawai memenuhi standar layanan publik. Diharapkan pada Praktiknya Merancang kurikulum pelatihan yang berorientasi pada hasil dan berbasis kinerja.

Optimalisasi Program *Co-Creation* diharapkan memberikan pegawai kesempatan untuk berbagi ide dan meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan. Diharapkan pada praktiknya membentuk platform digital untuk berbagi informasi antarpegawai dan membangun budaya kolaboratif. Pelatihan Kepemimpinan Autentik Memastikan bahwa pemimpin BKD mengikuti pelatihan untuk mengadopsi nilai-nilai autentik dalam manajemen, sehingga memperkuat hubungan dengan pegawai. Diharapkan pada praktiknya menyediakan workshop dan mentoring bagi pemimpin untuk membangun transparansi dan kepercayaan dalam tim.

Adaptasi Kebijakan untuk 10 Provinsi Menyesuaikan implementasi program pemasaran internal dengan kebutuhan spesifik masing-masing provinsi, misalnya berdasarkan struktur birokrasi atau budaya lokal. Diharapkan pada praktiknya Melakukan studi awal untuk memahami karakteristik unik dan kebutuhan setiap provinsi, kemudian merancang kebijakan spesifik yang relevan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 *Self Determination Theory* (Teori Determinasi Diri)

Self Determination Theory (Teori Determinasi Diri) adalah sebuah pendekatan motivasi dan kepribadian manusia yang menggunakan metode empiris tradisional dengan menggunakan metateori *organismic* yang menyoroti pentingnya sumber daya manusia untuk pengembangan kepribadian dan perilaku regulasi diri (Ryan, Kuhl, dan Deci, 1997) atau teori empiris yang berasal dari motivasi dan kepribadian manusia dalam konteks sosial yang membedakan motivasi di bagian yang otonom dan terkontrol.

Self Determination Theory merupakan studi berkaitan motivasi dan kepribadian sebagai landasan kebebasan manusia menentukan hal penting untuk dilakukan dalam hidupnya. *Self Determination Theory* mengklasifikasikan motivasi untuk memilih kedalam dua tipe, yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang hadir dari dalam diri individu sementara motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh lingkungan. Terdapat enam konsep dalam penjelasan *Self Determination Theory* yang masing-masing dikembangkan untuk menjelaskan fenomena dasar dari motivasi yaitu *Cognitive Evaluation Theory*, *Organismic Integration Theory*, *Basic Psychological Needs Theory*, *Goal Contents Theory*, dan *Relationship Motivation Theory*. Deci dan Ryan (dalam Mamahit, 2014) mendefinisikan *self determination* sebagai kapasitas seseorang untuk memilih dan memiliki beberapa pilihan dalam menentukan suatu tindakan, tekad, atau ketetapan hati pada suatu tujuan yang hendak dicapai. *Self determination* merupakan kemampuan untuk menentukan pilihan berdasarkan pertimbangan terhadap

kebutuhan berotonomi, berkompotensi, dan memiliki hubungan sosial, sehingga dapat berfungsi secara optimal aspek-aspek *self determination* dapat menjadi prediktor fungsi optimal manusia dalam berbagai ranah kehidupannya (Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenensm Lens, 2010). Manusia memiliki kebutuhan untuk merasa kompeten, dan juga perasaan otonomi terhadap pilihan-pilihan yang mereka ambil. Dengan kata lain, manusia memiliki kebutuhan akan determinasi diri (*needs for self- determination*). Seperti contoh ketika kita berpikir, “Aku ingin melakukan ini”, dan aku bebas untuk memilih sesuai dengan pilihanku, maka kita memiliki rasa determinasi diri yang tinggi, sedangkan “aku seharusnya melakukan ini”, dan diminta oleh orang lain untuk melakukannya, maka kita tidak mempunyai determinasi diri (d’Aillyn, deCharms, Reeve, Ryan, dan Deci dalam Ormrod, 2008).

Dengan demikian, arena ini adalah penyelidikan seseorang dengan kecenderungan pertumbuhan dan kebutuhan psikologis bawaan yang merupakan dasar untuk integrasi motivasi diri dan kepribadian, serta untuk kondisi yang mendorong proses-proses yang positif. Induktif, menggunakan proses empiris, telah mengidentifikasi tiga kebutuhan tersebut yaitu kebutuhan kompetensi (Harter, 1978; White, 1963), keterkaitan (Baumeister dan Leary, 1995, Reis, 1994), dan otonomi (deCharms, 1968; Deci ,1975) yang tampaknya penting untuk memfasilitasi fungsi optimal dari kecenderungan alami untuk pertumbuhan dan integrasi, serta untuk pembangunan sosial konstruktif dan kesejahteraan pribadi. Teori ini berfokus terutama pada kemauan atau perilaku bertekad diri dan sosial dan kondisi budaya yang melaksanakan itu. SDT juga mendalilkan suatu dasar kebutuhan psikologi yang universal, yaitu kemandirian, kemampuan berhubungan, pemenuhan yang perlu dipertimbangkan dan kebutuhan yang penting, kesehatan manusia tanpa memperdulikan fungsi budaya atau tahapan perkembangan.

Menurut (Deci dan Ryan, 1989) tiga hal yang mempengaruhi *self determination*, yaitu kompetensi (*competence*), kemandirian (*autonomy*), dan keterhubungan (*relatedness*). Kompetensi (*competence*) berfokus pada keinginan untuk bertindak efektif dalam menghadapi lingkungan. Kebutuhan kompetensi membuat individu lebih tertarik, terbuka, dan belajar lebih baik dalam beradaptasi

dengan tantangan baru. Kompetensi digambarkan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam mendukung tindakan yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan. Kebutuhan untuk memiliki kompetensi serupa dengan kebutuhan memiliki penguasaan terhadap lingkungan (White, 1959 dalam Schunk *et al.*, 2012). Individu-individu perlu merasa dirinya kompeten dan bertingkah laku kompeten dalam interaksinya dengan individu lain, dalam mengerjakan tugas dan aktivitas, dan dalam konteks yang lebih besar. Kemandirian (*autonomy*) secara etimologis berarti mengatur diri sendiri dan mandiri.

Self determination theory menilai kemandirian sebagai kunci dalam memahami kualitas regulasi perilaku individu. Kebutuhan otonomi mengacu pada kebutuhan untuk merasakan kontrol, bertindak sebagai agen/penyebab perilaku mandiri, atau memiliki otonomi dalam interaksi dengan lingkungan, atau suatu persepsi lokus kualitas internal dari sudut pandang persepsi penyebab (Ryan dan Deci, 2000 dalam Schunk *et al.*, 2012). Individu-individu memiliki suatu kebutuhan psikologis pokok untuk mengalami perasaan otonomi dan perasaan kontrol. Otonomi berkaitan dengan keberadaan individu secara mandiri. Jika dikaitkan dengan pengambilan keputusan, individu mampu mengambil keputusan sendiri bagi dirinya. Sedangkan keterhubungan (*relatedness*) berfokus pada kecenderungan universal untuk berinteraksi, merasa terhubung, merasa terlibat, dan untuk merasakan pengalaman kasih sayang dan kepedulian terhadap orang lain. Kebutuhan keterhubungan dapat menjadi sarana internalisasi perilaku dan nilai melalui kelompok sosial (Niemic dan Ryan, 2009). Kebutuhan keterkaitan (*relatedness*) mengacu pada kebutuhan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok, atau kadang - kadang dinamakan kebutuhan kecocokan sosial (*belongingness*) (Schunk, Pintrich, Meece, 2012).

Penelitian yang mengkaji pemasaran internal dalam konteks Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dapat memberikan kontribusi terhadap Self-Determination Theory (SDT), yang pertama kali dikembangkan oleh Deci dan Ryan. SDT berfokus pada tiga kebutuhan psikologis dasar manusia: otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial. Pemasaran internal di BKD dapat memperkuat ketiga

kebutuhan tersebut, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dan kinerja mereka. Berikut adalah penjelasan kontribusi penelitian ini terhadap SDT:

1. Otonomi : Dalam pemasaran internal, pegawai diberi kebebasan dan ruang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, seperti melalui praktik Co-Creation. Praktik ini memberi pegawai kesempatan untuk berkontribusi pada pengembangan kebijakan dan proses kerja yang lebih baik. Dengan melibatkan pegawai dalam keputusan penting, mereka merasa lebih diberdayakan dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, yang mencerminkan kebutuhan otonomi dalam SDT (Ryan & Deci, 2000).
2. Kompetensi: Pemasaran internal di BKD yang berfokus pada pelatihan dan pengembangan profesional berkontribusi pada pemenuhan kebutuhan kompetensi pegawai. Melalui program pelatihan yang terus-menerus, pegawai dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam pekerjaan. Hal ini mencerminkan aspek penting dari SDT yang berkaitan dengan keinginan individu untuk merasa kompeten dalam tugas yang mereka lakukan (Deci & Ryan, 2000).
3. Hubungan Sosial: Praktik pemasaran internal juga dapat memperkuat hubungan sosial antar pegawai melalui peningkatan komunikasi dan kolaborasi. Misalnya, melalui tim kerja yang dibentuk dalam proses Employee Engagement, pegawai dapat membangun hubungan yang lebih baik antar satu sama lain, serta antara pegawai dan atasan. Hubungan yang sehat dan saling mendukung ini memenuhi kebutuhan sosial dalam SDT, yang menekankan pentingnya hubungan yang mendalam dan mendukung dalam konteks pekerjaan (Gagné, 2003).

Secara keseluruhan, pemasaran internal dalam konteks BKD di Indonesia dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, dengan cara memperkuat kebutuhan dasar yang diidentifikasi dalam Self-Determination Theory. Hal ini berpotensi meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan.

2.2 *Internal Marketing* (Pemasaran Internal)

Konsep *internal marketing* (pemasaran internal) masih bisa diperdebatkan diantara literatur yang cukup hebat, tidak ada konsensus, tetapi mungkin untuk memiliki gagasan tentang apa terminologi pemasaran internal tersebut. Terminologi pemasaran internal mulai diungkapkan pada tahun 1970-an, di mana harus memenuhi kepuasan karyawan sehingga karyawan harus menjadi ujung tombak untuk memiliki pelanggan yang puas, maka organisasi harus dapat menciptakan karyawan sebagai pelanggan pertama dalam organisasi (Ahmed dan Rafiq, 2020). Konsep pemasaran internal telah berkembang dari konseptualisasi asli kepuasan dan motivasi karyawan dengan memperlakukan karyawan sebagai pelanggan dan pekerjaan sebagai produk untuk meningkatkan kualitas layanan (Berry, 1981).

Internal marketing (pemasaran internal) didefinisikan sebagai memperlakukan karyawan dan pelanggan dengan kepentingan yang sama melalui program proaktif untuk mencapai tujuan organisasi (Brahmah, 2016). Pada awalnya digunakan oleh (Berry, 1981) yang mendefinisikan *internal marketing* sebagai proses pemasaran dengan cara melihat karyawan sebagai pelanggan internal dan pekerjaan sebagai produk internal yang dihasilkan oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari pelanggan internal yaitu karyawan. Keutamaan konsep *internal marketing* adalah diasumsikan bahwa karyawan merupakan pasar dalam sebuah organisasi. Pasar ini dapat dipandang sebagai segmen pasar yang perlu diinformasikan, dipelajari, dikembangkan dan dimotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan konsep pemasaran internal pertama muncul dalam bidang pemasaran dan layanan terdapat pada literatur manajemen yang diungkapkan oleh (Varey, R. J., dan Lewis, B. R, 1999) yaitu memperkenalkan pendekatan baru untuk pemasaran internal. Dalam pendekatan tersebut, setiap karyawan harus mendapat pelatihan yang tepat dan memadai untuk memberi nilai tambah sebagai pemasar, *cross selling* dan sejenisnya bersama dengan retensi keterampilan pelanggan yang akan memungkinkan berlangsungnya hubungan pembangunan pelanggan.

Perusahaan harus mampu mengadopsi kerangka kerja mirip dengan pemasaran eksternal dan menerapkan kegiatan seperti pemasaran internal, merangsang kesadaran layanan dan perilaku yang berorientasi pelanggan antar personil. (Berry, 1981) mendefinisikan *internal marketing* secara “filosofi manajemen, melihat karyawan sebagai pelanggan internal dan melihat pekerjaan sebagai produk internal yang memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan internal dari tujuan organisasi”.

Gagasan secara umum bahwa untuk memiliki pelanggan yang puas, pada awalnya perusahaan harus memiliki karyawan yang puas. Jadi dengan memenuhi kebutuhan karyawan, perusahaan berhasil membuat mereka lebih mampu memuaskan pelanggan, terutama untuk organisasi yang menyediakan jasa (Bennet dan Barkensjo, 2005). Pemasaran eksternal yang sukses berfokus pada pelanggan dalam mengarahkan strategi manajemen. Pemasaran internal yang sukses adalah berfokus pada karyawan, dengan tujuan akhir membangun strategi pelayanan yang efektif melayani pelanggan eksternal.

Selanjutnya hasil penelitian yang disampaikan oleh (Huang, 2019) secara tentatif mengindikasikan bahwa organisasi dan pelanggan mempunyai dua gagasan yang saling terkait dan terdapat hubungan timbal balik, maka dalam organisasi sangat diperlukan mempraktikkan pemasaran internal sedangkan dimensi *internal marketing* dalam riset (Huang, 2019) antara lain pelatihan, komunikasi internal, *system reward*, riset pasar internal, rekrutmen, pengembangan karir dan aktivitas promosi.

Kegiatan *internal marketing* yang sukses di industri layanan olahraga harus meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan akhirnya mengarah pada peningkatan komitmen organisasi, (Nart *et al*, 2019) praktik *internal marketing* yang dibangun oleh indikator komunikasi internal, pelatihan, dan riset pasar internal menumbuhkan ketulusan emosi karyawan serta kontak pelanggan. Praktik *internal marketing* seperti itu serta emosi yang tulus dapat meningkatkan orientasi perilaku pelanggan dari karyawan, seperti yang dimanifestasikan oleh tingkat kesenangan dan pemenuhan kebutuhan karyawan sebagai pelanggan internal.

Istilah *internal marketing* dalam pemasaran dan layanan ini telah diadopsi sebagai dimensi yang lebih luas disampaikan oleh (Ahmad dan Rafiq, 2002) dan

(Papasolomou, 2006) yang mendefinisikan premis inti dari *internal marketing* adalah “untuk memiliki pelanggan yang puas, organisasi harus mampu memiliki karyawan yang puas”, mungkin ini terbaik untuk dicapai dengan cara mengamati anggota organisasi sebagai pelanggan dan berjuang untuk memenuhi persyaratan dan kebutuhan. *Internal marketing* mempunyai efek positif pada kualitas hubungan karyawan yang dapat dirasakan pelanggan melalui perilaku pemasaran berdasarkan hasil studi (Park, Jong. Hee dan Tran, Thi. Bich. Hanh, 2018) dapat digeneralisasikan bahwa industri jasa (misal: di Vietnam dan negara berkembang Asia lainnya), diberbagai lingkungan ekonomi yang semakin kompetitif di suatu daerah dan budaya kolektivism yang tinggi dan jarak kekuasaan tinggi dapat mempengaruhi praktik pemasaran internal seperti komunikasi internal.

Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk memastikan bahwa anggota organisasi selayaknya dapat mengasimilasi (pembauran satu kebudayaan yang disertai dengan hilangnya ciri khas kebudayaan asli sehingga membentuk kebudayaan baru) sesuai tujuan masing-masing perusahaan, bersama pelanggan fokus pada kegiatan yang dapat memberikan kontribusi terhadap tingkat motivasi mereka sendiri (Payne dan Helman, 1992). (Ahmed dan Rafiq, 2000) menunjukkan tiga fase melalui konsep *internal marketing* yang saling terkait: motivasi dan kepuasan karyawan, orientasi berbasis pelanggan serta konsep perluasan pemasaran untuk mengelola perubahan dan implementasi strategi.

Perspektif *internal marketing* merupakan pendekatan anggota organisasi sebagai pelanggan organisasi (Berry dan Parasuraman, 1992), mengenai isu bahwa karyawan harus diperlakukan sebagai pelanggan internal dan akan memberikan efek positif sehingga kebutuhan mereka dapat terpenuhi jadi dengan demikian perusahaan harus mampu membuktikan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal.

Para peneliti menarik definisi tentang tujuan utama dari *internal marketing* yaitu mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan anggota organisasi yang memenuhi syarat. Menurut (Rafiq dan Ahmed, 1993) berarti sementara, memperingatkan masalah yang potensial berasal dari mengadopsi orientasi seperti

seorang karyawan dipandang sebagai pelanggan internal. Orientasi *internal marketing* sektor organisasi semua akan merasakan secara simultan menjadi pemasok dan pelanggan (Lings, 1999). Faktor-faktor yang menentukan visi ini adalah: melakukan edukasi kesadaran internal tentang kualitas layanan internal, mengidentifikasi “pelanggan internal” dan “pemasok internal”, mengidentifikasi harapan pelanggan internal, dan menyampaikan harapan tersebut dengan mendiskusikan kesulitan dan kapasitas untuk memenuhi kebutuhan mereka, melakukan identifikasi dan implementasi perubahan perilaku atas nama “pemasok internal” hal ini untuk menjamin bahwa kebutuhan mereka dapat terpenuhi sepenuhnya, dan akhirnya “pelanggan internal” harus mampu mengukur Orientasi Kualitas Pelayanan dalam rangka untuk memastikan tingkat kinerja “pemasok internal” (Lings, 2004). Selanjutnya, (Boukis, A. dan Gounaris, S, 2014) berpendapat bahwa *internal marketing* dapat digunakan sebagai alat untuk membantu karyawan mengakomodir nilai-nilai organisasi dan lebih cocok untuk level manajer serta dapat menunjukkan perilaku yang menguntungkan bagi beberapa karyawan terhadap perusahaan dan manajer sebagai hasil implementasi pengaruh dari *internal market orientation*.

Keuntungan organisasi dari hasil pendekatan visi antara lain: mempunyai kesempatan untuk mengukur Orientasi Kualitas Pelayanan, bertindak dalam pendekatan proaktif untuk desain proses baru, fokus mengembangkan *client* berbasis eksternal, meningkatkan motivasi dan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan (Lings, 1999). Berdasarkan filosofi manajemen terstruktur dalam bertindak secara efektif pada lingkungan eksternal organisasi dan disesuaikan berdasarkan lingkungan kerja yang tepat serta selalu menghormati kebutuhan dan keinginan karyawan, hal ini berlaku untuk semua anggota organisasi dengan orientasi pelanggan eksternal (Lings, 2004; Ahmed, Rafiq dan Saad, 2003; Varey dan Lewis, 1999; Foreman dan Money, 1995).

Internal marketing dilaksanakan melalui praktik terkait dengan organisasi melalui manajemen partisipatif dan mengadopsi norma-norma komunikasi informal yang disampaikan oleh (Gounaris, 2008). Selanjutnya, (Ahmed, Rafiq dan Saad , 2003) juga mengusulkan bauran pemasaran internal yang melibatkan sistem reward,

komunikasi internal, pelatihan dan pengembangan serta kepemimpinan. Menurut (Rafiq dan Ahmed, 2000) mendefinisikan pemasaran internal sebagai upaya terencana untuk menggunakan pendekatan pemasaran diantaranya adalah untuk mengatasi resistensi perubahan organisasi, menyelaraskan, fungsional dan mengintegrasikan memotivasi, mengkoordinasikan antar fungsional serta implikasi pelaksanaan kerja karyawan yang efektif terhadap strategi perusahaan dalam rangka untuk memberikan kepuasan pelanggan melalui proses menciptakan motivasi karyawan dan berorientasi pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian yang disampaikan oleh Huang *et al.* (2019) bahwa peningkatan praktik pemasaran internal dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi operator maskapai penerbangan bertarif murah (ekonomis) dengan melalui peningkatan kepuasan karyawan, praktik pemasaran internal seperti yang diterapkan manajer maskapai penerbangan dengan tarif hemat untuk memberikan kepuasan karyawan (kepuasan pelanggan) pada akhirnya akan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif, (Berry, 1981; Berry dan Parasuraman, 1991).

Foreman dan Money, (1995) mengemukakan bahwa *internal marketing* memperlakukan karyawan sebagai pelanggan. Ini berarti menciptakan lingkungan kerja dimana karyawan dilatih dan diberikan keterampilan untuk berorientasi pada pelanggan dan mempunyai kesadaran untuk memberikan pelayanan sehingga kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja pemasaran (Money dan Foreman, 1996). *Internal marketing* yang disampaikan oleh (Berry, 1981), bahwa pelanggan internal harus diberikan pelayanan yang baik sehingga mereka dengan senang hati melaksanakan pekerjaan dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab, pada akhirnya mereka secara efektif dapat melayani konsumen dengan baik.

Relevansi *internal marketing* pada operasi layanan perusahaan menekankan pada peningkatan kualitas layanan yang berorientasi pelanggan. Pelanggan tidak hanya membeli produk tetapi mereka bekerjasama dalam menghasilkan keuntungan layanan organisasi (Prahalad dan Ramaswamy, 2000). Kerjasama terjadi melalui karyawan garis depan dan pelanggan pada saat transaksi. Oleh karena itu pengalaman

pelanggan dalam membeli harus dipahami dari perspektif organisasi dan pelanggan. Hal ini memberikan penekanan lebih besar pada proses dimana setiap anggota organisasi harus mempunyai rasa tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi (Manville dan Ober, 2003).

Internal marketing adalah merupakan proses penciptaan suatu lingkungan dimana setiap anggota organisasi bertindak baik sebagai karyawan maupun pelanggan dalam rangka untuk menciptakan tanggung jawab (Novatorov *et al.*, 1998). (Berry, 1981), sebagai pelopor atau pioner pemasaran internal dengan melihat karyawan sebagai pelanggan internal, pekerjaan sebagai produk internal yang memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan internal dalam mencapai tujuan organisasi. Gagasan-gagasan utama para ahli berkembang adanya dampak dari pemasaran internal pada anggota organisasi, pemberian pelatihan kepada karyawan untuk memberi nilai tambah sebagai pemasar (Berry, 1981), karyawan sebagai pelanggan internal (Ahmed *et al.*, 2002; Lings, 1999; Mudie, 2003; Varey dan Lewis, 1999), dampak *internal marketing* pada organisasi Ahmed dan Ratiq (2000), perlunya organisasi memiliki karyawan yang puas (Papasolomou, 2006; Payne dan Helman 1992), tingkat motivasi dan kepuasan karyawan, orientasi berbasis pada kebutuhan pelanggan.

Orientasi *internal marketing* sektor organisasi; (Lings, 2004) mengukur Orientasi Kualitas Pelayanan dalam rangka untuk memastikan tingkat kinerja "pemasok internal"; (Lings, 2004; Ahmed dan Rafiq, 2002; Ahmed *et al.*, 2003; Varey dan Lewis, 1999; Foreman dan Money, 1995; Varey, 1995), menghormati kebutuhan dan keinginan karyawan, berlaku untuk semua anggota organisasi dengan orientasi pelanggan eksternal. (Lings, 1999), meningkatkan motivasi dan tingkat kepuasan karyawan; (Lings, 2004; Ahmed dan Rafiq, 2002; Ahmed, Rafiq dan Saad, 2003; Varey dan Lewis, 1999, berlaku untuk semua anggota organisasi dengan orientasi pelanggan eksternal: Ahmed *et al.* (2003) bauran pemasaran internal; (Berry, 1981; Berry dan Parasuraman, 1991). (Foreman dan Money, 1995) pemasaran internal memperlakukan karyawan sebagai pelanggan.

Berdasarkan pendapat yang disampaikan oleh (Gronroos, 1982; Gounaris, 2008) bahwa pemberian layanan kepada pelanggan yang efektif membutuhkan karyawan yang termotivasi atau mempunyai motivasi yang tinggi dan mereka sadar akan pelanggan. Penelitian selanjutnya yang dikemukakan oleh Narteh, (Bedman dan Raphael Odoom, 2015), bahwa *internal marketing* adalah merupakan cara utama memastikan bahwa perusahaan untuk mencapai tujuan saat ini, karena mempunyai prinsip, penerapan *internal marketing* yang baik dan dapat memberikan dampak positif terhadap kepuasan dan Orientasi Kualitas Pelayanan.

Internal marketing sebagai implementasi strategis disampaikan oleh (Ahmed dan Rafiq, 2002), bahwa *internal marketing* adalah proses menyelaraskan, mendidik, dan memotivasi karyawan menuju pencapaian tujuan perusahaan, dimana karyawan memahami pentingnya program dan mengenali peran mereka di dalamnya. Dalam pendekatan (Rao, 2011) mengikuti struktur pemasaran internal yang tidak hanya mencakup karyawan dari perusahaan jasa, tetapi juga untuk semua jenis karyawan dan perusahaan. Dalam pendekatan ini, mereka menunjukkan teknik membimbing pekerja/karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, sebagai peran pemasaran internal. Hal ini mengikuti istilah baru dalam pendekatan ini, seperti mekanisme integrasi lintas fungsional (George, 1977). Pada fase ini, mulai diperhatikan bahwa teknik atau mekanisme pemasaran eksternal telah digunakan secara internal, dan dalam konteks pemasaran internal memandangnya sebagai alat untuk mengurangi kesenjangan antara departemen/unit dan cara untuk membuat resistansi terhadap perubahan yang selalu berubah-ubah.

Setelah mempertimbangkan, semua pendekatan yang diusulkan sebelumnya, (Ahmed dan Rafiq, 2002) telah mendefinisikan *internal marketing* sebagai upaya yang direncanakan untuk menggunakan pendekatan pemasaran yang difokuskan untuk memotivasi karyawan, supaya dapat menerapkan dan mengintegrasikan strategi organisasi ke arah orientasi pelanggan. Sedangkan (Gilmore dan Carson, 1995) memperkuat konsep ini dengan menghadirkan pandangan relasional *internal marketing*, di mana *internal marketing* tidak hanya menjangkau karyawan, tetapi juga

mempertahankan dan memperkuat hubungan baik secara hierarkis dan antar hierarkis, hal ini dapat menciptakan nilai superior bagi pelanggan.

2.3 *Co-creation*

Co-creation awalnya digunakan oleh (Kambil *et al*, 1999) mengacu pada nilai *co-creating* bagi konsumen dalam konteks mereka mengusulkan bahwa kegiatan *co-creation* menimbulkan dinamika baru dalam hubungan antara perusahaan dan pelanggan karena pelanggan berpartisipasi dalam proses produksi dan distribusi nilai. Pelanggan dapat berpartisipasi dalam setiap tahap rantai nilai, mereka menjadi "pegawai" sebagian organisasi. Definisi awal *co-creation* menarik perhatian pada keterlibatan dan partisipasi pelanggan dalam memproduksi dan memberikan produk atau berkontribusi terhadap kualitas layanan (Dabholkar, 1990; Lengnick Hall, 1996). (Bendapudi dan Leone, 2003) merevisi konseptualisasi ini, mengklaim bahwa *co-creation* lebih dari sekedar partisipasi dalam kerja bersama.

Co-creation adalah proses dimana *stakeholder* dan atau organisasi bersama-sama menciptakan nilai dari produk (baik barang atau jasa) dan merek (Prahala dan Ramaswamy, 2004a, 2004b; Merz, Zarantonello, dan Grappi, 2018). Pengalaman *co-creation* tidak berarti bahwa organisasi mencoba untuk menyenangkan pelanggan mereka. Mereka malah bergabung dalam upaya untuk membangun pengalaman bersama dengan dialog aktif dan pengalaman pribadi (Prahalad dan Ramaswamy, 2004). Dialog aktif dalam proses *co-creation* tentu bersifat interaktif dan saling belajar (Ballantyne, 2004) yang bertujuan untuk mengidentifikasi keinginan pelanggan terhadap produk atau merek (Boyle, 2007; Hsieh dan Chang, 2016; Lusch dan Vargo, 2006b; Voyer *et al.*, 2017).

Bentuk *co-creation* yang lebih maju terjadi ketika organisasi dan pelanggan terlibat dalam *co-design* dan *co-production* produk (misalnya, Chebbi Yahiaoui, Thrassou, dan Vrontis, 2013; Payne *et al.*, 2008). Baru (Ramaswamy dan Ozcan, 2018), memperluas domain *co-creation* dan mendefinisikannya sebagai “pemberlakuan kreasi interaksi di seluruh lingkungan sistem interaktif (diberikan oleh *platform* interaktif) yang melibatkan keterlibatan agensi dan penataan organisasi”.

Definisi ini mencakup istilah keterlibatan untuk menunjukkan bahwa partisipasi aktif dan interaksi bagian - bagian yang terlibat dalam *co-creation* menonjol dan menyoroti penggunaan sistem lingkungan yang interaktif dalam proses *co-creation* yang bertujuan untuk mempercepat inovasi dan arus keluar pengetahuan untuk memperluas pasar (Chesbrough, 2003a, 2003b; Chen, Tsou, dan Ching, 2011), karenanya menggunakan gagasan mitra internal untuk berinovasi. Kolaborasi ini dimulai dengan berbagi ide dan berlanjut ke proses pengembangan dan pengiriman produk baru (Cui dan O'Connor, 2012). Inovasi tambahan selama siklus hidup produk dapat menerima kontribusi dari berbagai pemangku kepentingan (Christofi, Leonidou, Vrontis, Kitchen, dan Papisolomou, 2015; Christofi, Vrontis, dan Leonidou, 2014; Roberts, Hughes, dan Kertbo, 2014). Layanan juga dapat memperoleh manfaat dari inovasi terbuka dan terdiri dari empat aspek utama dalam memikirkan bisnis sebagai bisnis layanan terbuka, menciptakan inovasi bersama, menggunakan inovasi terbuka untuk mempercepat inovasi layanan, dan mengubah model bisnis secara keseluruhan. (Blazevic dan Lievens, 2008; Chesbrough, 2007b; Coviello dan Joseph, 2012; Roberts *et al.*, 2014).

2.4 *Employee engagement (Employee Engagement)*

Employee engagement ialah salah satu persoalan utama yang dihadapi organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan karyawannya dan mencoba untuk memastikan bahwa karyawan melakukan seratus persen usaha dalam melaksanakan tugasnya. (Robinson, Perryman dan Hayday, 2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu sikap positif yang dipegang oleh karyawan terhadap nilai organisasi dan perusahaannya. Karyawan yang terikat atau terlibat secara penuh sadar akan konteks bisnis, dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan demi kepentingan organisasi.

Anitha dalam (Mohd, Shah, dan Zailan, 2016) menggambarkan *employee engagement* sebagai tingkat komitmen dan *Employee engagement* yang berdampak pada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja dan nilai-nilainya. Menurut

(Brunetto, Teo dan Far-Wharton, 2014), *employee engagement* ialah ukuran emosional dan komitmen intelektual karyawan untuk organisasi dan keterlibatannya.

Kemudian menurut (Joshi, 2011) faktor penentu *employee engagement* lebih beragam yaitu konten pekerjaan yang terkait dengan otonomi dan peluang yang menantang, kompensasi dan manfaat yang diperoleh karyawan untuk menyumbangkan kemampuan mereka kepada organisasi, *work life balance* yang dapat memungkinkan karyawan menyeimbangkan kebutuhan pribadi dengan kebutuhan karir, hubungan antara atasan dengan karyawan, jenjang karir, dan terakhir *teamwork*. Sedangkan beberapa faktor yang berkontribusi sebagai penghambat atau bahkan merusak level *engagement* antara lain ketidakamanan kerja, ketidakadilan, pekerjaan tanpa ruang, pekerjaan yang sangat menekan dengan sedikit fleksibilitas atau otonomi, manajemen perilaku yang buruk, *bullying*, dan bekerja untuk jangka waktu yang lama tanpa istirahat (Saks, 2006).

Schaufeli *et al.* (2008) membagi dimensi *employee engagement* ke dalam 3 (tiga) aspek, yaitu: *vigor*, *dedication*, *absorption*. Aspek *vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan serta gigih ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. *Dedication*, ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan, dan menantang dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat *dedication* yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaannya sehingga menjadikan pekerjaannya pengalaman berharga, menginspirasi, dan menantang. Selain itu *dedication* juga ditandai dengan rasa antusia dan bangga terhadap pekerjaannya. *Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu yang terasa cepat berlalu, dan individu yang sulit melepaskan diri dari pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat *absorption* yang tinggi biasanya senang menghabiskan waktunya dengan pekerjaannya dan cenderung kesulitan memisahkan diri dari pekerjaannya. Akibatnya waktu saat bekerja pun menjadi berlalu dengan cepat.

Employee engagement merupakan faktor yang penting tidak hanyadalam sektor *private* namun juga dalam sektor publik, karena pengaruhnya pada kinerja pegawai

yang akhirnya berdampak terhadap kepuasan pelayanan publik (Harter, Schmidt, dan Hayes, 2002). Penelitian (Popli, Rizvi, 2015) juga menunjukkan bahwa organisasi perlu meningkatkan *employee engagement* agar Orientasi Kualitas Pelayanan publik meningkat. Pegawai yang *engaged* akan lebih produktif, lebih *customer-focused*, lebih aman (kecelakaan kerja minimal), dan tidak ingin keluar dari organisasi, pegawai juga lebih peduli dengan tujuan organisasi, dibandingkan dengan pegawai yang tidak terikat yang cenderung menampilkan perilaku yang *disruptive*. Pegawai yang *engaged* akan tetap tinggal dalam organisasi, menjadi pendukung yang baik bagi organisasi, produk-produk yang dihasilkan serta pelayanan, dan menyumbang kesuksesan bisnis sampai tingkat yang paling dasar, menunjukkan kinerja yang lebih baik dan lebih termotivasi, membentuk sebuah hubungan emosi dengan organisasi, pegawai membangun keinginan yang kuat, berkomitmen serta memiliki kesejajaran dengan strategi dan tujuan organisasi, meningkatkan kepercayaan para pegawai terhadap organisasi, menciptakan suatu rasa loyal dalam lingkungan yang kompetitif atau bersaing, dan menyediakan suatu energi atau kekuatan yang tinggi dalam lingkungan kerja (Vazirani, 2007).

2.5 Tipe-tipe kepemimpinan dan Kepemimpinan Otentik (*Authentic Leadership*)

Menurut, (Walumbwa, F. O., Luthans, F., dan Avolio, B. J. (2008), (Bass, B. M., dan Riggio, R. E. (2006). Kepemimpinan adalah sebuah konsep yang esensial dalam setiap organisasi, berperan penting dalam membentuk budaya, menginspirasi pengikut, dan mencapai tujuan bersama. Dalam dunia yang semakin kompleks dan dinamis ini, berbagai gaya kepemimpinan telah dikembangkan untuk memenuhi tantangan yang berbeda. Dua gaya yang menonjol adalah kepemimpinan transformasional dan autentik. Berikut adalah tipe-tipe kepemimpinan:

1. Kepemimpinan Transformasional: Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil luar biasa dan mengembangkan potensi mereka sebagai pemimpin. Ada empat komponen utama dalam kepemimpinan transformasional:

- a) *Idealized Influence*: Menjadi panutan bagi pengikut.
 - b) *Inspirational Motivation*: Memberikan makna pada pekerjaan pengikut.
 - c) *Intellectual Stimulation*: Mendorong kreativitas dan inovasi.
 - d) *Individualized Consideration*: Memperhatikan kebutuhan pengikut sebagai individu. Pemimpin transformasional juga dikenal untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung dan memotivasi kinerja tinggi.
2. Kepemimpinan Autentik: Fokus pada kejujuran dan integritas, pemimpin autentik dikenal karena kesadaran diri, transparansi, dan pendekatan moral yang kuat. Mereka berusaha membangun kepercayaan dengan pengikut melalui komunikasi yang jujur dan pengambilan keputusan yang etis. Kepemimpinan autentik mencakup empat elemen:
- a) *Self-awareness*: Kesadaran diri yang tinggi mengenai nilai dan kekuatan pribadi.
 - b) *Balanced Processing*: Menilai informasi secara obyektif dan mempertimbangkan masukan pengikut.
 - c) *Relational Transparency*: Kejelasan dalam komunikasi dan hubungan.
 - d) *Moral Perspective*: Komitmen pada nilai-nilai etika yang tinggi.
3. Kepemimpinan Transaksional: Berbasis pada sistem imbalan dan hukuman untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pemimpin transaksional fokus pada struktur dan proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas diselesaikan.
4. Kepemimpinan Servant: Mengutamakan kebutuhan orang lain, pemimpin servant berfokus pada pengembangan tim dan komunitas. Mereka mendorong kolaborasi dan kepercayaan di dalam tim.
5. Kepemimpinan Situasional: Menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan keadaan dan kesiapan tim. Pemimpin situasional mampu beradaptasi dan memilih pendekatan yang paling efektif untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan otentik sebenarnya telah dikonseptualisasikan pada akhir tahun 1970 namun penelitian yang lebih mendalam mengenai konsep ini baru dimulai pada

awal tahun 2000 (Avolio dan Garner, 2005). Pada tahun 2003 teori *Authentic leadership* pertama kali dikembangkan Avolio dan Luthans yang merupakan teori kepemimpinan baru yang muncul di kalangan akademisi. Kepemimpinan otentik telah diasumsikan sebagai posisi penting antara pendekatan berbasis kekuatan yang telah maju sebagai solusi potensial untuk tantangan kepemimpinan modern (Caza dan Jackson, 2011).

Avolio, Luthans dan Walumbwa (2004), (Garner *et al.*, 2011) mendefinisikan kepemimpinan otentik sebagai pemimpin yang sangat sadar terhadap dirinya (*deeply aware*) dalam berfikir dan bertindak serta dipersepsi orang lain sebagai orang yang sadar terhadap nilai-nilai moral dirinya dan orang lain, berwawasan luas dan memiliki kekuatan, sadar konteks di mana sedang berada, merasa yakin, memiliki harapan, optimisme, ketangguhan, dan karakter moral yang tinggi. Pemimpin otentik memiliki perilaku konsisten dengan nilai-nilai dan moral, menjunjung tinggi integritas dan kepercayaan di antara pengikut. Mereka selaras dengan kekuatan dan kelemahan mereka serta bagaimana kekuatan dan kelemahan mereka dirasakan oleh orang lain, sehingga mereka dapat sangat efektif menggunakan konsep pengetahuan diri (*self-knowledge*) untuk mengembangkan dan memimpin (Walumbwa, Avolio, *et al.*, 2008 dalam Kiersch dan Byrne 2015).

George (2003) mengemukakan bahwa pemimpin otentik menggunakan kemampuan alami mereka, tetapi mereka juga mengakui kekurangan mereka, dan bekerja keras untuk mengatasinya. Mereka memimpin dengan tujuan, makna, dan nilai-nilai. Mereka membangun hubungan yang berkelanjutan dengan orang-orang. Lainnya mengikuti mereka karena mereka tahu di mana mereka berdiri. Mereka konsisten dan disiplin. Ketika prinsip-prinsip mereka diuji, mereka menolak untuk berkompromi. Pemimpin otentik berdedikasi untuk mengembangkan diri mereka sendiri karena mereka tahu bahwa menjadi seorang pemimpin membutuhkan pengembangan seumur hidup.

Walumbwa *et al.* (2008), mengidentifikasi empat komponen untuk menjelaskan *authentic leadership*, antara lain:

1. *Self-awareness*, menunjukkan pemahaman tentang bagaimana seseorang memperoleh dan membuat tujuan hidupnya dan bagaimana proses pembuatan tujuan ini mempengaruhi cara seseorang memandang dirinya sendiri dari waktu ke waktu. Ini juga mengacu pada menunjukkan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan seseorang dan sifat diri yang beragam, termasuk mendapatkan wawasan tentang diri melalui pandangan terhadap orang lain, dan menyadari dampak perbuatannya terhadap orang lain.
2. *Relational Transparency*, mengacu pada memperlihatkan dirinya yang sejati kepada orang lain. Perilaku seperti itu mendorong kepercayaan melalui pengungkapan yang melibatkan keterbukaan informasi, ungkapan pikiran dan perasaan seseorang saat mencoba meminimalkan tampilan emosi yang tidak tepat.
3. *Balanced Processing*, mengacu pada pemimpin yang menunjukkan bahwa mereka secara objektif menganalisis semua data yang relevan sebelum mengambil keputusan termasuk juga pendapat atau pandangan dari orang yang mungkin bertentangan.
4. *Internalized Moral Perspective*, aspek ini memberikan fondasi moral untuk *Authentic Leadership*, pemimpin dalam hal ini mampu menunjukkan kepada orang lain konsistensinya akan nilai atau keyakinan dasar yang dianut dan dapat terlihat melalui tindakan, sikap dan perilaku pemimpin sehari-hari. Lebih lanjut lagi, konsep ini mengacu pada bentuk nilai yang dianut dan diintegrasikan dari pengaturan diri.

Authentic leadership adalah pemimpin yang harus jujur pada diri sendiri dan sejalan antara perilaku dengan keyakinannya (May dkk, 2003). (George, 2003) menjadi pemimpin yang otentik bahwa sang pemimpin harus mengembangkan gaya kepemimpinan sesuai dengan sifat dan kepribadiannya. Jika tidak konsisten dengan apa yang ada dari diri sendiri, bagaimana mungkin dia bisa menjadi pemimpin sejati. *Authentic leadership* adalah orang yang konsisten dan menunjukkan kesatuan pikiran, sikap, dan tindakan disertai dengan spiritualitas yang menjadi inti dari kepemimpinan otentik (Klenke, 2007).

2.6 Orientasi Kualitas Pelayanan (*Orientation service quality*)

Memberikan pelayanan yang berkualitas adalah bagian dari strategi yang sangat penting dalam era global karena dapat meningkatkan keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi termasuk sektor publik, oleh karena itu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat atau pelanggan merupakan bagian dari tanggung jawab dalam menjalankan fungsi-fungsinya sebagai sektor publik. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa Orientasi Kualitas Pelayanan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Lopez, 2010; Kersten dan Koch, 2010; Shekarchizadeh *et al.*, 2011; Chiun *et al.*, 2015).

Menurut (Rowold, 2011), gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang penting. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai kinerja yang luar biasa dan berorientasi pada Orientasi Kualitas Pelayanan. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi, inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif serta membangun *team work* yang *solid*, membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja yang optimal, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Schneider dan George, 2011; Moynihan *et al.*, 2012; Belle 2012).

Hal ini dikarenakan kualitas layanan merupakan suatu konstruk yang kompleks, yang dikaji dalam disiplin pemasaran jasa (Kumasey, 2014). Kualitas layanan digambarkan secara general dan dievaluasi secara menyeluruh dalam jasa atau merupakan evaluasi konsumen dari sejumlah atribut yang terkait. Bahkan dikemukakan bahwa kualitas layanan telah dideskripsikan sebagai multi dimensional konstruk yang dibangun melalui evaluasi terhadap konstruk dari sejumlah atribut yang terkait dengan jasa (Lovelock, 2012; Chang dan Horg, 2010; Greenwel *et al.*, 2012). Sebagai konstruk yang kompleks dan paling diinvestigasi pada disiplin ilmu pemasaran, maka pemikiran tentang konsep kualitas layanan terus mengalami

perkembangan. Khususnya, kebutuhan terhadap model untuk menilai kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi jasa. Orientasi Kualitas Pelayanan pada dasarnya sangat penting bagi suatu perusahaan, dikarenakan Orientasi Kualitas Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan dapat menciptakan keunggulan kompetitif.

Kasmir, (2017) mendefinisikan Orientasi Kualitas Pelayanan sebagai tindakan atau perbuatan seorang atau organisasi bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan ataupun karyawan. Pelayanan dan pemberian dukungan kepada pelanggan menurut (Armistead dan Clark, 1999) adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu memberikan layanan dan dukungan dengan penuh komitmen serta kemampuan memecahkan masalah pada saat pemberian layanan itu berlangsung. (Rusydi, 2017) berpendapat bahwa Orientasi Kualitas Pelayanan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik yang bermutu dibandingkan dengan pesaingnya. (Tjiptono, 2017) mengemukakan bahwa kualitas layanan bisa diartikan sebagai tolak ukur seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi atau harapan dari pelanggan. Menurut (Lovelock dan Wright, 2002) mengatakan bahwa persepsi tentang kualitas didasarkan dalam waktu yang jangka panjang, evaluasi kognitif, dan proses pemberian layanan. Manfaat dari kualitas layanan terakumulasi dari waktu ke waktu atau dapat dikatakan dalam jangka panjang sehingga perusahaan jasa harus mengidentifikasi upaya pemberian Orientasi Kualitas Pelayanan yang tepat dan melaksanakannya secara efektif. Dalam memberikan Orientasi Kualitas Pelayanan perusahaan harus memiliki prinsip untuk mewujudkannya, ada enam pokok prinsip pokok dalam kualitas Orientasi Kualitas Pelayanan menurut (Tjiptono dan Chandra, 2016), yaitu :

1) Kepemimpinan Strategi

Kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin perusahaannya untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap perusahaannya.

2) Pendidikan

Semua personil perusahaan dari manajer puncak sampai karyawan operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapat penekanan dalam pendidikan tersebut meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan teknis implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

3) Perencanaan

Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visinya.

4) Review

Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasional. Proses ini merupakan suatu mekanisme yang menjamin adanya konstan untuk mencapai tujuan kualitas.

5) Komunikasi

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi dalam perusahaan. Komunikasi harus dilakukan oleh karyawan, pelanggan, dan stakeholder perusahaan lainnya. Seperti pemasok, pemegang saham, pemerintah, masyarakat umum, dan lain-lain.

6) Penghargaan dan pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek yang penting dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan yang berprestasi baik perlu diberikan penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian diberikan penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian dapat meningkatkan motivasi, moral kerja, rasa bangga, rasa kepemilikan setiap orang dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan bagi pelanggan yang dilayani.

Organisasi yang berorientasi pelayanan akan memberikan manfaat psikologis bagi karyawannya berupa semangat tim (*esprit de corps*) dan komitmen terhadap organisasi. Semangat tim diartikan sebagai perasaan sebagai satu tim untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi yakni melayani pelanggan. Komitmen merupakan

keterikatan psikologis yang dirasakan karyawan kepada organisasi yang menciptakan kebanggaan dalam diri karyawan karena menjadi bagian dari organisasi. Orientasi organisasi yakni orientasi pelayanan (*service orientation*) dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Orientasi pelayanan diartikan sebagai aktivitas organisasi yang didesain untuk menciptakan dan memberikan pelayanan prima. Orientasi pelayanan merupakan pilihan strategik untuk menyelenggarakan pelayanan prima (*service excellence*). Pelayanan prima tidak dapat tercapai secara alami. Pelayanan prima haruslah direncanakan dan terkoordinasi (Lovelock, 2012).

Orientasi pelayanan suatu organisasi pelayanan diukur menggunakan Service Orientation (SERV*OR). SERV*OR mengukur 4 dimensi, yaitu *service leadership practices*, *service encounter practices*, *human resource management practices*, dan *service system practices*. Keempat dimensi ini dijabarkan dalam 8 faktor dan tiap faktor diukur dengan menggunakan item spesifik.

1. *Service Leadership Practices*, yang terdiri dari 2 komponen penting yaitu *Servant Leadership* dan Visi Pelayanan.
2. *Service Encounter Practices*, yang terdiri dari 2 komponen penting yaitu *Customer Treatment* dan Pemberdayaan Karyawan.
3. *Human Resources Management Practices*, yang terdiri dari 2 komponen penting yaitu *Servant Leadership* dan Visi Pelayanan Karyawan.
4. *Service System Practices*, yang terdiri dari 2 komponen penting yaitu *Customer Treatment* dan Visi Pemberdayaan Karyawan.

Orientasi Orientasi Kualitas Pelayanan berlaku untuk semua jenis layanan yang disediakan oleh perusahaan saat klien berada di perusahaan. Menurut (Kotler dan Keller, 2016) “kualitas adalah kelengkapan fitur suatu produk atau jasa yang memiliki kemampuan untuk memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan”. Selain itu, Orientasi Kualitas Pelayanan merupakan tindakan atau perbuatan seorang atau organisasi yang bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan ataupun karyawan (Kasmir, 2017). Orientasi Kualitas Pelayanan merupakan komponen penting yang harus diperhatikan dalam memberikan pelayanan prima serta merupakan titik sentral bagi perusahaan karena mempengaruhi kepuasan konsumen

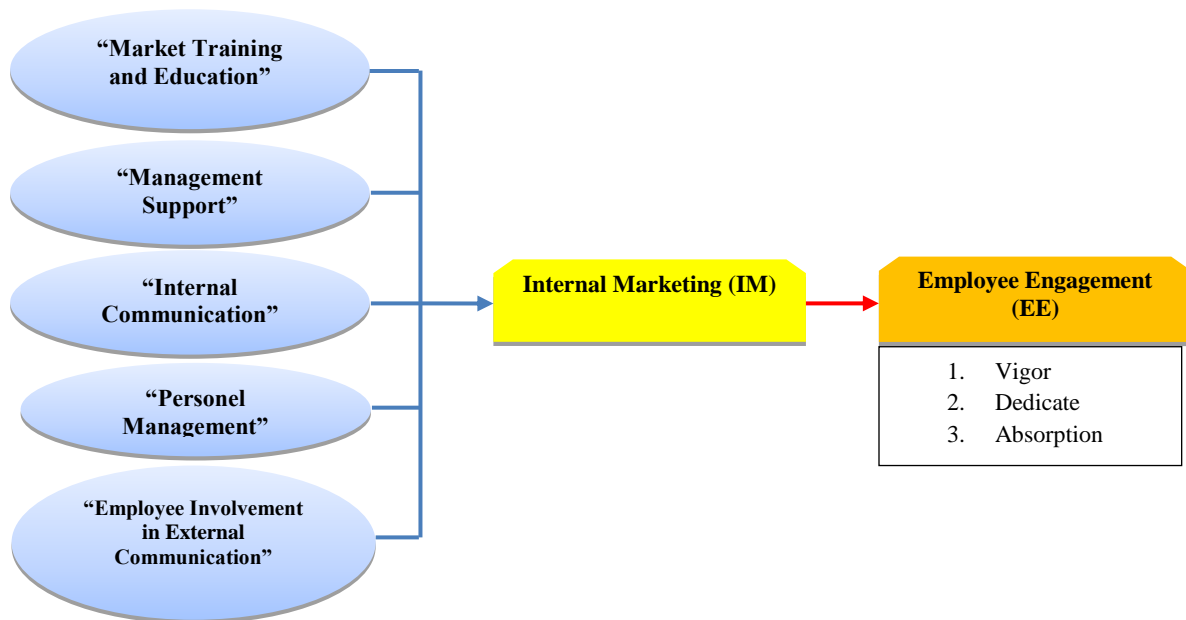
dan kepuasan konsumen akan muncul apabila Orientasi Kualitas Pelayanan yang diberikan dengan optimal (Aria dan Atik, 2018).

2.7 Pengembangan Hipotesis

2.7.1 Pengaruh *internal marketing* terhadap *employee engagement*

Khan, (1990) mendefinisikan *employee engagement* merupakan keadaan di mana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performa mereka. Penelitian yang dilakukan oleh (Tahir dan Naeem, 2013); dan (Saranggal dan Meenakshi, 2017) dengan objek penelitian pada industri perbankan tersebut, menunjukkan hasil bahwa *Internal Marketing* berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu penelitian yang menjelaskan hubungan antara praktik pemasaran internal dan perilaku karyawan yang terlibat, mengklaim bahwa *Internal Marketing* adalah alat inti untuk menciptakan *employee engagement* yang kuat (Shahzad dan Naeem, 2013). Penelitian tersebut diperkuat oleh (Longbottom *et al.*, 2006), yang menyebutkan bahwa *Internal Marketing* adalah filosofi manajemen dalam memperlakukan karyawan sebagai pelanggan, juga merupakan suatu pertemuan antara strategi pengembangan produk (atau pekerjaan) dengan karyawan, permintaan dalam rangka untuk memenangkan *employee engagement* serta komitmen organisasi.

Dengan merancang produk internal (pekerjaan) untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal (karyawan), organisasi dapat meningkatkan *Employee engagement*, yang pada akhirnya berdampak positif pada pelayanan yang disediakan dan nilai-nilai organisasi. Berikut adalah gambaran analisis penting bagaimana 5 komponen *internal marketing* bila diterapkan pada badan kepegawaian daerah (BKD) akan sangat membantu dan meningkatkan *Employee engagement* pada organisasi berikut adalah contoh skema:



Gambar 1. Komponen penyusun *Internal marketing* dalam mempengaruhi *Employee Engagement*

Sumber: (Hunt, S. D., & Lambe, C. J, 2000, Che Ha, Abu Bakar & Jaffar, 2007)

Hunt, S. D., dan Lambe, C. J, (2000) Peningkatan *Employee Engagement*, yang mencakup komitmen emosional dan intelektual karyawan terhadap organisasi, dapat dianggap sebagai konsekuensi positif dari penerapan *Internal marketing*. Dengan merancang pekerjaan sebagai produk internal yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan sebagai pelanggan internal, organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan tingkat *Employee engagement*.

Persepsi pemasaran internal berkembang dari pemikiran bahwa karyawan merupakan pasar internal dalam organisasi untuk *Employee Engagement*. Untuk mencapai tujuan organisasi, (Che Ha, Abu Bakar dan Jaffar, 2007), menjelaskan bahwa pemasaran internal adalah konsep penting di mana alat pemasaran yang efektif diterapkan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik yang meningkatkan kemajuan keseluruhan organisasi dengan mengidentifikasi komponen pemasaran internal, yaitu: sinkronisasi dan asimilasi antar fungsi, pengarahan pelanggan, pendekatan seperti pemasaran, pemenuhan pekerjaan,

pemberdayaan, inspirasi karyawan, Orientasi Kualitas Layanan, internal, komunikasi dan kepemimpinan senior.

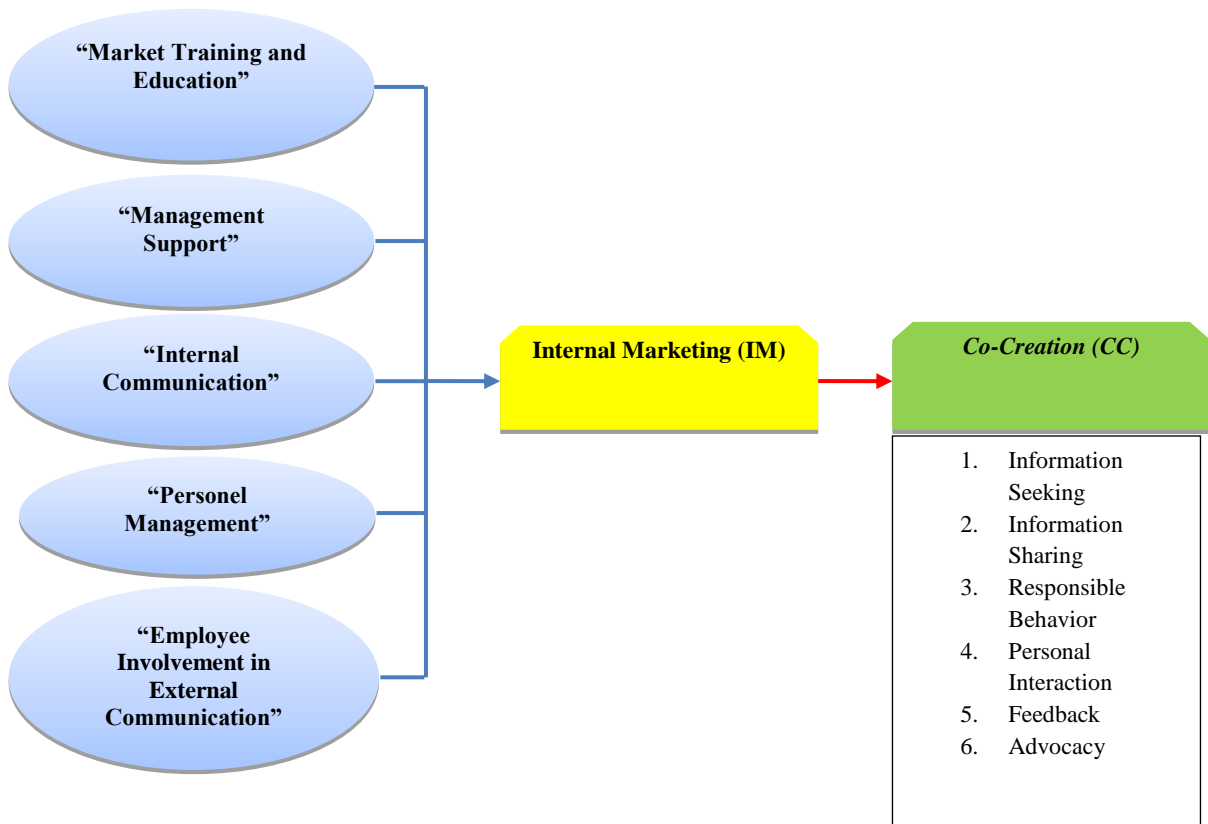
Pemasaran internal memiliki dampak yang signifikan dan bermanfaat terhadap *Employee engagement*. *Employee engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, yang selanjutnya mempengaruhi *Employee engagement*. Pemasaran internal melibatkan memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal dan memenuhi permintaan mereka, yang mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja kerja mereka. Pemasaran internal merupakan strategi yang bertujuan untuk menyelaraskan karyawan dengan visi dan nilai-nilai perusahaan. Ini melibatkan berbagai kegiatan seperti pelatihan, dukungan, komunikasi, dan motivasi untuk meningkatkan komitmen organisasi dan kinerja karyawan (Črnjar *et al.*, 2020). Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : *Internal marketing* berpengaruh positif terhadap *employee engagement*.

2.7.2 Pengaruh *internal marketing* terhadap *co-creation*

Penelitian (Santos-Vijande *et al.*, 2011) menunjukkan bahwa penerapan *internal marketing* pada perusahaan perhotelan mendorong penilaian karyawan dalam *co-creation* dengan tujuan akhir memuaskan konsumen. Selain itu penelitian yang dilakukan (Grönroos, 2008) serta (Grönroos dan Christian, 1982) menghasilkan bahwa pelanggan internal dalam hal ini karyawan adalah aktor kunci dalam memberikan kontribusi kontribusi bagi penciptaan nilai, oleh karena itu karyawan memainkan peran yang sama penting dalam penciptaan nilai melalui *co-creation*. Selanjutnya (Bansal *et al.*, 2001); (Bowen dan Ford, 2002); (Naudéet *et al.*, 2003) menyebutkan bahwa *internal marketing* mempunyai pengaruh yang positif terhadap *co-creation* dalam pengelolaan karyawan dengan cara memahami kebutuhan dan keterampilan khusus karyawan serta meningkatkan komunikasi vertikal antara manajer dan karyawan.

Berikut adalah gambaran penting bagaimana 5 komponen *internal marketing* bila diterapkan pada badan kepegawaian daerah (BKD) akan sangat membantu dan meningkatkan kreasi bersama pada organisasi berikut adalah contoh skema:



Gambar 2. Komponen penyusun *Internal marketing* dalam mempengaruhi *Co-Creation*

Sumber: (Ahmed, P.K., & Rafiq, M, 2004, Christian Grönroos, 2014)

Hubungan ini ditandai dengan proses-proses yang terstruktur *Internal marketing* memiliki sisi timbal balik penciptaan nilai dalam layanan, proses interaktif yang sama yang berkontribusi terhadap munculnya nilai bagi pelanggan berpotensi menciptakan nilai berbasis kreasi bersama bagi penyedia layanan. Untuk melakukan hal ini, sumber daya dalam pertemuan layanan yang mewakili penyedia layanan, khususnya karyawan layanan, harus reseptif untuk mencatat umpan balik yang berharga dari pelanggan dan reaksi mereka, dan melalui sistem pendukung internal yang memproses masukan ini, perusahaan harus dapat menggunakannya untuk tujuan tersebut. kegiatan perkembangan. Perusahaan harus siap menerima masukan

pelanggan dan memanfaatkannya secara kreasi bersama-sama (Grönroos dan Voima, 2013).

Shostack, (1981) sistem pendukung internal bertujuan untuk mendukung sumber daya untuk bagian-bagian proses layanan yang terlihat oleh pelanggan dan di mana mereka mengambil bagian. Dari sudut pandang penciptaan nilai bersama, sistem pendukung tidak secara langsung menjadi perhatian. Hanya ketika mempertimbangkan nilai bagi perusahaan barulah hal ini menjadi penting, kolaborasi antara pemasaran internal untuk mendukung kreasi pelayanan bersama pada layanan adalah output akhir yang selaras. (Lusch, 2014), Terdapat peluang lebih besar bahwa individu (yaitu pelanggan internal) melalui *internal marketing* akan secara efektif menciptakan nilai tidak hanya bagi perusahaan, tetapi juga bagi diri mereka sendiri. Namun, yang tidak kita ketahui adalah bagaimana proses penciptaan nilai bersama (yang melibatkan pelanggan internal) distimulasi, terjadi, atau dipertahankan. Hasil model konseptual yang dihasilkan memberikan wawasan tentang *internal marketing* pada elemen sosio-struktural dan pertukaran sosial perusahaan yang memberikan rangsangan terhadap penciptaan nilai, yang pertama-tama, memuaskan (atau tidak) kebutuhan pelanggan internal dan, kedua, mempengaruhi persepsi nilai multidimensi pelanggan internal.

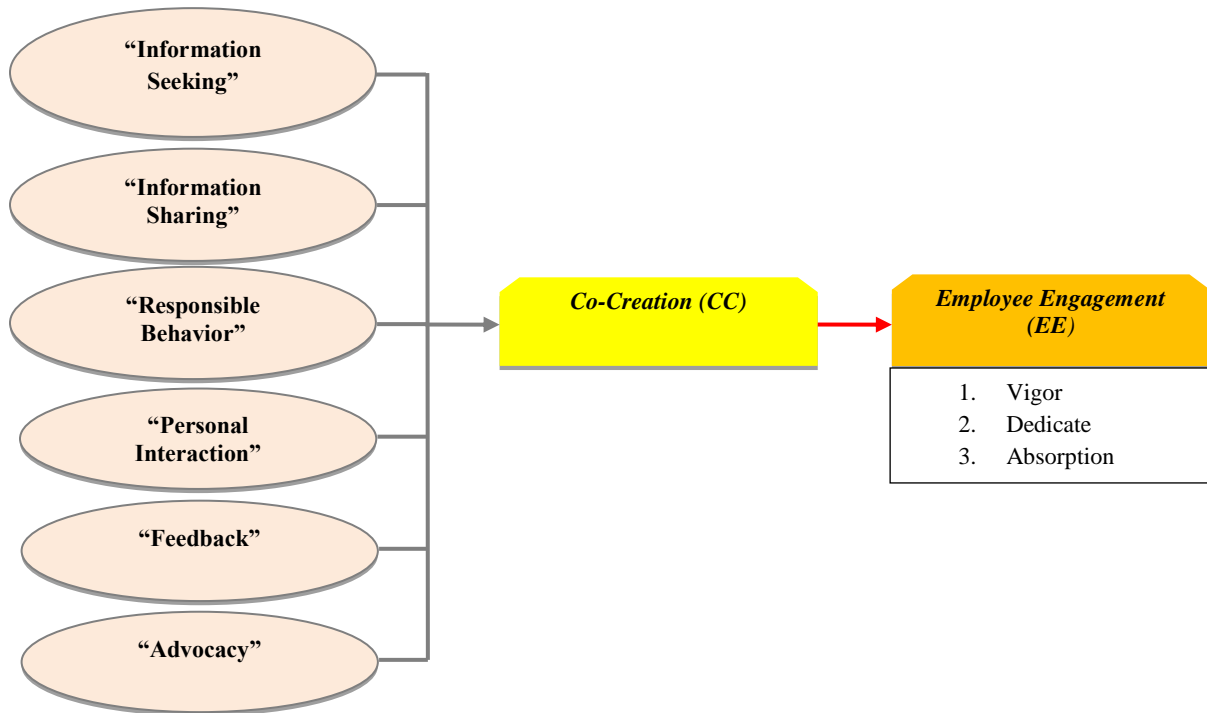
Pendekatan selanjutnya mulai memandang *Internal Marketing* (Pemasaran Internal) sebagai serangkaian kemampuan organisasi/dinamis yang memungkinkan perusahaan mencapai tujuan pemasaran dan pelanggannya (Gounari., 2020), serta meningkatkan *Employee engagement* dalam nilai (co) kegiatan kreasi (Boukis, 2019). Konsisten dengan proses penciptaan nilai melalui *Service-dominant Logic* (SDL), perusahaan tidak dapat menciptakan nilai bagi seluruh pemangku kepentingan tanpa partisipasi karyawan dalam proses kreasi bersama tersebut (Boukis, Kabadayi, 2020). Dari perspektif ini, organisasi tidak lagi menjadi “pelaksana aktif” dan karyawan tidak lagi menjadi “penerima pasif”. Keduanya berada pada posisi pencipta nilai bersama, hubungan aktif antara korporasi dan karyawan tercermin pada pengembangan kapabilitas yang dinamis. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : *internal marketing* berpengaruh positif terhadap *co-creation*

2.7.3 Pengaruh *Co-creation* terhadap *Employee Engagement*

Co-creation mengacu pada kerjasama kolaboratif antara perusahaan dengan konsumen dimana keduanya saling berinteraksi, belajar, berbagi informasi, dan mengintegrasikan sumber daya masing-masing untuk dapat mengembangkan atau meningkatkan produk yang ada (Prahalad dan Ramaswamy, 2004). *Co-creation* menyebabkan *Employee engagement* karyawan meningkat tinggi dengan menunjukkan sikap positif dan memotivasi dirinya sendiri serta bertanggung jawab pada pekerjaan mereka (Parker dan Griffin, 2011). (Anitha, 2014) juga memelajari hal yang sama yaitu pengaruh *co-creation* terhadap *employee engagement*, di mana keduanya saling berpengaruh secara positif satu sama lain. Selanjutnya penelitian yang dilakukan (Mahadika dan Hadi, 2018) mengungkapkan hal penting yang tertulis dalam karya observasinya yang menyatakan bahwa *co-creation* memiliki hubungan dengan *employee engagement*, dalam artian keduanya berpengaruh signifikan pada karyawan salah satu perusahaan di Batam. Dengan demikian, sebagian besar temuan penelitian sebelumnya telah menunjukkan keterkaitan di antara dua aspek yaitu *co-creation* dan *employee engagement* secara positif dan signifikan, di mana pekerja yang terlibat diharapkan menunjukkan *performance* terbaik dibandingkan dengan karyawan yang jauh dari kategori *engaged* (Demerouti dan Cropanzano, 2010).

Berikut adalah gambaran penting bagaimana 6 komponen *Co-Creation (CC)* bila diterapkan pada badan kepegawaian daerah (BKD) akan sangat membantu dan meningkatkan *Employee Engagement (EE)* pada organisasi berikut adalah contoh skema:



Gambar 3. Komponen penyusun *Co-Creation (CC)* dalam mempengaruhi *Employee Engagement (EE)*

Sumber: (Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C., 2010, Prahalad dan Ramaswamy, 2004, Parker dan Griffin, 2011).

Co-creation merujuk pada bentuk kerjasama kolaboratif antara perusahaan dan konsumen, di mana keduanya berinteraksi, belajar bersama, saling berbagi informasi, dan menggabungkan sumber daya masing-masing untuk mengembangkan atau meningkatkan produk yang ada (Pralhad dan Ramaswamy, 2004). Akibat dari *co-creation* adalah peningkatan tingkat *Employee engagement (Employee Engagement)*, yang tercermin dalam sikap positif, motivasi pribadi, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka (Parker dan Griffin, 2011). (Podsakoff, 2000) potensi peran keterlibatan staf sebaliknya, hubungan antara keterlibatan staf dan penciptaan nilai bersama yang dipimpin oleh staf dipandang sebagai hal yang mendasar. Pasangan keterlibatan dan kreasi bersama mengambil inspirasi dari literatur kreasi bersama pelanggan, di mana baik kreasi bersama dan keterlibatan tampaknya berasosiasi satu sama lain dan memiliki hubungan yang erat (Brodie *et al.*, 2013). Kreasi bersama nilai yang dipimpin oleh staf dikatakan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan

yang penuh semangat dan mendalam akan lebih mudah menerima untuk menciptakan nilai bersama. Hal ini membentuk suatu kolaboratif dan keterikatan untuk memberikan layanan secara professional dan lebih nyaman terhadap pelanggan (Magno dan Cassia, 2015).

Keterlibatan masyarakat dalam menciptakan layanan publik harus menjadi landasan praktik manajemen mutu yang ada saat ini di sektor publik serta tata kelola partisipatif dan demokrasi. Pada saat yang sama, perlu juga dicatat bahwa beberapa penulis memperingatkan terhadap bias terhadap keinginan kreasi bersama layanan publik (Needham, 2008). Kreasi bersama hanya berguna jika warga negara dan pejabat publik memainkan peran yang saling melengkapi, yang dapat meningkatkan Orientasi Kualitas Layanan publik dan akan menciptakan keterkaitan pekerjaan pelayanan (Needham, 2008). Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

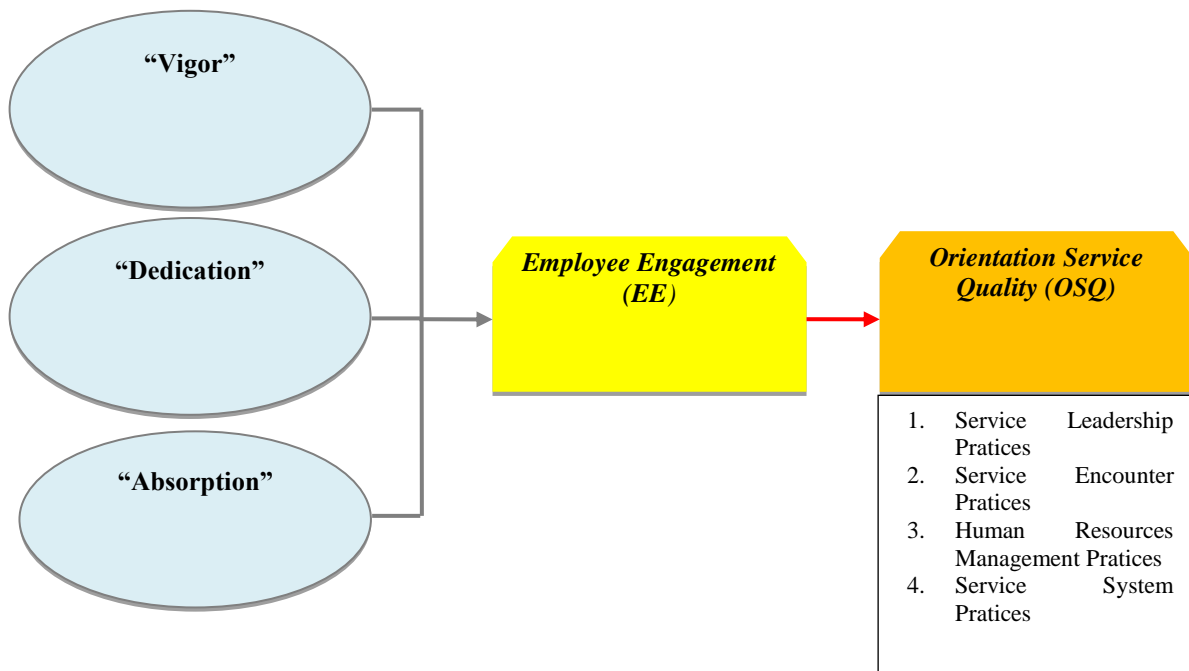
H₃ : *Co-creation* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

2.7.4 Pengaruh *employee engagement* terhadap Orientasi Kualitas Pelayanan (*service quality*)

Penelitian yang dilakukan (Harter, Schmidt, dan Hayes, 2002) menyebutkan bahwa *employee engagement* dalam sektor publik berpengaruh terhadap Orientasi Kualitas Pelayanan publik. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Popli dan Rizvi, 2015) juga menunjukkan bahwa organisasi perlu meningkatkan *employee engagement* agar Orientasi Kualitas Pelayanan publik meningkat. Pegawai yang *engaged* akan lebih produktif lebih *customer-focused*, lebih aman (kecelakaan kerja minimal), dan tidak ingin keluar dari organisasi, pegawai juga lebih peduli dengan tujuan organisasi, dibandingkan dengan pegawai yang tidak terikat yang cenderung menampilkan perilaku yang *disruptive*. Selain itu, Penelitian-penelitian terdahulu menyebutkan bahwa Organisasi membutuhkan pegawai yang *engaged* atau *employee engagement*, karena peran *employee engagement* bagi organisasi itu ibarat tiang dalam sebuah bangunan, kehadirannya akan selalu diperlukan oleh organisasi agar selalu berdiri kokoh “Pentingkah (“Pentingkah *Employee Engagement* bagi

Perusahaan?"). Perusahaan konsultan Watson Wyatt membuktikan bahwa terdapat hubungan intrinsik antara pegawai yang *engaged*, kesetiaan pelanggan dan Orientasi Kualitas Pelayanan (Vazirani, 2007). Studi yang dilakukan oleh Hay Group menyatakan bahwa kantor-kantor dengan pegawai yang *engaged* meningkat 43% lebih produktif didasarkan pada perbandingan Orientasi Kualitas Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (Santosa, 2012).

Berikut adalah gambaran penting bagaimana 3 komponen *Employee Engagement (EE)* bila diterapkan pada badan kepegawaian daerah (BKD) akan sangat membantu dan meningkatkan *Orientation service quality (OSQ)* pada organisasi berikut adalah contoh skema:



Gambar 4. Komponen penyusun *Employee Engagement (EE)* dalam mempengaruhi *Orientation service quality (OSQ)*

Sumber: (Barnes, 2003, Colquitt, dkk., 2009, Zeithaml, dkk., 2009).

Keterlibatan dan integrasi antar karyawan dapat memberikan pelayanan berkualitas tinggi baik untuk perusahaan maupun untuk konsumen eksternal, daripada karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya (Barnes, 2003). Keterlibatan dan kepuasan kerja tampaknya menjadi pendorong utama kinerja kerja, komitmen

organisasi, dan kepuasan hidup, penting bagi pengelola untuk memahami betapa puas karyawannya dalam melakukan pelayanan (Colquitt, dkk., 2009). Menumbuhkan dan mempertahankan tenaga kerja yang berorientasi konsumen dan berfokus pada memberikan kualitas, organisasi harus mengembangkan karyawan untuk memberikan kualitas pelayanan. Artinya, setelah mempekerjakan karyawan yang tepat, organisasi harus melatih dan bekerja dengan orang-orang ini untuk memastikan kinerja pelayanan (Zeithaml, dkk., 2009).

Penelitiannya, (Sumarsono, 2024) menggunakan dua tahapan model perhitungan PLS yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kreativitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan OCB memediasi pengaruh kreativitas terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Penelitian ini memberikan bukti bagi penelitian yang masih memperdebatkan bahwa *Employee engagement*, kreativitas dan OCB mampu mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Hal tersebut menunjukkan *employee engagement* yang tinggi dapat mempengaruhi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (cenderung memiliki Orientasi Kualitas Pelayanan yang memuaskan) dan akan berdampak pada rendahnya keinginan untuk meninggalkan pekerjaan (Schiemann, 2011). Seorang pegawai yang *engaged* terhadap organisasinya akan bekerja dengan sebaik mungkin agar memberikan Orientasi Kualitas Pelayanan yang lebih bagi konsumen. Sehingga dapat diartikan bahwa *employee engagement* menjadi salah satu faktor penentu guna memperbaiki Orientasi Kualitas Pelayanan (Harter *et al.*, 2002; Lockwood, 2007). Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap Orientasi Kualitas Pelayanan (*Orientation service quality*)

2.7.5 Co-creation memediasi pengaruh *Internal marketing* terhadap *employee engagement*

Hasil implikasi penelitian yang dilakukan oleh (Ricardo Martinez Canas, 2014) mengusulkan bahwa *co-creation* harus mengacu pada aktivitas apa pun di mana konsumen berpartisipasi secara aktif dalam merancang dan mengembangkan produk, layanan atau proses baru. Hal ini diperkuat dengan penelitian (Jacob Torfing *et al.*, 2021) yang mengharapkan penelitian *co-creation* akan lebih merangsang kombinasi teori yang relevan ke dalam kerangka teoritis yang komprehensif dan program penelitian baru yang bertujuan untuk mengkonseptualisasikan berbagai bentuk kreasi bersama, menganalisis proses kolaboratif pemecahan masalah kreatif dalam jaringan dan kemitraan untuk memacu penciptaan bersama hasil nilai publik yang inovatif, praktik tata kelola publik berubah dengan cepat, demikian pula kerangka teoritis untuk memahami penciptaan solusi tata kelola yang efisien, efektif, dan demokratis. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengadopsi variabel *co-creation* sebagai variabel mediasi.

Bendapudi dan Leone, (2003) menyebutkan bahwa bahwa *co-creation* lebih dari sekedar partisipasi dalam kerja bersama. *Co-creation* adalah proses dimana pemangku kepentingan dan atau organisasi bersama – sama menciptakan nilai dari produk (baik barang atau jasa) dan merek (Prahalad dan Ramaswamy, 2004a, 2004b; Merz, Zarantonello, dan Grappi, 2018). Bentuk *co-creation* yang lebih maju terjadi ketika organisasi dan pelanggan terlibat dalam *co-design* dan *co-production* produk (Chebbi, Yahiaoui, Thrassou, dan Vrontis, 2013; Payne *et al.*, 2008). Baru-baru ini (Ramaswamy dan Ozcan, 2018,) diperluas domain *co-creation* dan mendefinisikannya sebagai "pemberlakuan penciptaan interaksi di seluruh sistem lingkungan interaktif (diberikan oleh platform interaktif) yang melibatkan keterlibatan dan penataan agensi organisasi." Definisi ini mencakup istilah keterlibatan untuk menunjukkan bahwa partisipasi aktif dan interaksi bagian-bagian yang terlibat dalam *co-creation* menonjol dan menyoroti penggunaan lingkungan sistem yang interaktif dalam proses *co-creation* (Sandra Maria Correia Loureiro *et al.*, 2020). perkembangan *co-creation* ini bertentangan dengan yang selama ini terjadi

bahwa dalam banyak literatur administrasi publik dimana kebijakan publik, solusi dan layanan dirancang serta dilaksanakan oleh lembaga publik yang relatif terisolasi, dikendalikan dan dipantau melalui bentuk birokrasi regulasi dari atas ke bawah (Osborne *et al.*, 2013).

Cao Minh Anh Nguyen dan Minh-Tri Ha (2023) tiga pertanyaan penelitian. Pertama, EE, keterlibatan kerja, dan keterlibatan organisasi semuanya memiliki pengaruh positif terhadap EL, yang berarti bahwa karyawan yang terlibat cenderung mendapatkan loyalitas terhadap suatu organisasi. Selain itu, JS juga memiliki hubungan yang signifikan dengan EL. Kedua, Hasil menunjukkan *Co-creation* memediasi pengaruh internal marketing terhadap employee engagement, hasil tersebut juga menunjukkan peran mediasi keterlibatan kerja dengan konstruk lain; yaitu temuan tersebut menunjukkan peran mediasi yang signifikan dari keterlibatan kerja dalam hubungan antara IC dan EL.

Li Zhang, Na Zhu dan Hui Wang, (2022) Penentuan nasib sendiri dan dimensinya memediasi hubungan antara sinyal penciptaan bersama dan kemauan penciptaan bersama pengamat; dan Simulasi mental memoderasi hubungan antara sinyal penciptaan bersama dan penentuan nasib sendiri. Kreasi bersama merupakan bagian penting dalam menyentuh aspek internal marketing digunakan sebagai jembatan/mediasi terhadap keterikatan dan keterlibatan antar karyawan. Hal ini memberikan implikasi manajemen bagi perusahaan untuk merilis sinyal penciptaan bersama dan mengoptimalkan praktik pemasaran penciptaan bersama secara efektif.

Sebaliknya, *co-creation* melibatkan banyak pihak dan berkolaborasi dalam upaya memecahkan permasalahan berdasarkan pertukaran sumber daya, pembelajaran bersama, inovasi dan adaptasi berkelanjutan (Jacob Torfing *et al.*, 2021).

H₅ : *Co-creation* memediasi pengaruh *internal marketing* terhadap *employee engagement*

2.7.6 *Employee Engagement (EE) memediasi pengaruh Internal Marketing (IM) terhadap Orientation Service Quality (OSQ)*

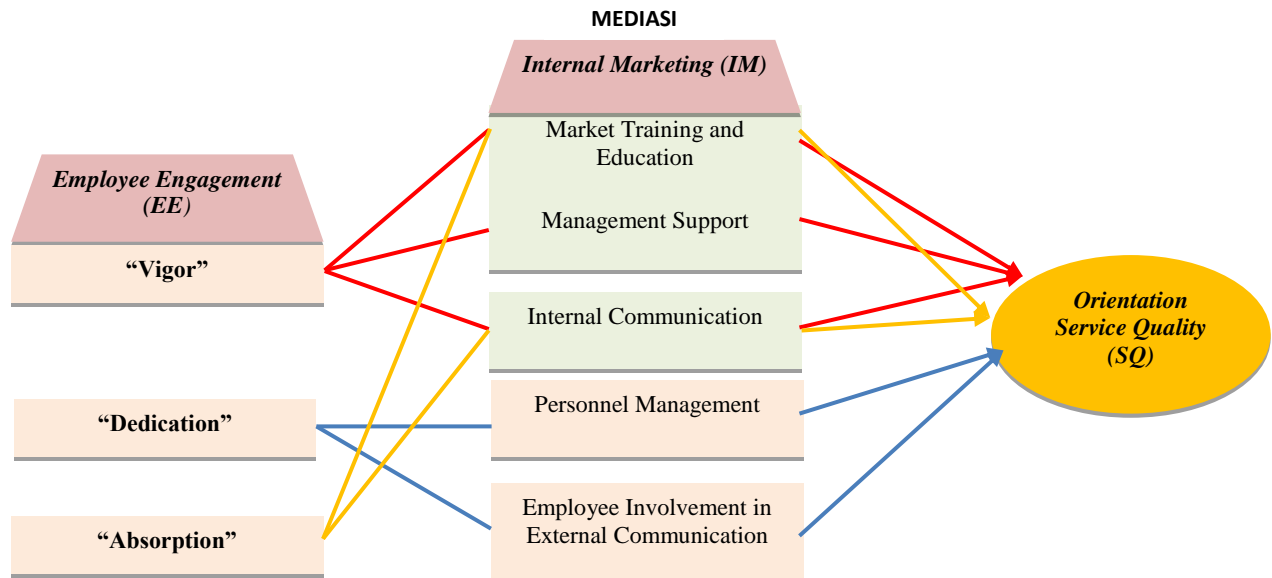
Employee engagement memainkan peran yang signifikan untuk berkontribusi secara mediator terhadap hasil output yang berorientasi kepuasan pelayanan. Perilaku karyawan berpengaruh terhadap *Employee engagement*, oleh karena itu organisasi yang mengutamakan komunikasi dan pelatihan selalu memuaskannya. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan isu-isu di tingkat organisasi, manajemen harus merancang pelatihan dan meningkatkan tingkat komunikasi dan penelitian internal, serta harus menanggapi pertanyaan dari karyawan, menunjukkan keinginan untuk membantu mereka, menyediakan pendidikan dan pelatihan yang komprehensif (Rasool *et al.*, 2019).

Employee engagement akan memediasi *Internal Marketing* (Pemasaran Internal) secara positif untuk kepuasan layanan pekerjaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Internal Marketing* (Pemasaran Internal) secara positif dan langsung memengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepercayaan organisasi, tetapi tidak secara langsung memengaruhi kinerja pekerjaan. Kinerja pekerjaan dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan kepercayaan organisasi, tetapi tidak oleh kepuasan kerja. Namun, pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pekerjaan, yang dimediasi oleh komitmen dan kepercayaan organisasi, adalah signifikan (Ana Paula Rodrigues, 2023).

Strategi pemasaran internal dapat meningkatkan kepuasan konsumen internal dan orientasi pelanggan, dan tingkat kepuasan konsumen internal yang lebih tinggi akan mendorong karyawan untuk memiliki tingkat orientasi pelayanan pelanggan yang lebih tinggi. Karyawan yang terikat memberikan kontribusi mediasi terhadap internal marketing untuk strategi orientasi pelayanan, oleh karena itu penerapan strategi pemasaran internal bermanfaat bagi pengembangan perusahaan milik swasta (Xu SQ, Zhou L, Kim SH, Chung D-H, Li Z, 2023).

Berikut adalah gambaran penting bagaimana komponen-komponen *Employee Engagement (EE)* memediasi pengaruh *Internal marketing (IM)* terhadap *Orientation service quality (OSQ)* bila diterapkan pada badan kepegawaian daerah

(BKD) akan sangat membantu dan meningkatkan *Orientation service quality*(OSQ) pada organisasi berikut adalah contoh skema:



Gambar 5. Komponen penyusun *Employee Engagement (EE)* memediasi *Internal marketing (IM)* terhadap *Orientation service quality (OSQ)*

Sumber: (Christopher, M.G., Payne, A., & Ballantyne, D.F, 1991, Chen dan Hsieh, 2008).

Vandermerwe dan Gilbert, (1989) menegaskan bahwa *Employee engagement* organisasi harus berorientasi pasar ketika mengejar Orientasi Kualitas Layanan internal seperti halnya mengikuti Orientasi Kualitas Layanan eksternal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. strategi pemasaran eksternal akan diperbaiki terlebih dahulu dengan memperbaiki strategi pemasaran internal seperti mengembangkan hubungan internal antara pelanggan internal (karyawan), juga dengan memuaskan kebutuhan pelanggan internal dan penyedia jasa untuk menjadikan mereka lebih baik. puas dan termotivasi (Tsai dan Wu, 2011). (Haji *et al.*, 2023), Pemasaran internal mempengaruhi kepuasan kerja dengan menggunakan *Employee engagement* sebagai variabel mediasi. Pegawai Bank Syariah Indonesia di Ternate menjadi subjek penelitian. Penelitian ini bersifat kuantitatif. *Uji validitas dan reliabilitas* sebaiknya dilakukan terhadap instrumen penelitian. Menurut temuan penelitian, pemasaran internal tidak berpengaruh positif atau substansial terhadap

kepuasan kerja. Pemasaran internal memiliki dampak yang signifikan dan bermanfaat terhadap *Employee engagement*. *Employee engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. *Employee engagement* berfungsi sebagai jembatan atau mediasi antara pemasaran internal dan kepuasan kerja dan orientasi pelayanan. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : *Employee Engagement (EE)* memediasi pengaruh *Internal Marketing (IM)* terhadap *Orientation Service Quality (OSQ)*

2.7.7 Authentic Leadership memoderasi pengaruh Co-creation terhadap Employee Engagement

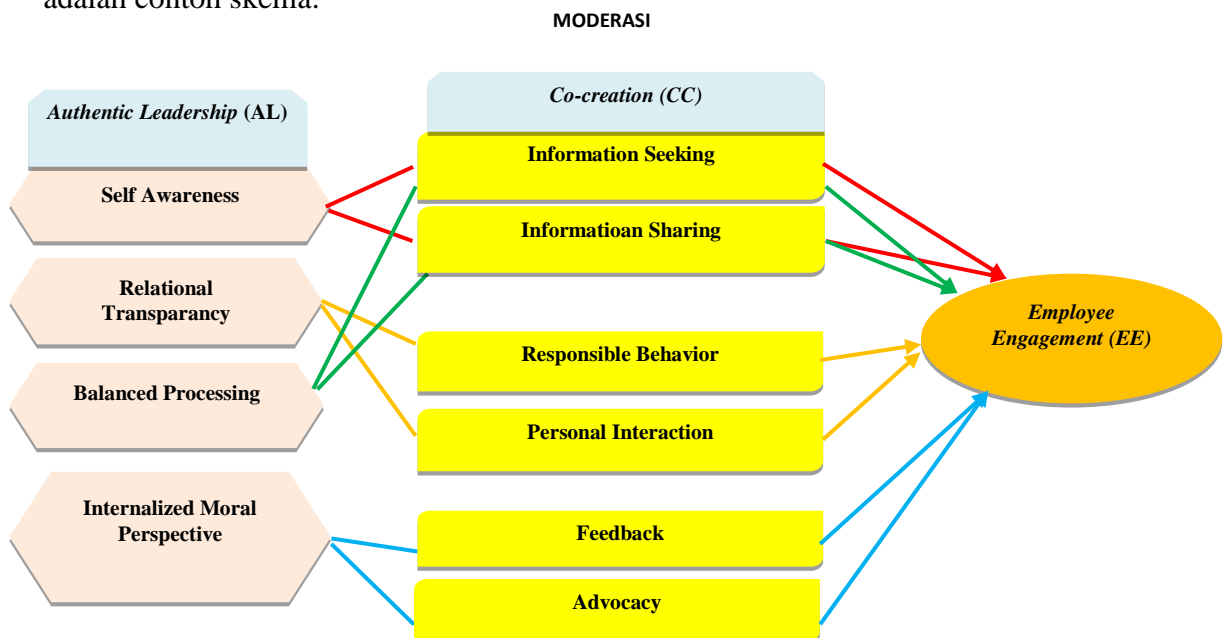
Carlisle *et al.* (2013); (Deshpandé dan Farley, 2004); (Misra dan Misra, 2012) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan manajemen puncak merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan yang tepat untuk proses *co-creation*. Selain itu penelitian (Avolio, dkk, 2004) menjelaskan bahwa *Authentic Leadership* mampu meningkatkan *employee engagement* dan kepuasan bawahan serta memperkuat identitas yang dimiliki oleh bawahan secara positif terhadap organisasi. Selain itu menurut (Eid *et al.*, 2012) menjelaskan bahwa *authentic leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan *secure* dengan menyokong modal psikologis sebagai variabel mediator untuk masing-masing individu dalam organisasi secara optimal. Akan tetapi menurut penelitian yang dilakukan (Hayuningtyas *et al.*, 2015) mendapatkan hasil yang berbeda yaitu *authentic leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan pada *employee engagement*, sehingga *authentic leadership* tidak dapat meningkatkan *employee engagement*.

(1) kepemimpinan autentik berhubungan positif dengan kinerja tugas pengikut dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB); (2) kompetensi pemimpin memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan OCB; (3) dan keterlibatan kerja pengikut memediasi efek utama kepemimpinan autentik dan efek interaktif kepemimpinan autentik dan kompetensi pada kinerja tugas pengikut dan OCB. Ketiga kepemimpinan autentik meningkatkan/memoderasi karyawan secara kreasi bersama

untuk menumbuhkan rasa saling keterikatan kerjasama antar karyawan, hasil ini konsisten dengan hipotesis kami (Feng Wei, Yi Li, Yi Zhang, Shubo Liu, 2016).

Kepemimpinan otentik secara positif memprediksi ketahanan karyawan melalui efek moderasi parsial dari identifikasi organisasi, dan model peningkatan tersebut dimoderasi oleh pengalaman aliran. Dengan kata lain, aliran memoderasi hubungan antara kepemimpinan autentik, identifikasi organisasi, dan ketahanan karyawan. Temuan memberikan bukti untuk menumbuhkan keaslian pemimpin dalam mempromosikan ketahanan bawahan mereka; temuan juga menyoroti signifikansi identifikasi organisasi dalam menjembatani kepemimpinan autentik dan ketahanan karyawan memberikan efek terhadap kebersamaan dan *Employee engagement* yang semakin meningkat (Mao Y, Lai Y *et al.*, 2022).

Berikut adalah gambaran analisis penting bagaimana komponen-komponen *Authentic Leadership (AL)* memoderasi pengaruh *Co-Creation (CC)* terhadap *Employee engagement (EE)* bila diterapkan pada badan kepegawaian daerah (BKD) akan sangat membantu dan meningkatkan *Employee engagement* pada organisasi berikut adalah contoh skema:



Gambar 6. Komponen penyusun *Authentic Leadership (AL)* memoderasi pengaruh *Co-creation (CC)* terhadap *Employee Engagement (EE)*

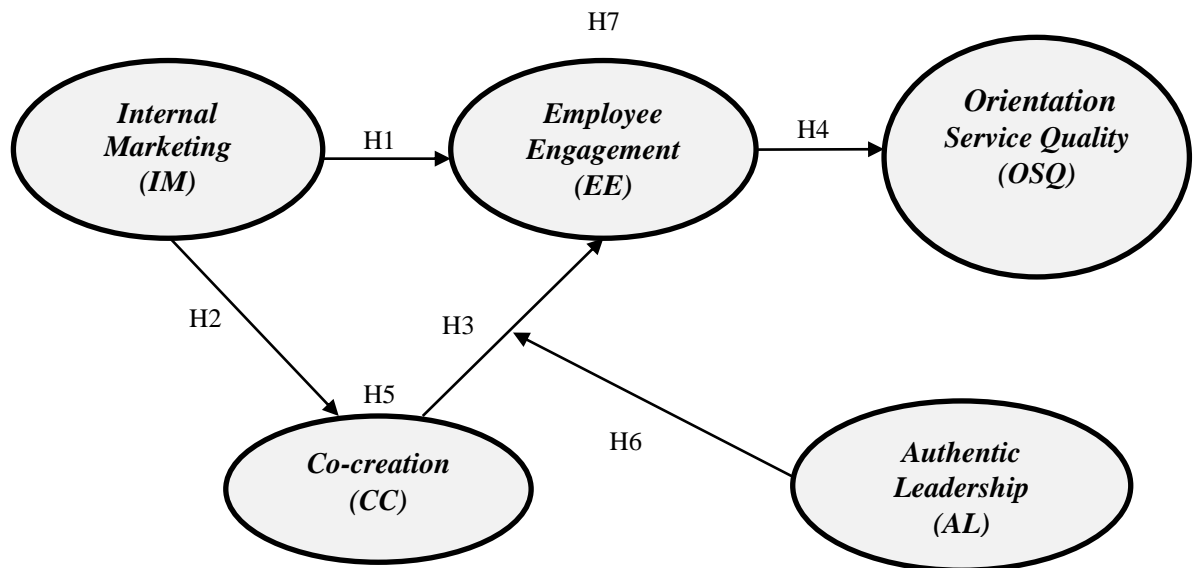
Sumber: (Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y, 2014, Hsieh dan Wang (2015).

Menurut (Hsieh dan Wang, 2015) peningkatan kepercayaan terhadap pemimpin sejalan dengan peningkatan motivasi dan komitmen kerja yang membuat karyawan lebih terlibat dengan pekerjaannya. Pernyataan tersebut didukung oleh (Lusianingrum dan Santoso, 2022) yang memberikan bukti bahwa kepercayaan terhadap pemimpin dapat menciptakan emosi positif yang memudahkan karyawan untuk terlibat dan terikat dengan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan yang mempercayai pemimpinnya akan lebih antusias, berdedikasi dan asyik ketika bekerja (Carasco-Saul *et al.*, 2015) (Xanthopoulou *et al.* 2008). Sebaliknya, ketika karyawan tidak mempercayai pemimpinnya, maka mereka akan bertindak tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Hidayati *et al.*, (2022) kepemimpinan otentik memainkan peran penting dalam membangun iklim organisasi dan memoderasi kreasi bersama terhadap *Employee engagement*. Sementara itu, perbaikan iklim organisasi juga berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Menariknya, kepemimpinan autentik tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, namun melalui penerapan iklim organisasi pengaruhnya signifikan. Implikasi lebih lanjut fokus pada iklim organisasi, dimana kunci keberhasilan dalam menstimulasi kinerja pekerjaan adalah menekankan pemberian penghargaan sesuai dengan pencapaiannya. Dalam praktiknya, tulisan ini juga memverifikasi bahwa iklim organisasi yang unggul sebagai kondisi konkrit akan menciptakan kepemimpinan yang autentik. Dari uraian tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : *Authentic leadership* memoderasi pengaruh *Co-creation* terhadap *employee engagement*

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



Gambar 7. Model Penelitian

Secara keseluruhan dapat disimpulkan dari beberapa temuan dalam membentuk model penelitian. Penelitian oleh (Zhang *et al.*, 2022), menunjukkan bahwa IM juga berpengaruh pada kreasi bersama (*co-creation*, CC), membantu perusahaan mengeluarkan sinyal kreasi bersama secara efektif dan mengoptimalkan praktik pemasaran CC. Hal ini mencakup memperluas fokus CC kepada para pengamat, menyadari pentingnya menggambarkan sinyal CC, serta mengoptimalkan materi dan presentasi untuk meningkatkan efektivitas sinyal. (Wan *et al.*, 2022) menemukan bahwa *Employee engagement* berhubungan positif dengan inovasi layanan terbuka, dengan efikasi diri yang inovatif dan kreatif sebagai perantara antara keterlibatan dan perilaku inovatif karyawan, yang mendukung perilaku inovasi layanan perusahaan. Penelitian oleh (Puspitawati dan Yuliawan, 2019), menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada *Employee engagement* dan kualitas pelayanan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menghasilkan *Employee engagement* yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan orientasi pelayanan yang berkualitas

Menurut (Balakrishnan *et al.*, 2024) menegaskan bahwa ada hubungan positif antara komunikasi organisasi dan *Employee engagement*. Namun, komunikasi

asimetris dua arah memiliki dampak negatif. Kreasi bersama juga memoderasi hubungan antara IM dan *Employee engagement*, menekankan pentingnya komunikasi internal yang efektif. (Rodrigues et al., 2023), menemukan bahwa IM berdampak positif pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepercayaan organisasi, namun tidak langsung mempengaruhi prestasi kerja. Kinerja kerja dipengaruhi oleh komitmen dan kepercayaan organisasi. *Employee engagement* memediasi hubungan antara IM dan kualitas layanan, dan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi, yang kemudian mempengaruhi kepercayaan organisasi. Ini adalah studi pertama yang meneliti hubungan antara IM dan kepercayaan organisasi di sektor publik lokal Portugal.

Asier Baquero (2023), menyatakan bahwa kepemimpinan otentik memoderasi pengaruh kreasi bersama pada *Employee engagement*. Kepemimpinan otentik dan kepercayaan terhadap pemimpin sangat penting untuk *Employee engagement* dan operasional yang efektif, bertindak sebagai mediator antara kepemimpinan otentik dan *Employee engagement*. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa IM yang baik meningkatkan *Employee engagement*, yang berdampak positif pada kinerja dan inovasi layanan. Selain itu, kepemimpinan otentik dan komunikasi internal yang efektif adalah elemen kunci yang mendukung keterlibatan dan kepuasan karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian deskriptif kuantitatif ini bertujuan untuk mengukur data dengan menggunakan berbagai metode analisis statistik (Fulaedzah *et al.*, 2022), Data yang diperoleh dari sampel penelitian dianalisis dan kemudian diinterpretasikan menggunakan metode statistik yang digunakan. Penelitian ini menggunakan penelitian kausal, yang menunjukkan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan sebab akibat dan hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Angket atau kuesioner adalah metode pengumpulan data terstruktur yang melibatkan serangkaian pertanyaan tertulis atau lisan yang diberikan kepada responden untuk dijawab sesuai dengan situasi (Sekaran and Bougie, 2016).

Menurut (Sujarweni, 2015) analisis deskriptif merupakan suatu teknik analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik data yang berasal dari objek penelitian. (Zikmund *et al.*, 2010) menjelaskan analisis deskriptif yang dilakukan dengan cara analisis data sebagai suatu transformasi dari data dengan karakteristik data seperti ukuran kecenderungan sentral, distribusi, dan variabilitas. Analisis deskriptif mencoba untuk menemukan jawaban atas pertanyaan siapa, apa, kapan, di mana, dan, kadangkadang, bagaimana. Peneliti mencoba untuk menggambarkan atau mendefinisikan subjek, seringkali dengan membuat profil sekelompok masalah, orang, atau peristiwa.

Jenis penelitian ini menggunakan waktu pelaksanaan *cross-sectional* karena data dikumpulkan dalam satu periode waktu penelitian. menyatakan bahwa metode *cross-sectional* adalah teknik yang menggunakan angka statistik untuk menemukan hubungan sebab-akibat antara data yang dikumpulkan dalam waktu yang relatif singkat. Setelah itu, data diolah, dianalisis, dan ditarik kesimpulan. Data primer adalah jenis data yang digunakan dalam penelitian ini dan digunakan sebagai sumbernya. Metode pengumpulan data primer melibatkan pengumpulan data dari sumber asli untuk tujuan penelitian ini (Sekaran and Bougie, 2016). Dengan demikian, jenis penelitian ini dirangkum dalam tabel 1. di bawah ini.

Tabel 1. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian	Keterangan
Metode	Kuantitatif
Tujuan	Kausal
Teknik Pengumpulan Data	Kuesioner
Waktu Pelaksanaan	<i>Cross-sectional</i>
Jenis Data	Primer

Sumber: (Indriantoro dan Supomo, 2013; Sanusi, 2011; Sekaran and Bougie, 2016; Sujarweni, 2015)

3.1.1 Desain Penelitian

Model atau metode yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian dikenal sebagai desain penelitian. Desain ini menentukan jalan penelitian selanjutnya. Tujuan dan hipotesis penelitian ditetapkan sebagai dasar desain penelitian (Creswell, 2014), (Malhotra, 2010) berpendapat bahwa penelitian yang tepat dapat menghindari pemecahan masalah secara spekulatif dan peneliti dapat menjadi lebih objektif saat menemukan kebenaran ilmu.

Penelitian ini menggunakan metode survei, menurut (Creswell, 2014), "*a survey design provides a quantitative or numeric description of some fraction of the population the sample-through the data collection process of asking question of the people*". Selain itu, menurut (Neuman, 2007), penelitian survei adalah "*quantitative social research in which one systematically asks many people the same question, then records and analyzes their answer*". Penelitian ini adalah survei kuantitatif yang

berfungsi sebagai penjelasan (*Explanatory Atau Confirmatory*). Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan dan mengolah data primer dari jawaban responden melalui penyebaran kuesioner. Tujuan dari interpretasi hasil adalah untuk menegaskan dan membandingkan temuan penelitian sebelumnya (Neuman, 2007).

3.2 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang terdiri dari variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi. Variabel independen merupakan variabel bebas yang dapat mempengaruhi timbulnya variabel dependen. Menurut (Indriantoro dan Supomo, 2013), variabel independen adalah tipe variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel yang lain. Variabel independen disebut juga sebagai variabel yang diduga sebagai sebab atau variabel yang mendahului. Variabel independent pada penelitian ini terdiri dari :

1. *Internal Marketing* (IM) : Definisi operasional variabel *Internal Marketing* mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Berry (1981) mendefinisikan pemasaran internal sebagai proses pemasaran dengan cara melihat karyawan sebagai pelanggan internal dan pekerjaan sebagai produk internal yang dihasilkan oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari pelanggan internal yaitu karyawan. Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran Conduit dan Mavondo (2001) membagi aktivitas pemasaran internal ke dalam lima konstruk berdasarkan pada tujuh kategori diusulkan oleh Gronroos (2000) yang telah diuji realibilitasnya sebesar 0,805 dan uji validitas sebesar 0,889. Lima konstruk tersebut adalah: (1) pendidikan dan pelatihan pasar (*Market training and education*); (2) dukungan manajemen (*Management support*); (3) komunikasi internal (*Internal communication*); (4) manajemen personalia (*Personnel management*); dan (5) *Employee engagement* dalam komunikasi eksternal (*Employee involvement in external communication*) yang diakomodir dalam 12 (dua belas) item pertanyaan. Dalam peneltian ini menggunakan skala likert 5 point (sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju). Proses pemasaran dengan cara melihat karyawan sebagai pelanggan internal dan

pekerjaan sebagai produk internal yang dihasilkan oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari pelanggan internal yaitu karyawan, (Berry, 1981).

2. *Co-creation* (CC) : Definisi operasional variabel *Co-creation* mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Grönroos (2012: 1520) yaitu tindakan bersama oleh pelanggan (atau penerima manfaat lainnya) dan penyedia layanan yang berinteraksi secara langsung dalam menciptakan nilai bersama. Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran co-creation dari Khan dan Hussainy (2017) yang telah diuji realibilitasnya sebesar 0,881 serta uji validitas sebesar 0,687 yaitu *information seeking, information sharing, responsible behavior, personal interaction, feedback, advocacy, helping* dan *tolerance* yang terakomodir dalam 14 (empat belas) item pertanyaan. Setiap item pertanyaan diukur dengan skala 1-5 yaitu titik sangat tidak setuju sampai sangat setuju.
3. *Employee Engagement* (EE) : Definisi operasional variabel *Employee Engagement* mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Truss *et al.* (2013) sebagai usaha atau kemampuan seorang pekerja dalam mengerjakan tugas sebaik mungkin secara individu maupun kelompok, di mana mereka harus mengelola aspek personal seperti energi, emosional, serta kemampuan kognitif yang bersifat positif sehingga karyawan yang sangat *engaged* menunjukkan hasrat untuk menyelesaikan tugas terkait pekerjaan sebaik mungkin, di mana hal ini menunjukkan tingkat loyalitas kepada perusahaan atau organisasi terkait. Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran Schaufeli *et al.* (2006) yang telah diuji realibilitasnya sebesar 0,950 dan uji validitas sebesar 0,898 serta diakomodir dalam 9 (Sembilan) item pertanyaan yaitu: *vigor, dedication, dan absorption*. Aspek *vigor* merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan serta gigih ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. *Dedication*, ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan, dan menantang dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat *dedication* yang tinggi secara kuat

mengidentifikasi pekerjaannya sehingga menjadikan pekerjaannya pengalaman berharga, menginspirasi, dan menantang. Absorption ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu yang terasa cepat berlalu, dan individu yang sulit melepaskan diri dari pekerjaannya. Dalam penelitian ini menggunakan skala likert 5 point (sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju).

4. *Orientation Service Quality (OSQ)*: Definisi operasional variabel *Orientation Service Quality* mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Menurut Kasmir (2017:47) Orientasi Kualitas Pelayanan di definisikan sebagai tindakan atau perbuatan seorang atau organisasi bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan ataupun karyawan. Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran Lovelock dan Wright (2002) yang membagi Orientasi Kualitas Pelayanan ke dalam Keempat dimensi ini dijabarkan dalam 8 faktor dan tiap faktor diukur dengan menggunakan item spesifik. *Service Leadership Practices*, yang terdiri dari 2 komponen penting yaitu *Servant Leadership* dan Visi Pelayanan. *Service Encounter Practices*, yang terdiri dari 2 komponen penting yaitu *Customer Treatment* dan Pemberdayaan Karyawan. *Human Resources Management Practices*, yang terdiri dari 2 komponen penting yaitu *Servant Leadership* dan Visi Pelayanan Karyawan. *Service System Practices*, yang terdiri dari 2 komponen penting yaitu *Customer Treatment* dan Visi Pemberdayaan Karyawan.
5. *Authentic Leadership (AL)*: Definisi operasional variabel *Authentic Leadership* mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Avolio, Luthans dan Walumbwa (2004) dalam Garner et al. (2011) yang mendefinisikan *Authentic Leadership* sebagai pemimpin yang sangat sadar terhadap dirinya (*deeply aware*) dalam berfikir dan bertindak serta dipersepsi orang lain sebagai orang yang sadar terhadap nilai-nilai moral dirinya dan orang lain, berwawasan luas dan memiliki kekuatan, sadar konteks di mana sedang berada, merasa yakin, memiliki harapan, optimisme, ketangguhan, dan karakter moral yang tinggi. Kemudian, riset ini mengadopsi pengukuran Khan *et al.* (2017) yang mengidentifikasi

empat komponen untuk menjelaskan *authentic leadership* dan telah dilakukan uji realibitas sebesar 0,827 serta uji validitas sebesar 0,742 antara lain: *Self-awareness*, menunjukkan pemahaman tentang bagaimana seseorang memperoleh dan membuat tujuan hidupnya dan bagaimana proses pembuatan tujuan ini mempengaruhi cara seseorang memandang dirinya sendiri dari waktu ke waktu. *Relational Transparency*, mengacu pada memperlihatkan dirinya yang sejati kepada orang lain. Perilaku seperti itu mendorong kepercayaan melalui pengungkapan yang melibatkan keterbukaan informasi *Balanced Processing*, mengacu pada pemimpin yang menunjukkan bahwa mereka secara objektif menganalisis semua data yang relevan sebelum mengambil keputusan termasuk juga pendapat atau pandangan dari orang yang mungkin bertentangan. *Internalized Moral Perspective*, aspek ini memberikan fondasi moral untuk Authentic Leadership, pemimpin dalam hal ini mampu menunjukkan kepada orang lain konsistensinya akan nilai atau keyakinan dasar yang dianut dan dapat terlihat melalui tindakan, sikap dan perilaku pemimpin sehari-hari.

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas.

Menurut (Indriantoro dan Supomo, 2013) variabel dependen adalah tipe variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen disebut sebagai variabel konsekuensi atau variabel yang diduga sebagai akibat. Variabel dependen pada penelitian ini adalah *Orientation Service Quality (OSQ)*. Menurut (Solimun, 2017), variabel moderasi berperan sebagai variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel eksogen (independen) dengan variabel endogen (dependen). Variabel moderasi pada penelitian ini termasuk dalam variabel moderasi semu (*quasi moderator*), karena variabel moderasi berinteraksi dengan variabel independen dan sekaligus sebagai variabel independen. Variabel moderasi pada penelitian ini adalah *Authentic Leadership (AL)*.

3.2.1 Operasional Variabel Penelitian

Operasional variabel merupakan seluruh variabel yang terdapat dalam penelitian yang digunakan dalam menyusun kerangka pemikiran yang terdiri dari variabel dependen, independen, *moderating*, *intervening*, maupun kontrol. (Sekaran and Bougie, 2016) juga mendefinisikan bahwa operasional variabel merupakan proses yang dilakukan untuk mengurangi keabstrakan konsep dari variabel sehingga menjadikan variabel tersebut dapat diukur dalam bentuk yang nyata. Dalam penelitian ini, variabel operasional yang digunakan oleh peneliti hanya terdiri atas variabel independen dan variabel dependen. Berikut adalah deskripsi tentang Operasional Variabel:

Tabel 2. Operasional Variabel Penelitian

NO	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Penelitian Asli	Instrumen Penelitian Asli	Pernyataan yang digunakan dalam penelitian	Skala	Item		
1	<i>Internal Marketing (IM)</i>	Definisi operasional variabel <i>Internal Marketing</i> mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Berry (1981) mendefinisikan pemasaran internal sebagai proses pemasaran dengan cara melihat karyawan sebagai pelanggan internal dan pekerjaan sebagai produk internal yang dihasilkan oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari pelanggan internal yaitu karyawan.	<i>Market Training and Education</i>	(Conduit dan Mavondo, 2001): 1. <i>My company encourages me to undertake a considerable amount of training.</i>	1. Organisasi saya mendorong saya untuk melakukan banyak pelatihan.	Skala Likert	IM1		
				2. <i>My company reimburses employee for training they undertake.</i>	2. Organisasi saya mengganti biaya pelatihan yang mereka ikuti kepada pegawai.			Skala Likert	IM2
				3. <i>Mu company believes technical training is more important than general training.</i>	3. Organisasi percaya bahwa pelatihan teknis lebih penting daripada pelatihan umum.				

NO	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Penelitian Asli	Instrumen Penelitian Asli	Pernyataan yang digunakan dalam penelitian	Skala	Item
			Management Support	4. <i>Management believes that financial risks are worth taking for greater rewards.</i>	4. Pimpinan percaya bahwa risiko keuangan layak diambil untuk imbalan yang lebih besar.	Skala Likert	IM4
				5. <i>Management emphasizes the need to adapt to trends in the marketplace.</i>	5. Pimpinan menekankan perlunya beradaptasi dengan lingkungan kerja.	Skala Likert	IM5
				6. <i>I feel comfortable approaching members of management</i>	6. Saya merasa nyaman melakukan pendekatan dengan atasan.	Skala Likert	IM6
			Internal Communication	7. <i>I am regularly notified of important changes that occur in my company.</i>	7. Saya secara teratur diberi tahu tentang perubahan penting yang terjadi di organisasi saya.	Skala Likert	IM7
				8. <i>I am made aware of how my performance is being appraised.</i>	8. Saya mengetahui bagaimana kinerja saya dinilai.	Skala Likert	IM8
				9. <i>I receive regular information on our department's plans.</i>	9. Saya menerima informasi rutin mengenai rencana kegiatan pada bidang	Skala Likert	IM9

NO	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Penelitian Asli	Instrumen Penelitian Asli	Pernyataan yang digunakan dalam penelitian	Skala	Item
					tugas saya.		
			Personel Management	10. <i>This company has suitable policies for promotions and remuneration.</i>	10. Organisasi memiliki kebijakan promosi dan remunerasi yang sesuai.	Skala Likert	IM10
				11. <i>Senior managers are rewarded for achieving customer satisfaction.</i>	11. Pimpinan memberikan penghargaan karena mampu memberikan kepuasan atas pelayanan administrasi kepegawaian kepada ASN.	Skala Likert	IM11
			Employee Involvement in External Communication	12. <i>I have the opportunity to comment on advertising campaigns before they are shown to the general public.</i>	12. Saya memiliki kesempatan untuk mengomentari sebuah kebijakan sebelum disosialisasikan.	Skala Likert	IM12
2	Co-creation (CC)	Definisi operasional variabel <i>Co-creation</i> mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Grönroos (2012: 1520) yaitu tindakan bersama oleh pelanggan (atau penerima manfaat lainnya) dan penyedia layanan yang berinteraksi secara langsung	Information Seeking	Grönroos (2012: 1520); Khan dan Hussainy (2017): 1. <i>have ask others for information on what this service offers.</i>	1. Saya telah memberikan informasi terbaru mengenai pelayanan administrasi kepegawaian bagi ASN.	Skala Likert	CO1
				2. <i>I have searched for information on where this service is located.</i>	2. Saya telah memberikan informasi bagaimana mengurus administrasi	Skala Likert	CO2

NO	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Penelitian Asli	Instrumen Penelitian Asli	Pernyataan yang digunakan dalam penelitian	Skala	Item
		dalam menciptakan nilai bersama.			kepegawaian bagi ASN.		
			Information Sharing	3. <i>I clearly explained what I wanted the employee to do.</i>	3. Saya menjelaskan dengan jelas apa yang saya ingin karyawan lakukan.	Skala Likert	CO3
				4. <i>I gave the employee proper information .</i>	4. Saya memberikan informasi yang benar kepada karyawan.	Skala Likert	CO4
			Responsible Behavior	5. <i>I performed all the task that are required.</i>	5. Saya melakukan semua tugas yang diperlukan.	Skala Likert	CO5
				6. <i>I adequately completed all the expected behaviors.</i>	6. Saya menjalankan semua perilaku yang diharapkan secara memadai.	Skala Likert	CO6
			Personal Interaction	7. <i>I was friendly to the employee</i>	7. Saya ramah terhadap sesama karyawan.	Skala Likert	CO7
				8. <i>I was kind to the employee</i>	8. Saya baik kepada sesama karyawan.	Skala Likert	CO8
			Feedback	9. <i>If I have a useful idea on how to improve service, I let the employee know.</i>	9. Jika saya memiliki ide yang bermanfaat tentang cara meningkatkan layanan, saya memberitahu karyawan.	Skala Likert	CO9
				10. <i>When I experience a problem, I let the</i>	10. Saya memberitahu karyawan	Skala Likert	CO10

NO	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Penelitian Asli	Instrumen Penelitian Asli	Pernyataan yang digunakan dalam penelitian	Skala	Item
				<i>employee know about it.</i>	ketika saya mengalami masalah dalam pekerjaan.		
			<i>Advocacy</i>	11. <i>I said positive thing about XYZ and the employee to others.</i>	11. Saya mengatakan hal positif tentang bidang tugas saya kepada orang lain.	Skala Likert	CO11
			<i>Helping</i>	12. <i>I assist other customer if they need my help.</i>	12. Saya membantu ASN lain jika mereka membutuhkan bantuan saya.	Skala Likert	CO12
				13. <i>I help the other customers if they seem to have problems.</i>	13. Saya membantu ASN yang tampaknya memiliki masalah dalam pelayanan administrasi kepegawaian.	Skala Likert	CO13
			<i>Tolerance</i>	14. <i>If service is not delivered as expected, I would be willing to put up with it.</i>	14. Jika layanan tidak diberikan seperti yang diharapkan, saya bersedia diberikan sanksi oleh atasan.	Skala Likert	CO14
3	<i>Employee Engagement (EE)</i>	Definisi operasional variabel <i>Employee Engagement</i> mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Truss <i>et al.</i> (2013) sebagai	<i>Vigor</i>	Truss <i>et al.</i> (2013); Schaufeli <i>et al.</i> (2006)	1. Saat bekerja saya merasa penuh energi.	Skala Likert	EE1
				1. <i>At my work, I feel bursting with energy.</i>			

NO	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Penelitian Asli	Instrumen Penelitian Asli	Pernyataan yang digunakan dalam penelitian	Skala	Item	
		usaha atau kemampuan seorang pekerja dalam mengerjakan tugas sebaik mungkin secara individu maupun kelompok, di mana mereka harus mengelola aspek personal seperti energi, emosional, serta kemampuan kognitif yang bersifat positif sehingga karyawan yang sangat <i>engaged</i> menunjukkan hasrat untuk menyelesaikan tugas terkait pekerjaan sebaik mungkin, di mana hal ini menunjukkan tingkat loyalitas kepada perusahaan atau organisasi terkait.		<i>feel strong and vigorous.</i>	an saya, saya merasa kuat dan bertenaga.	Likert		
				3. <i>When I get up in the morning, I feel like going to work.</i>	3. Saat saya bangun di pagi hari, saya merasa ingin pergi bekerja.	Skala Likert	EE3	
				<i>Dedication</i>	4. <i>I find the work that I do full of meaning and purpose.</i>	4. Saya menemukan pekerjaan yang saya lakukan penuh makna dan tujuan.	Skala Likert	EE4
					5. <i>I am enthusiastic about my job.</i>	5. Saya antusias dengan pekerjaan saya.	Skala Likert	EE5
					6. <i>My job inspires me.</i>	6. Pekerjaan saya menginspirasi saya.	Skala Likert	EE6
					7. <i>Time Flies when I am working.</i>	7. Waktu cepat berlalu saat saya bekerja.	Skala Likert	EE7
				<i>Absorption</i>	8. <i>When I am working, I forget everything else around me.</i>	8. Ketika saya sedang bekerja, saya melupakan semua hal lain di sekitar saya.	Skala Likert	EE8
					9. <i>I feel happy when I am working intensely</i>	9. Saya merasa senang saat bekerja dengan intens.	Skala Likert	EE9

NO	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Penelitian Asli	Instrumen Penelitian Asli	Pernyataan yang digunakan dalam penelitian	Skala	Item
4	<i>Authentic Leadership (AL)</i>	Definisi operasional variabel <i>Authentic Leadership</i> mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Avolio, Luthans dan Walumbwa (2004) dalam Garner et al. (2011) yang mendefinisikan <i>Authentic Leadership</i> sebagai pemimpin yang sangat sadar terhadap dirinya (deeply aware) dalam berfikir dan bertindak serta dipersepsi orang lain sebagai orang yang sadar terhadap nilai-nilai moral dirinya dan orang lain, berwawasan luas dan memiliki kekuatan, sadar konteks di mana sedang berada, merasa yakin, memiliki harapan, optimisme, ketangguhan, dan karakter moral yang tinggi.	<i>Self Awareness</i>	Avolio, Luthans dan Walumbwa (2004) dalam Garner et al. (2011) ; Khan et al. (2017): 1. <i>I can list my three greatest weaknesses</i>	1. Saya dapat menyebutkan tiga kelemahan terbesar atasan saya.	Skala Likert	AL1
				2. <i>My actions reflect my core values</i>	2. Tindakan saya mencerminkan nilai moral dan prinsip saya.	Skala Likert	AL2
			<i>Relational Transparency</i>	3. <i>I seek others opinions before making up my own mind</i>	3. Saya mempertimbangkan pendapat orang lain sebelum mengambil keputusan.	Skala Likert	AL3
				4. <i>I openly share my feelings with others</i>	4. Saya secara terbuka berbagi pemikiran dengan orang lain.	Skala Likert	AL4
			<i>Balanced Processing</i>	5. <i>I do not allow group pressure to leadership me</i>	5. Saya tidak mengizinkan tekanan kelompok untuk memimpin saya	Skala Likert	AL5
				6. <i>I listen closely to the ideas of those who disagree with me</i>	6. Saya mendengarkan dengan saksama ide-ide mereka yang tidak setuju dengan saya	Skala Likert	AL6
				7. <i>I seek feedback as a way of</i>	7. Saya mencari umpan	Skala Likert	AL7

NO	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Penelitian Asli	Instrumen Penelitian Asli	Pernyataan yang digunakan dalam penelitian	Skala	Item
				<i>understanding who I really am as a person</i>	balik sebagai cara memahami siapa saya sebenarnya sebagai pribadi		
			<i>Internalized Moral Perspective</i>	8. <i>I do not emphasize my own point of view at the expense of others</i>	8. Saya tidak menekankan sudut pandang saya sendiri dengan mengorbankan orang lain	Skala Likert	AL8
				9. <i>My morals guide what I do as a leader</i>	9. Moral saya memandu apa yang saya lakukan sebagai seorang pemimpin	Skala Likert	AL9
5	<i>Orientation Service Quality (OOSQ)</i>	Definisi operasional variabel <i>Orientation Service Quality</i> mengadopsi definisi yang dikemukakan oleh Menurut Kasmir (2017:47) Orientasi Kualitas Pelayanan di definisikan sebagai tindakan atau perbuatan seorang atau organisasi bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan ataupun karyawan.	<i>Service Leadership Practices</i>	Kasmir (2017:47); Lovelock dan Wright (2002): 1. <i>These firms should be dependable</i>	1. Bidang tugas saya harus dapat diandalkan dalam melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian.	Skala Likert	OSQ1
			<i>Service Encounter Practices</i>	2. <i>They should keep their record accurately.</i>	2. Dokumen penyimpanan catatan harus dilakukan secara rapi dan akurat.	Skala Likert	OSQ2
				3. <i>They should have up to date equipment.</i>	3. Organisasi harus memiliki peralatan terkini.	Skala Likert	OSQS ₃

NO	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi Penelitian Asli	Instrumen Penelitian Asli	Pernyataan yang digunakan dalam penelitian	Skala	Item
				4. <i>Their physical facilities should be visually appealing</i>	4. Fasilitas fisik organisasi harus menarik secara visual.	Skala Likert	OSQ4
				5. <i>Their employee should be well dressed and appear neat.</i>	5. Pegawai harus berpakaian dan berpenampilan rapi.	Skala Likert	OSQ5
			<i>Human Resources Management Practices</i>	6. <i>Their employee should be respon to customer request promptly.</i>	6. Karyawan harus tanggap dalam memberikan layanan.	Skala Likert	OSQ6
			<i>Service System Practices</i>	7. <i>When these firms promise to do something by a certain time, they should do so.</i>	7. Ketika organisasi berjanji melakukan sesuatu pada waktu tertentu maka harus dilakukan.	Skala Likert	OSQ7
				8. <i>When customers have problems, these firms should be emphatize and reassuring.</i>	8. Ketika ASN yang memiliki masalah terkait administrasi kepegawain, bidang tugas saya harus berempati dan menyelesaikan masalah tersebut.	Skala Likert	OSQ8

Sumber: Data yang telah diolah, 2022

3.3 Populasi dan Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik populasi yang ingin diteliti oleh peneliti. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh, (Sekaran and Bougie, 2016) bahwa sampel merupakan bagian dari populasi yang dapat mewakili atau menjelaskan populasi tersebut. Secara umum, sampel digunakan untuk memudahkan peneliti untuk mengetahui kesimpulan dari penelitian dengan mudah karena sampel dapat mewakili seluruh populasi (Sekaran dan Bougie, 2016).

Populasi adalah sekelompok elemen yang mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal yang menarik yang memiliki ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk menghasilkan suatu kesimpulan dimana elemen tersebut mengindikasikan jumlah dan karakteristik dari kumpulan tersebut (Sanusi, 2011). Populasi menurut (Sujarweni, 2015) adalah keseluruhan jumlah yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki karakteristik dan kualitas tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi sasaran adalah kumpulan elemen atau objek yang memiliki informasi yang dicari oleh peneliti dan tentang kesimpulan yang akan dibuat (Sekaran dan Bougie, 2016).

Populasi penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah tingkat Provinsi di Indonesia. Kemudian, desain untuk mengambil sampel menggunakan teknik cluster sampling berbasis zonasi (wilayah) dengan kategori hasil nilai kepatuhan pelayanan publik tertinggi pada tahun 2022 dari masing – masing zonasi yang terdiri dari empat provinsi tertinggi (zona hijau), empat provinsi sedang (zona kuning), dan dua provinsi terendah (zona merah). Pemilihan 4 provinsi di zona hijau, 5 di zona kuning, dan 2 di zona merah mencerminkan variasi kinerja pelayanan publik. Zona hijau menjadi model keberhasilan, zona kuning mengidentifikasi tantangan perbaikan, dan zona merah mengungkap masalah mendasar. Kombinasi ini mendukung analisis holistik untuk merancang intervensi yang efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik nasional. Hasilnya dapat digunakan untuk merancang intervensi yang lebih terarah dalam peningkatan kualitas pelayanan publik secara nasional, penentuan zona ini juga berdasarkan survei Ombudsman RI 2021–2022.

Teknik cluster sampling yaitu salah satu teknik sampling acak yang dilakukan dengan memilih dan bukan individu yang terdapat dalam populasi (Fraenkel dan Wallen, 2008). Data sampel dari populasi yang termasuk dalam zona hijau (predikat tinggi), zona kuning (predikat sedang), dan zona merah (predikat rendah) sebagai berikut :

Tabel 3. Jumlah Sampel Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Berdasarkan

No	Provinsi	Jumlah Pegawai	Nilai Kepatuhan	Zonasi
1	Sulawesi Utara	82	98,15	Zona Hijau
2	Bali	133	94,01	
3	Jawa Tengah	158	91,15	
4	DI Yogyakarta	66	91,91	
5	Kalimantan Tengah	53	77,58	Zona Kuning
6	Kalimantan Timur	70	77,23	
7	Sulawesi Tengah	88	75,74	
8	Kepulauan Bangka Belitung	100	75,48	Zona Merah
9	Papua Barat	93	40,04	
10	Papua	113	32,45	
	Total	956		

Sumber : Ombudsman RI (2023) dan Badan Kepegawaian Daerah (2023)

Populasi diambil berdasarkan kluster 3 Zona berdasarkan karakteristik zona hijau (predikat tinggi), zona kuning (predikat sedang), dan zona merah (predikat rendah), maka dihitung dengan perhitungan sederhana untuk menentukan sample 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 52, sehingga jumlah sampel minimal sebesar $52 \times 10 = 520$. Maka Secara sederhana rumus yang akan digunakan sebagai berikut :

$$\text{sample} = \frac{\text{Total Pegawai masing – masing provinsi}}{\text{Total Pegawai Seluruh provinsi}} \times 520 \text{ sampel minimal}$$

Secara sistematis terdapat 956 populasi yang merupakan jumlah total pegawai BKD selain kepala bagian yang digunakan sebagai populasi besar. Populasi tersebut ditarik menjadi sample minimal 52×10 Wilayah Observasi = 520. Dengan rumus diatas maka penghitungan Masing-masing sample sebagai berikut:

Tabel 4. Sebaran Sampel Penelitian

No.	Nama Provinsi	Zonasi	Jumlah Pegawai BKD selain Kaban	Perhitungan	
				Sampel	Jumlah
1	Sulawesi Utara	Zona Hijau	82	$(82/956)*520$	45
2	Bali		133	$(133/956)* 520$	72
3	Jawa Tengah		158	$(158/956)* 520$	86
4	DI Yogyakarta		66	$(66/956)* 520$	36
5	Kalimantan Tengah	Zona Kuning	53	$(53/956)* 520$	29
6	Kalimantan Timur		70	$(70/956)* 520$	38
7	Sulawesi Tengah		88	$(88/956)* 520$	48
8	Kepulauan Bangka Belitung		100	$(100/956)* 520$	54
9	Papua Barat	Zona Merah	93	$(93/956)* 520$	51
10	Papua		113	$(113/956)* 520$	61
Jumlah			956		520

Sumber : Badan Kepegawaian Daerah (2022)

Adapun kriteria sampel pada penelitian ini yaitu semua level pegawai yang meliputi jabatan Administrator, Jabatan Pengawas, jabatan fungsional dan pelaksana (staf) pada Badan Kepegawaian Daerah Tingkat Provinsi di Indonesia. Mengacu pada Kline (2005) dan (Foster *et al*, 2006) bahwa jumlah sampel minimal yang harus dipenuhi untuk estimasi SEM adalah > 200 , kuisisioner yang disebarkan total kepada responden sebanyak 520. Pada penelitian ini setelah melakukan penyebaran kuisisioner secara *online* terhadap responden di masing-masing provinsi dengan jumlah yang telah dihitung, Kuisisioner yang terisi dan dikembalikan sebagai data untuk penelitian diperoleh sampel sebanyak 409 responden, hal ini sudah memenuhi estimasi syarat minimal SEM.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Sebuah penelitian diharuskan untuk melakukan pengumpulan data supaya dapat memudahkan peneliti dalam mencapai kesimpulan dari penelitiannya. Dalam mengumpulkan data suatu penelitian terdapat beberapa metode pengumpulan data yang dapat digunakan oleh peneliti. Menurut (Sekaran dan Bougie, 2016) metode pengumpulan data terdiri dari beberapa metode diantaranya berupa wawancara, observasi, kuesioner atau angket, pengukuran fisik, dan *unobtrusive*. Pada penelitian ini, jenis data yang digunakan yaitu data primer dan metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner.

Menurut (Sekaran dan Bougie, 2016), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang berisi beberapa pertanyaan yang diajukan secara tertulis ataupun lisan yang kemudian diberikan kepada responden untuk dapat menjawab pertanyaan tersebut yang pada umumnya jawaban kuesioner dari responden merupakan jawaban yang tertutup sesuai dengan jawaban yang telah dipilihnya. Kuesioner pada penelitian ini disampaikan kepada responden secara *online* melalui *googleform* dan diisi sesuai dengan petunjuk yang diberikan dengan menggunakan skala *likert* (1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju). (Sekaran dan Bougie, 2016) mendefinisikan skala *likert* sebagai skala yang dirancang untuk mengidentifikasi seberapa kuat jawaban responden atau seberapa setuju terhadap pernyataan yang diberikan. Berikut skala yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 5. Skala Perhitungan Sebaran Sampel Penelitian

Skala Perhitungan				
1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju (STS)	Tidak Setuju (TS)	Ragu Cenderung Tidak Setuju (RR)	Setuju (S)	Sangat Setuju (SS)

Sumber: Smith et al., (2017)

Dalam penelitian ini skala pengukuran menggunakan enam titik sesuai dengan yang tertera pada Tabel 5. di atas. Penelitian ini menggunakan skala dengan jumlah enam titik dikarenakan untuk menghindari adanya kesalahan pernyataan responden terhadap pertanyaan yang diberikan. (Zikmund et al., 2010) menyatakan bahwa semakin banyak penggunaan nilai skala dalam suatu penelitian maka kesalahan yang

akan muncul karena banyaknya asumsi perbedaan antara satu poin dengan poin lainnya yang hampir memiliki kemiripan akan semakin berkurang dan juga semakin banyaknya nilai skala yang digunakan dalam penelitian maka tingkat reliabilitas dan validitas penelitian akan semakin tinggi.

Smith *et al.*, (2017), juga mengemukakan pendapat dalam hal yang mendukung penggunaan skala enam titik bahwa jika tujuan akhir yang diinginkan adalah jawaban yang lebih jelas maka lebih baik menggunakan skala dengan jumlah jawaban yang genap untuk menghindari skala kategori netral. Kategori netral tidak diperlukan karena kategori netral menghasilkan varians konstruk yang tidak relevan. Berikut adalah poin-poin penting terkait dengan pengumpulan data dalam penelitian yang :

1. Metode Pengumpulan Data: Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang bekerja di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di 10 wilayah penelitian.
2. Kriteria Responden: Responden terdiri dari berbagai tingkatan jabatan, yaitu:
 1. Staff : Pegawai di level staff merupakan pelaksana operasional yang berada di garis depan kegiatan administratif. Tugas meliputi pengelolaan data pegawai, pengarsipan, penyiapan dokumen, dan mendukung berbagai kegiatan administratif lainnya. Mereka umumnya memiliki tanggung jawab teknis yang lebih spesifik dan mendukung kelancaran proses administrasi kepegawaian. Responden yang dipilih memiliki rentan waktu kerja 1-5 Tahun, 5-10 atau 10-20.
 2. Eselon IV : Eselon IV adalah pejabat yang biasanya menjabat di level struktural yang lebih rendah dibandingkan dengan Eselon III dan bertanggung jawab atas pengelolaan operasional di unit-unit tertentu dalam BKD. Mereka mengawasi kegiatan staf dan bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan yang lebih operasional, seperti koordinasi tugas sehari-hari, pelaporan kegiatan, serta memastikan bahwa program-program yang dicanangkan diimplementasikan dengan baik. Eselon IV sering kali bertindak sebagai penghubung antara staf dan

pejabat eselon yang lebih tinggi. Responden yang dipilih memiliki rentan waktu kerja 1-5 Tahun, 5-10 atau 10-20.

3. Eselon III : Pejabat Eselon III memiliki peran yang lebih strategis dalam pengelolaan kepegawaian di tingkat provinsi. Mereka bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya manusia yang lebih luas dan berperan dalam pembuatan kebijakan serta pengawasan atas pelaksanaan program di tingkat provinsi. Mereka juga sering kali mengoordinasikan beberapa unit atau bagian yang ada dalam BKD dan memastikan kebijakan-kebijakan yang diambil dapat terlaksana dengan baik di lapangan. Responden yang dipilih memiliki rentan waktu kerja 1-5 Tahun, 5-10 atau 10-20.
 4. Jabatan Fungsional : Jabatan fungsional di BKD Provinsi mencakup profesi tertentu yang memiliki keahlian khusus dalam bidang tertentu, seperti analis kepegawaian, pengelola data, atau jabatan-jabatan lain yang memerlukan keahlian teknis. Pegawai dengan jabatan fungsional tidak memiliki kewenangan struktural tetapi memiliki kompetensi khusus yang sangat penting bagi organisasi, sering kali bekerja dalam tim dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Responden yang dipilih memiliki rentan waktu kerja 1-5 Tahun, 5-10 atau 10-20.
3. Kriteria Sampel: Semua level pegawai yang meliputi:
 1. Jabatan Administrator
 2. Jabatan Pengawas
 3. Jabatan Fungsional
 4. Jabatan Pelaksana (Staf) Di Badan Kepegawaian Daerah tingkat provinsi di Indonesia.
 4. Metode Penyebaran Kuesioner:
 1. Kuesioner disebarakan secara online melalui Google Form.
 5. Rentang Waktu Pengumpulan Data: Proses pengumpulan data dilakukan sepanjang tahun 2023, yaitu dari bulan Februari hingga Desember.

3.5 Metode Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

SEM (*structural equation modeling*) merupakan suatu teknik statistik yang digunakan untuk memberikan estimasi dan menguji hubungan kausal dengan cara melakukan integrasi analisis faktor dan juga analisis jalur (Wright, 1921). SEM merupakan suatu pengembangan dari metode *general linear model* (GLM) dengan regresi berganda. Dalam proses pemodelan SEM, terdapat dua tahapan dasar yang dapat dilakukan yaitu validasi model pengukuran dan pengujian model struktural. SEM dimulai dengan mengembangkan hipotesis, dilanjutkan dengan representasi model, dan juga operasionalisasi variabel dengan instrumen pengukuran dan juga pengujian model (Jogiyanto, 2011). Secara umum, SEM menurut Hair (2014) terbagi menjadi dua jenis yaitu *covariance based* (AMOS, LISREL, EQS, COSAN, dan EZPATH) dan juga *variance based* (PLS). Perbedaan utama yang membedakan pendekatan *covariance based* SEM dengan *variance based* SEM yaitu tujuan utamanya.

3.5.1 Analisis CB-SEM Menggunakan AMOS

Analisis SEM dengan metode *covariance based* menggunakan fungsi *Maximum Likelihood* (ML), CB-SEM berusaha meminimumkan perbedaan antara *covariance matrix* sampel dengan *covariance matrix* prediksi oleh model teoritis sehingga proses estimasi menghasilkan *residual covariance matrix* yang nilainya kecil mendekati nol (Haryono dan Wardoyo, 2012).

Analisis CB-SEM mengukur indikator variabel dan korelasi antar konstruk yang secara teoritis telah mendukung dan mengidentifikasi setiap faktor. Analisis CB-SEM dapat diukur salah satunya dengan menggunakan AMOS (Mia *et al.*, 2019). AMOS memiliki teknik untuk mengukur model pengukuran dimana Smart-PLS tidak memiliki model pengukuran kecuali hanya model struktural antar konstruk. AMOS lebih kuat untuk menguji teori seperti model fit melalui inkremental fit dan indeks fit mutlak dengan perkiraan pada masing-masing regresi standar. AMOS menyediakan hasil yang lebih kompleks dari garis bawah data empiris yang diuji dari *grounded theory*. AMOS menyediakan keluaran yang sangat kompleks baik secara grafis maupun numerik.

3.5.2 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* menunjukkan bagaimana variabel *manifest* atau *observed* variabel merepresentasi variabel laten untuk diukur (Ghozali and Latan, 2015). Model pengukuran (*outer model*) dapat ditunjukkan dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

3.5.3 Uji Validitas

Menurut (Sekaran dan Bougie, 2016) validitas merupakan sebuah tes yang mengukur seberapa baik suatu instrumen atau alat pengumpul data terhadap konsep yang ingin diteliti. Pada penelitian ini, uji validitas memiliki tujuan untuk menguji apakah instrumen penelitian memenuhi kriteria valid atau tidak supaya dalam penggunaannya menghasilkan informasi yang baik dan akurat.

Pengukuran uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menghitung satu instrumen serta mengukur beberapa indikator dengan penghitungan yang sudah ditetapkan. Validitas masing-masing indikator dilihat dari besar *loading factor*. Instrumen dikatakan valid apabila besaran *loading factor* $\geq 0,50$ (Ghozali, 2017). Selain itu, validitas juga dapat diukur menggunakan *average variance extracted* (AVE) untuk pengukuran validitas diskriminan (Fornell and Larcker, 1981). Untuk memenuhi persyaratan validitas diskriminan, nilai AVE dari semua konstruksi $\geq 0,50$.

3.5.4 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan suatu ukuran yang mengindikasikan tingkat kepercayaan, keandalan, konsistensi, atau kestabilan hasil pengukuran pernyataan tanpa adanya bias atau *error* dan memberikan jaminan bahwa alat pengumpulan data yang digunakan memberikan hasil yang konsisten dan seluruh item dalam instrumen pengumpulan data juga memberikan hasil yang konsisten (Sekaran and Bougie, 2016). uji reliabilitas dapat dihitung dengan menggunakan teknik perhitungan *cronbach's alpha* dan *construct reliability*.

Uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur korelasi antar item adalah teknik perhitungan *cronbach's alpha* dan *construct reliability* dengan menggunakan program AMOS. Koefisien *cronbach's alpha* dan *construct reliability* memiliki nilai minimal 0,70 yang menunjukkan bahwa kuesioner memiliki tingkat reliabilitas cukup baik (Hair *et al.*, 2010; Kaplan and Saccuzzo 1993; Nunnally and Bernstein, 1994; Pedhazur and Pedhazur, 1991).

Tingkat keandalan suatu instrumen penelitian pada saat dilakukannya uji reliabilitas ditunjukkan oleh besaran koefisien korelasi dari nilai terkecil yaitu 0 hingga nilai yang terbesar yaitu 1. Hasil uji reliabilitas dengan nilai $\geq 0,70$ menunjukkan bahwa instrumen penelitian sudah cukup layak digunakan dalam penelitian dan sudah cukup konsisten dalam uji reliabilitas (Sekaran and Bougie, 2016).

3.5.5 Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali and Latan, 2015). Model struktural (*inner model*) bertujuan untuk menguji hubungan dari indikator penyusun variabel (Wijaya, 2019). Uji model struktural (*inner model*) dilakukan dengan melakukan uji kelayakan model (*goodness of fit*), uji *R-OSquare* serta uji hipotesis.

3.5.6 Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Menurut (Hair *et al.*, 2010), setelah melakukan *confirmatory factor analysis*, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi kesesuaian atau kebaikan suatu model secara menyeluruh yang disebut sebagai “uji kelayakan model”. Terdapat beberapa metode untuk menguji kesesuaian suatu model secara menyeluruh, yang ditunjukkan pada Tabel 6. di bawah ini.

Tabel 6. Uji Kelayakan Model

No	Goodness of Fit	Deskripsi	Acceptable Match Level
1	CMIN/DF (<i>Chi-OSquare Minimum/Degrees of Freedom</i>)	CMIN/DF adalah rasio antara nilai Chi-OSquare dan Degrees of Freedom. Rasio ini memberikan indikasi tentang seberapa baik model memfitting data per derajat kebebasan. Semakin kecil nilai CMIN/DF, semakin baik model tersebut memfitting data.	$\text{chi-OSquare} \leq 2df$ (good fit), $2df < \text{chi-OSquare} \leq 3df$ (marginal fit), $\text{chi-OSquare} > 3df$ (bad fit)
2	p-value	P-value (nilai p) adalah suatu ukuran statistik yang digunakan dalam konteks uji kelayakan model atau uji goodness of fit untuk mengevaluasi sejauh mana model statistik sesuai dengan data yang diamati. Dalam konteks ini, p-value membantu menentukan apakah perbedaan antara model yang diuji dan data observasi dapat dianggap sebagai perbedaan yang signifikan secara statistik.	$P \geq 0.05$ (good fit), $p < 0,05$ (bad fit)
3	GFI (<i>Goodness of Fit Index</i>)	GFI mengukur sejauh mana model yang diuji sesuai dengan data observasi. Nilai GFI berkisar antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan goodness of fit yang lebih baik. GFI tidak memberikan penyesuaian untuk ukuran sampel atau jumlah parameter dalam model.	$GFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq GFI \leq 0.9$ (marginal fit)
4	RMR (<i>Root Mean OSquare Residual</i>)	RMR mengukur rata-rata sisa kuadrat antara prediksi model dan data observasi. Semakin kecil nilai RMR, semakin baik model memfitting data. RMR dinyatakan dalam satuan variabel yang diukur, dan sering digunakan untuk mengukur tingkat kesalahan absolut dalam model.	$RMR \leq 0.5$ (good fit)
5	RMSEA (<i>Root Mean OSquare Error of Approximation</i>)	RMSEA mengukur seberapa baik model dapat memperkirakan populasi kovariansi atau korelasi. Nilai RMSEA kurang dari 0,05 hingga 0,08 dianggap sebagai goodness of fit yang baik. Nilai lebih besar menunjukkan	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$ (good fit), $0.08 < RMSEA \leq 1$ (marginal fit)

No	Goodness of Fit	Deskripsi	Acceptable Match Level
		kesenjangan antara model dan data. RMSEA memperhitungkan penyesuaian untuk ukuran sampel.	
6	TLI (<i>Tucker-Lewis Index</i>)	TLI mengukur improvement goodness of fit dibandingkan dengan model baseline yang lebih sederhana. Nilai TLI berkisar antara 0 dan 1, di mana nilai lebih mendekati 1 menunjukkan goodness of fit yang lebih baik. TLI memperhitungkan penyesuaian untuk ukuran sampel.	$TLI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq TLI \leq 0.9$ (marginal fit)
7	NFI (<i>Normed Fit Index</i>)	NFI mengukur improvement goodness of fit dibandingkan dengan model baseline yang lebih sederhana. Nilai NFI juga berkisar antara 0 dan 1, dan nilai lebih mendekati 1 menunjukkan goodness of fit yang lebih baik. NFI memperhitungkan penyesuaian untuk ukuran sampel.	$NFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq NFI \leq 0.9$ (marginal fit)
8	AGFI (<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i>)	AGFI adalah penyesuaian dari GFI yang memperhitungkan jumlah parameter dalam model. Nilai AGFI lebih rendah dibanding GFI karena mengoreksi untuk kelebihan parameter. Nilai AGFI yang lebih tinggi menunjukkan goodness of fit yang lebih baik. AGFI memperhitungkan penyesuaian untuk ukuran sampel.	$AGF I \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq AGFI \leq 0.9$ (marginal fit)
9	RFI (<i>Relative Fit Index</i>)	RFI adalah indeks relatif yang membandingkan goodness of fit model dengan goodness of fit model baseline yang lebih sederhana. Nilai RFI berkisar antara 0 dan 1, di mana nilai lebih mendekati 1 menunjukkan goodness of fit yang lebih baik. RFI memperhitungkan penyesuaian untuk ukuran sampel.	$RFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \geq RFI \leq 0.9$ (marginal fit)
10	CFI (<i>Comparative Fit Index</i>)	CFI adalah indeks yang membandingkan goodness of fit model dengan goodness of fit model baseline yang lebih sederhana. Nilai CFI berkisar antara 0 dan 1, di mana nilai lebih	$CFI \geq 0.9$ (good fit), $0.8 \leq CFI \leq 0.9$ (marginal fit)

No	Goodness of Fit	Deskripsi	Acceptable Match Level
		mendekati 1 menunjukkan goodness of fit yang lebih baik. CFI memperhitungkan penyesuaian untuk ukuran sampel.	
11	<i>Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)</i>	Berdasarkan parsimoni dari model yang diestimasi. Nilai PGFI berkisar antara 0 dan 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan model parsimoni yang lebih baik.	PGFI 0-1/ > 1 (good fit)
12	<i>Parsimonious Normed Fit Index (PNFI)</i>	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.	PNFI \leq 0.9 (good fit)

Sumber: Hair et al., (2010)

CB-SEM AMOS mengidentifikasi uji kelayakan model yang baik dapat menggunakan CFI, GFI, AGFI, TLI, RMSEA, dan *P-value* dengan CMIN/DF, PGFI dan PNFI persyaratan sampel dengan ukuran jika lebih dari 400 maka pemuatan faktor dengan indeks dapat baik untuk mengidentifikasi model yang cocok, dan asumsi normalitas yang sesuai (Awang et al., 2015)

Dalam suatu penelitian empiris, seorang peneliti tidak dituntut untuk memenuhi semua kriteria *goodness of fit*, akan tetapi tergantung dari *judgment* masing-masing peneliti. Menurut (Hair et al., 2010), (Latan, 2012) penggunaan 4–5 kriteria *goodness of fit* dianggap sudah mencukupi untuk menilai kelayakan suatu model.

3.5.7 Koefisien Determinasi (Uji *R-OSquare*)

Koefisien Determinasi (R^2) bertujuan untuk menguji tingkat keeratan atau keterikatan antara variabel dependen dan variabel independen yang bias dilihat dari besarnya nilai koefisien determinan (*adjusted R-OSquare*). Nilai *R-OSquare* yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen

sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu artinya variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2013).

3.5.8 Uji Hipotesis

Hipotesis merupakan penjelasan sementara yang dimunculkan oleh peneliti yang harus dibuktikan oleh fakta di lapangan. Hipotesis umumnya terbagi menjadi dua, yaitu hipotesis alternatif dan hipotesis nol. Hipotesis alternatif adalah hipotesis yang ditawarkan oleh peneliti sedangkan hipotesis nol adalah hipotesis yang diuji. Kedua hipotesis ini setelah disusun harus diubah menjadi hipotesis statistik agar bisa diuji (Suharsaputra, 2012).

Ukuran signifikansi dalam hipotesis menurut (Hartono, 2008) dan (Abdillah dan Jogiyanto, 2015) dapat menggunakan perbandingan nilai dari t-tabel dan t-statistik. Apabila nilai t-statistik lebih besar dibandingkan dengan nilai yang ada pada t-tabel berarti bahwa hipotesis didukung. Dapat disimpulkan bahwa cara menentukan apakah hipotesis didukung atau tidak dengan taraf signifikansi 5% menggunakan hipotesis *one tailed* yaitu:

1. Apabila t-statistik $\geq 1,96$ maka H_0 tidak di dukung dan H_1 di dukung
2. Apabila t-statistik $< 1,96$ maka H_0 di dukung dan H_1 tidak di dukung

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. *Internal Marketing (IM)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement (EE)* pada pegawai Badan kepegawaian daerah (BKD) tiap 10 Provinsi di Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan atau perbaikan *Internal Marketing (IM)* pada pegawai Badan kepegawaian daerah (BKD) tiap 10 Provinsi di Indonesia, mengakibatkan peningkatan *Employee engagement (employee engagement)* secara signifikan.
2. *Internal Marketing (IM)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Co-Creation (CC)* pada pegawai Badan kepegawaian daerah (BKD) tiap 10 Provinsi di Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan atau perbaikan *Internal Marketing (IM)* pada pegawai Badan kepegawaian daerah (BKD) tiap 10 Provinsi di Indonesia, mengakibatkan peningkatan Kreasi bersama/*Co-Creation (CC)* secara signifikan.
3. *Co-Creation (CC)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement (EE)* pada pegawai Badan kepegawaian daerah (BKD) tiap 10 Provinsi di Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan atau perbaikan *Co-Creation (CC)* pada pegawai Badan kepegawaian daerah (BKD) tiap 10 Provinsi di Indonesia, mengakibatkan peningkatan *Employee Engagement (EE)* secara signifikan.
4. *Employee Engagement (EE)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Orientation Service Quality(OSQ)* pada pegawai Badan kepegawaian daerah (BKD) tiap 10 Provinsi di Indonesia. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan atau perbaikan *Employee Engagement (EE)* pada pegawai Badan

kepegawaian daerah (BKD) tiap 10 Provinsi di Indonesia, mengakibatkan peningkatan *Orientation Service Quality (OSQ)* secara signifikan.

5. Hasil Mediasi memperlihatkan nilai bahwa *Co-Creation (CC)* memediasi *Internal Marketing (IM)* → *Employee Engagement (EE)* signifikan dan memiliki nilai *indirect Effects*, memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *Employee Engagement (EE)*.
6. Hasil Mediasi memperlihatkan nilai bahwa *Employee Engagement (EE)* memediasi *Internal Marketing (IM)* → *Orientation Service Quality* signifikan dan memiliki nilai *indirect effect*, memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *Orientation Service Quality (OSQ)*.
7. *Authentic Leadership (AL)* memoderasi secara positif dan signifikan pengaruh *Co-creation (CC)* terhadap *Employee Engagement (EE)* pada pegawai Badan kepegawaian daerah (BKD) tiap 10 Provinsi di Indonesia. Hasil ini juga menandakan bahwa *Authentic Leadership (AL)* memperkuat pengaruh *Co-creation (CC)* terhadap *Employee Engagement (EE)* maka hipotesis dalam penelitian ini diterima.

5.2 Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di 10 Provinsi di Indonesia untuk merancang kebijakan dan program yang dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan serta kualitas layanan yang diberikan.

1. Peningkatan *Internal Marketing (IM)* sebagai Strategi Pengelolaan SDM: Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan atau perbaikan *Internal Marketing (IM)* dapat menjadi strategi efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) di 10 Provinsi di Indonesia. Organisasi dapat fokus pada pengembangan IM untuk meningkatkan *Employee engagement (Employee Engagement)*.
2. Peran *Internal Marketing (IM)* dalam Mendorong *Co-Creation (CC)*: Implikasi kedua adalah bahwa *Internal Marketing (IM)* memiliki dampak

positif signifikan terhadap *Co-Creation (CC)*. Oleh karena itu, organisasi dapat mempertimbangkan IM sebagai alat untuk mendorong kolaborasi dan kreasi bersama di antara pegawai BKD.

3. Fokus pada *Co-Creation (CC)* untuk Meningkatkan *Employee Engagement (EE)*: Temuan bahwa *Co-Creation (CC)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement (EE)* menunjukkan bahwa organisasi dapat memperkuat *Employee engagement* dengan meningkatkan praktik *Co-Creation*. Ini menegaskan pentingnya kolaborasi dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.
4. *Employee Engagement (EE)* sebagai Pendorong Kualitas Layanan (*Service Quality*): Implikasi keempat menunjukkan bahwa peningkatan *Employee Engagement (EE)* dapat meningkatkan *Orientation Service Quality (OSQ)*. Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian khusus pada upaya untuk meningkatkan *Employee engagement* agar dapat merasakan dampak positifnya pada kualitas layanan.
5. Pentingnya *Employee engagement* Mediasi dalam *Internal Marketing (IM)*: Ditemukannya bahwa *Co-Creation (CC)* memediasi hubungan antara *Internal Marketing (IM)* dan *Employee Engagement (EE)* menekankan bahwa *Employee engagement* dapat dicapai secara langsung melalui strategi *Internal Marketing (IM)* dan melibatkan proses *Co-Creation*.
6. Konfirmasi terhadap Mediasi *Internal Marketing (IM)* → *Service Quality*: Implikasi keenam menyatakan bahwa *Employee Engagement (EE)* memediasi hubungan antara *Internal Marketing (IM)* dan *Orientation Service Quality (OSQ)*. Oleh karena itu, fokus pada *Internal Marketing (IM)* dapat memiliki dampak positif tidak hanya pada *Employee engagement* tetapi juga pada kualitas layanan yang diberikan.
7. Peran Positif *Authentic Leadership (AL)* dalam Meningkatkan Pengaruh *Co-Creation (CC)*: Temuan bahwa *Authentic Leadership (AL)* memoderasi positif dan signifikan hubungan antara *Co-Creation (CC)* dan *Employee Engagement*

(*EE*) menunjukkan pentingnya kepemimpinan autentik dalam memperkuat dampak positif kolaborasi pada *Employee engagement*.

8. Pemasaran internal di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dapat mendukung teori *Self-Determination* (SDT) dengan fokus pada tiga aspek utama: (1) Otonomi: Libatkan pegawai dalam pengambilan keputusan melalui *Co-Creation* dan diskusi rutin, sehingga mereka merasa diberdayakan, (2) Kompetensi: Fokus pada pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan pegawai, memperkuat rasa percaya diri dan kemampuan, (3) Hubungan Sosial: Tingkatkan komunikasi dan kolaborasi melalui *Employee Engagement*, yang memperkuat hubungan sosial dan menciptakan lingkungan kerja positif. Langkah-langkah ini membantu memenuhi kebutuhan dasar dalam SDT, meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, dan pada gilirannya, meningkatkan kinerja mereka.

5.3 Saran dan Rekomendasi Penelitian

1. Membandingkan hasil penelitian dengan sektor publik lainnya atau bahkan sektor swasta untuk memahami perbedaan dan persamaan dalam penerapan *Internal Marketing (IM)*, *Co-Creation (CC)*, *Employee Engagement (EE)*, dan *Authentic Leadership (AL)*.
2. Menyelidiki faktor-faktor yang mungkin menghambat implementasi *Internal Marketing (IM)*, *Co-Creation (CC)*, dan *Authentic Leadership (AL)* di lingkungan kepegawaian daerah, untuk memberikan pandangan yang lebih mendalam tentang tantangan dan potensi solusi.
3. Mengembangkan model integratif yang menyatukan *Internal Marketing (IM)*, *Co-Creation (CC)*, *Employee Engagement (EE)*, dan *Authentic Leadership (AL)* dalam satu kerangka konseptual untuk memberikan pandangan holistik tentang pengaruh dan interaksi antar variabel tersebut.
4. Memperluas lokus penelitian pada sektor publik lainnya dengan melibatkan pelanggan eksternal (*external customer*), sehingga kepuasan pelanggan

(internal dan eksternal) dapat dilihat secara komprehensif dengan model penelitian IM yang lebih kompleks.

5. Melakukan penelitian dan analisis lanjutan terkait pemasaran internal yang berbasis zonasi dengan melibatkan pelanggan eksternal (ASN diluar Badan Kepegawaian Daerah).

5.4 Saran Kebijakan (Implikasi Manajerial)

Temua penelitian ini akan mendasari dan membuka wawasan akan Kebijakan-kebijakan pada sektor Swasta yang dapat diterapkan pada Sektor Publik dengan mengimplementasikan beberapa point penting sebagai berikut:

1. *Strengthening Internal Marketing (IM) Initiatives*: Implementasi program dan kebijakan yang lebih kuat untuk menerapkan konsep *Internal Marketing* (IM) dalam tata kelola organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah sebagai *leading sector* pelayanan administrasi kepegawaian bagi ASN dengan cara peningkatan penerapan manajemen personalia (*personal management*) yang berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja.
2. *Promoting Co-Creation (CC) Practices*: Mendorong dan mendukung praktik *Co-Creation (CC)* di antara pegawai BKD dengan cara lebih mengoptimalkan *information sharing* dengan melibatkan para pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah dalam pengambilan keputusan, sehingga keputusan yang diambil dapat lebih tepat, efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan administrasi kepegawaian bagi para ASN.
3. *Integrating Co-Creation into Employee Engagement Programs*: Mengintegrasikan praktik *Co-Creation (CC)* dalam program-program keterlibatan karyawan untuk meningkatkan *Employee Engagement (EE)*, hal ini dapat mencakup pembentukan tim kerja, sesi *brainstorming* reguler, dan pengakuan atas kontribusi positif dalam menciptakan ide baru atau solusi yang lebih inovatif.
4. *Enhancing Employee Engagement Initiatives*: Penguatan inisiatif Keterlibatan Karyawan (EE) untuk meningkatkan kualitas layanan. Fokus pada

- peningkatan kepuasan, pengakuan, dan pengembangan karyawan dapat secara langsung berdampak pada peningkatan *Orientation Service Quality (OSQ)*.
5. *Consideration of Direct Effects in IM → EE Relationship*: Menyesuaikan strategi dan kebijakan untuk mempertimbangkan bahwa *Co-Creation (CC)* tidak memediasi hubungan antara *Internal Marketing (IM)* dan *Employee Engagement (EE)*. Ini dapat mencakup pengembangan program keterlibatan karyawan yang lebih langsung tanpa perlu melibatkan proses *Co-Creation*.
 6. *Focus on Employee Engagement in Orientation Service Quality Enhancement*: Memperkuat kebijakan yang memprioritaskan *Employee Engagement (EE)* sebagai mediasi untuk meningkatkan *Orientation Service Quality (OSQ)*. Investasi dalam pelatihan, pengembangan karyawan, dan peningkatan kondisi kerja dapat menjadi fokus untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam kualitas layanan.
 7. *Promoting Authentic Leadership (AL) Practices*: Mendorong kepemimpinan otentik (*authentic leadership*) pada tingkat manajerial di Badan Kepegawaian Daerah. Pelatihan kepemimpinan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang nilai-nilai kepemimpinan otentik dan bagaimana hal tersebut dapat memperkuat pengaruh *Co-Creation (CC)* terhadap *Employee Engagement (EE)*.
 8. Saran untuk tiga zonasi adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan pendekatan berbasis praktik sektor swasta melalui: (1) Penguatan Internal Marketing (IM) untuk tata kelola berbasis kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, (2) Mendorong *Co-Creation (CC)* dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan (3) Penguatan Employee Engagement (EE) melalui pelatihan, pengembangan, dan kepemimpinan otentik untuk meningkatkan kualitas layanan secara menyeluruh. Pendekatan ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan setiap zonasi untuk mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik nasional.
 9. Model pemasaran internal dapat diadaptasi/ditingkatkan seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan masyarakat di masa depan,

keberlanjutan penerapan model pemasaran internal di BKD, perlu adanya komitmen kepemimpinan yang kuat, pelatihan berkelanjutan bagi pegawai, dan evaluasi serta penyesuaian strategi secara rutin. Pemasaran internal harus diintegrasikan dengan tujuan organisasi dan didukung oleh sistem komunikasi yang efektif serta partisipasi aktif pegawai. Penghargaan terhadap kontribusi pegawai, pemanfaatan teknologi, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan juga penting untuk menjaga relevansi dan kelangsungan program ini dalam jangka panjang.

10. Tantangan budaya atau sosial dalam Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sering mencakup resistensi terhadap perubahan, perbedaan budaya kerja antar pegawai, kurangnya kolaborasi, dan komunikasi yang tidak efektif. Solusinya adalah melalui pelatihan pengembangan sumber daya manusia untuk membangun budaya kerja yang adaptif, penerapan nilai-nilai organisasi secara konsisten, peningkatan keterampilan komunikasi, serta penguatan kerja tim lintas bidang. Selain itu, pengawasan dan evaluasi yang transparan dapat mendorong semangat kolaborasi dan mengurangi konflik antar pegawai. Kolaborasi pimpinan dan staf menjadi kunci menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, H. A. Z., & Mohd. Roslin, R. (2019). The mediating effect of employee delight on the relationship between internal marketing and employee performance. *International Journal of Business and Society*, 20(3), 908–923.
- Adepoju O.T., Oluranti A.O., Abubakar H.L., Bagobiri E.Y. (2024) Impact of Employee Engagement On Service Quality in Nigerian Public Agencies. *International Journal of Business and Management Review*, Vol.12, No.2, pp.16-27. <https://doi.org/10.37745/ijbmr.2013/vol12n21627>.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M.(1993). *The Scope Of Internal Marketing: Defining The Boundary Marketing And Human Resources Management*. Journal Of Marketing Management, Volume 9, 219-232.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M., & Saad, M. (2003). *Internal Marketing And The Mediating Role Of Organizational Competencies*. European Journal Of Marketing, 37 (9) 1221-1241.
- Akuntansi Terhadap Nilai Informasi Pelaporan Keuangan Pemerintah
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035.
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). Co-creation: The new kid on the block in public governance. *Policy & Politics*, 49(2), 211-230.
- Arli, D., & Tjiptono, F. (2017). God and green: Investigating the impact of religiousness on green marketing. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 22(3), e1578.
- Armistead and Clark. (1999). II, CHAPTER B Service, A Service Quality, Definition of Quality. 56–57.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L.(2005). *Authentic Leadership Development: Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership*. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338.
- Awang, Zainudin, [Asyraf Afthanorhan](#) and [Iman Asri](#). (2015). Parametric and Nonparametric Approach in Structural Equation Modeling (SEM): The Application of Bootstrapping. *Modern Applied Science*, Vol. 9 No.9 pp 58-67.
- A., Munandar. (2001). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia.
- _____ . (2002). *Organizational Behavior : 7th Edition*. New York : Mcgraw-Hill Inc.
- _____ . (2004). *Internal Marketing Orientation: Construct And Consequences* . Journal Of Bussines Research, 57 (4), 239-263.

- _____. (2000). *Advances In The Internal Marketingconcept : Definition, Synthesis And Extension*. Journal Of Marketing Management, 9(3), 219-232.
- _____. (2002). *Internal Marketing : Tools And Concept For Customer-Focused Management*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Achmad, S Ruky. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M.(1993). *The Scope Of Internal Marketing: Defining The Boundary Marketing And Human Resources Management*. Journal Of Marketing Management, Volume 9, 219-232.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M., & Saad, M. (2003). *Internal Marketing And The Mediatingrole Of Oranganizational Competencies*. Euoropean Journal Of Marketing, 37 (9) 1221-1241.Akuntansi Terhadap Nilai Informasi Pelaporan Keuangan Pemerintah
- Ahmed, P.K., & Rafiq, M. (2004). *Internal marketing: Tool & concepts for customer focused management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ahmed, Pervaiz K, and Mohammed Rafiq. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing* 37: 1177–86.
- Alshurideh, M., Alhadid, A. Y., & Barween, A. (2015). The effect of internal marketing on organizational citizenship behavior: An applicable study on the university of Jordan employees. *International Journal of Marketing Studies*, 7(1), 138–145.
- Amitav Saha,(2022), The Effects Of Internal Marketing On Business Performance With Employee Relationship Quality As A Mediator: A Resource-Based Approach. *International Journal of Asian Social Science* ISSN(e): 2224-4441 ISSN(p): 2226-5139 DOI: 10.55493/5007.v12i3.4447 Vol. 12, No. 3, 115-126. © 2022 AESS Publications. All Rights Reserved. URL: www.aessweb.com
- Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers & consumers: New insights into the furniture market. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 17(4), 241–250. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.02.001>
- Anjum, Amna, Xu Ming, Ahmed Faisal Siddiqi, and Samma Faiz Rasool. (2018). “An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 15(5).
- Armawati,(2023), Pengaruh Kepemimpinan, Analisis Jabatan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Tanjung Tiram Kabupaten Batu Bara. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, E-ISSN 2623-2634, Volume 6 Nomor 2 , September 2023 <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO>.
artikel_abstrak/Isi_Artikel_649299136533.pdf).
- Armstrong, M. (2000). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. 2nd Edition. London: Kogan Page Ltd.

- As'ad, Moh. (2004). *Psikologi Industri : Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Liberty. Assistants. Jurnal Penyuluhan Vol. 17 (01) 2021 | 52-59 <https://doi.org/10.25015/17202131614>.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). *Authentic Leadership Development : Getting To The Root Of Positive Forms Of Leadership*. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338.
- Awad Abomaleh, Ibrahim Zahari, (2015) The Influence of Management Commitment to Service Quality on Article Info Employee Performance, and the Mediating Role of Employee Involvement: a Saudi Arabia Perspective. Journal of Advanced Social Research Vol.5 No.4, April 2015, 05-13.
- Awang, Zainudin, [Asyraf Afthanorhan](#) and [Iman Asri](#). (2015). *Parametric and Non Parametric Approach in Structural Equation Modeling (SEM): The Application of Bootstrapping*. Modern Applied Science, Vol. 9 No.9 pp 58-67.
- Abomaleh, A., & Zahari, I. (2015). The Influence of Management Commitment to Service Quality on Employee Performance , and the Mediating Role of Employee Involvement : a Saudi Arabia Perspective. *Journal of Advanced Social Research*, 5(4), 5–13.
- Babu, A., & Mohan, A. (2020). Impact of organizational culture on employee engagement in hospitality industry. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(12), 2911-2917.
- Bailey, A. A., Albassami, F., Al Meshal, S. (2016). *The Roles Off Employee Job Satisfaction And Organizational Commitment In The Internal Marketing-Employee Bank Identification Relationship*. *Internal Journal Of Bank Marketing*, 34 (6), 821-840.
- Bakker, A., B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). *Work Engangement : An Emerging Concept In Occuupational Health Psychology*. *Journal Work & Stress*, 22(3), 187-300.
- Ballantyne, David. 2003. *A Reallionship-Mediated Theory Of Internal Marketing*. *European Journal Marketing*.
- Bangun, Y., Fatima, J.K. and Talukder, M., (2023), "Demystifying employee co-creation: optimism and pro-social behaviour as moderators", [Journal of Service Theory and Practice](#), Vol. 33 No. 4, pp. 556-576. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2022-0165>
- Bambang Satrio Nugroho, (2016), Pengaruh Komitmen Manajemen Pada Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Pelayanan Dengan Efektivitas *Employee engagement* Sebagai Pemediasi. *Journal Riset Manajemen & Akuntansi* Volume 7 Nomer 1 Edisi Mei 2016 .
- Barata, Atep Adya. (2003). *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Barron, Reuben M dan Kenny, David 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
- Barnes, J. G. (2003). *Secrets of Customer Relationship Management* (Terjemahan Andreas Winardi). Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). "Transformational Leadership" (2nd ed.). *Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.*
- Bekkers, M., H., & Van Haastrecht, R. (1993). *The Foundations Of Internal Marketing*. Rotterdam Institute For Business Economics Studies, Faculty Of Economics Science, Erasmus University Rotterdam.
- Bellaouaied, M., Gam, A. (2011). Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study, *Revue de Communication et de Marketing*, pp. 139-159.
- Bennet, R & Barkensjo, A. (2005). *Internal Marketing, Negative Experience And Volunteers Commitment To Providing High-Quality Services In UK Helping and Caring Charitable Organization*. *Internal Journal Of Voluntary And Nonprofit Organizations*, 16 (2) : 251-274.
- Berry, L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 13, 268–280.
- Berry, L., (1981). *The Employee As Customer*. *Journal Retail Banking*, 3(1): 25-28.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73, 383–406
- Bill Merrilees Dale Miller Raisa Yakimova , (2017)," The role of staff engagement in facilitating staff-led value co-creation ", *Journal of Service Management*, Vol. 28 Iss 2 pp. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JOSM-10-2015-0326>
- Bismawati, (2016), Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Mamuju Utara. *Jurnal Katalogis*, Volume 4 Nomor 3, Maret 2016 hlm 1-12 ISSN: 2302-2019.
- Bonnie Simpson, Jennifer L. Robertson, Katherine White, (2019), How Co-creation Increases Employee Corporate Social Responsibility and Organizational Engagement: The Moderating Role of Self Construal. *Journal of Business Ethics* <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04138-3>. Vol.:(0123456789) Springer.
- Boukis, A. (2019). Internal market orientation as a value creation mechanism. *Journal of Services Marketing*, 33(2), 233–244. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2017-0336>
- Boukis, A., & Kabadayi, S. (2020). A classification of resources for employee-based value creation and a future research agenda. *European Management Journal*. 38 6 863–873 <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.001>.
- Boyt, T., Lusch, R., dan Mejza, M., (2005), Theoretical Models of the Antecedents and Consequences of Organizational, Workgroup, and Professional Esprit de Corps, *European Management Journal*, Vol. 23 (6), p.682-701.
- Brodie, R., Ilic, A., Juric, B. And Hollebeek, L. (2013), "Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 1, pp. 106-114.
- Bal Krishnan, K., Angusamy, A., & Rosli, M. D. R. (2024). Two-way asymmetrical communication mediating internal communication and employee engagement. *Environment and Social Psychology*, 9(2), 1–15. <https://doi.org/10.54517/esp.v9i2.2074>
- Brown, D. M., Apostolidis, C., Dey, B. L., Singh, P., Thrassou, A., Kretsos, L., &

- Babu, M. M. (2024). Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. *Industrial Marketing Management*, 117(December 2022), 14–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.006>.
- Budiharjo, E. (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Bundit Pungnirund dan Paweena Sribunreng, (2019), Analyzing Various Models Of Internal Marketing Strategies. “The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics” Volume 3 (16); May-June, Year 2019; ISSN 2539 – 5645 (Print) Copyright © 2018, [The EUrASEANs] on-line access: [https://www.euraseans.com/3\(16\)](https://www.euraseans.com/3(16))
- Cahill D (1995). The managerial implications of the learning organization: A new tool for internal marketing. *Journal of Services Marketing* 9(4):43-51.
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tiffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, 35,59–69. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.05.010>.
- Caza, A. & Jackson, B. (2011). *Authentic Leadership*. In A Bryman, D, Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.). Sage Handbook Of Leadership (Pp. 350-362).
- Chathoth, P. K., Harrington, R. J., Chan, E. S. W., Okumus, F., & Song, Z. (2020). Situational and personal factors influencing hospitality employee engagement in value co-creation. *International Journal of Hospitality Management*, 91, N.PAG. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102687>.
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2013). The exploration activity's added value into the innovation process. *Global Business and Economics Review*, 15(2-3), 265-278.
- Cheung, M. F. Y., & To, W. M. (2021). Effect of customer involvement on co-creation of services: A moderated mediation model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63(June). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102660>
- Christian Grönroos (2012) Conceptualising value Co-creation: A journey to the 1970s and back to the future, *Journal of Marketing Management*, 28:13-14, 15201534, DOI:10.1080/0267257X.2012.737357.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). *How Critical Is Internal Customer Orientation To Market Orientation?* *Journal Of Business Research*, 51(1), 11-24. Daerah (Studi pada Pemerintah Kota Palembang dan Kabupaten Ogan.
- Črnjar, Kristina; Dlačić, Jasmina; Borut, Milfelner (2020). Analyzing The Relationship Between Hotels' Internal Marketing and Employee Engagement Dimensions. *Market-Tržište*, Vol. 32, Special Issue, 2020, pp. 49-65. UDK 658.8:640.412-057.16. DOI <http://dx.doi.org/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.49>
- Cronin JJ, Taylor SA (1992). Measurement of service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing* 56(3):55-68.
- Car, A., Trisuchon, J., Ayaragarnchanakul, E., Creutzig, F., Javaid, A., Puttanapong, N., Tirachini, A., Irawan, M. Z., Belgiawan, P. F., Tarigan, A. K. M., Wijanarko,

- F., Henao, A., Marshall, W. E., Chalermpong, S., Kato, H., Thaithatkul, P., Ratanawaraha, A., Fillone, A., Hoang-Tung, N., ... Chalermpong, S. (2023). PENGARUH PENERAPAN ORIENTASI LAYANAN PELANGGAN DAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI BIDANG KESEHATAN LINGKUNGAN. *International Journal of Technology*, 47(1), 100950. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.01.002><https://doi.org/10.1016/j.cstp.2023.100950><https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2021.04.007><https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.102816><https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.03.015><https://doi.org/10.1016/j>
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- Cheung, M. F. Y., & To, W. M. (2021). Effect of customer involvement on co-creation of services: A moderated mediation model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63(June). <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102660>
- Črnjar, K., Dlačić, J., & Milfelner, B. (2020). Analysing the relationship between hotels' internal marketing and employee engagement dimensions. *Market-Trziste*, 32(Special Issue), 49–65. <https://doi.org/10.22598/mt/2020.32.spec-issue.49>
- Caemmerer, B., A. Wilson. (2011). An Exploration of the Service Orientation Discrepancy Phenomenon in a Public Sector Context. *The Service Industries Journal* 31(3): 355-370.
- Cahill, Dennis J. (1995). *The Managerial Implication Of The Learning Organization : A New Tool For Internal Marketing*. *Journal Of Service Marketing*, 9(4), 43-51.
- Carson, D., & Gilmore, A. (2000). *SME Marketing Management Competencies*. *International Bussiness Review*, 9(3), 363-382.
- Caza, A. & Jackson, B. (2011). *Aunthentic Leadership*. In A Bryman, D, Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.). *Sage Handbook Of Leadership* (Pp. 350-362).
- Cao Minh Anh Nguyen & Minh-Tri Ha, (2023), The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Journal HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS* | <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>.
- Chang, C. C., Tseng, K. H., & Chen, C. W. (2012). The moderating role of online community participation in the relationship between internal marketing and organizational citizenship behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(10), 1725–1738.
- Changa, Y. T. dan C. S. Horng. (2010). Conceptualizing and Measuring experiencquality: the customer's perspective. *ThService Industries Journal* 30(14): 24012419.

- Che Ha, Abu Bakar & Jaafar (2007) "Internal Marketing Issues in Service Organizations in Malaysia", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 3 No. 5, Pp. 134-145.
- Chen, Y. G., & Hsieh, P. (2008). A service-based view of Porter's Model of competitive advantage. *International Journal of Management*, 25(1), 38-53.
- Chiu, W., Cho, N. H & Won, D. (2014). *The Effect Of Internal Marketing On Job Satisfaction And Organizational Commitment In Taipe Sports Centers*. *Journal Of Global Scholars Of Marketing Scince*, Volume 24 – Issue 2.
- Christian Grönroos (2012) Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future, *Journal of Marketing Management*, 28:13-14, 1520-1534, DOI:10.1080/0267257X.2012.737357.
- Christian, A. (2017). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Gender Terhadap
- Christopher, M.G., Payne, A., & Ballantyne, D.F. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service & Marketing Together*, Butterworth Heinemann/CIM, Oxford & Stoneham, MA.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual Factors & the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress & Intrinsic Motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31–45. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.004>
- Colquitt, J. A. J. A., & Jeffery, A. Lepine. Michael J. Wesson (2011). *Organization Behavior*. Singapore: mcgraw-Hill.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). *How Critical Is Internal Customer-Orientation To Market Orientation?*. *Journal Of Bussines Research* , 51(1), 11-24. Daerah (Studi pada Pemerintah Kota Palembang dan Kabupaten Ogan.
- Cooper, C. D., T. A. Scandura, and C. A. Schriesheim, (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly* 16 (3):475-493.
- Dabholkar, P. A. (1990). How to improve perceived service quality by increasing customer participation. In *Proceedings of the 1990 academy of marketing science (AMS) annual conference* (pp. 483-487). Cham: Springer International Publishing.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65(1), 147-163.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dellyana, D.; Arina, N.; Fauzan, T.R. (2023), Digital Innovative Governance of the Indonesian Creative Economy: A Governmental Perspective. *Sustainability* 2023, 15, 16234. <https://doi.org/10.3390/su152316234>
- Dvorak, N., & Ott, B. (2013). A company's purpose has to be a lot more than words. In Gallup (Ed.), *Workplace*, 1-4. <https://www.gallup.com/workplace/236573/company-purpose-lot-words.aspx:Gallup>.

- Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety science*, 50(1), 55-61.
- Fandy Tjiptono. (2017). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Gagné, M. (2003). *The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Pro-Social Behaviour Engagement*. *International Journal of Psychology*, 38(3), 211-225.
- Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D. R., Walumbwa F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16: 343-372. Crossref. ISI.
- Gardner, W., & Avolio, B. (Eds.) (2011). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development: Vol. 3. Monographs in leadership and management*. New York: Elsevier Science.
- Ghozali, I. (2015). *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit - Universitas Diponegoro.
- González Santa Cruz, F., Moreira Mero, N., Llor Alcívar, M. I., & Hidalgo Fernández, A. (2020). Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy Organizations: Study Applied to Co-operativism in Ecuador. *Frontiers in Psychology*, 11(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580673>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Grönroos, C. (1982). *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books
- Grönroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The marketing review*, 1(1), 5-14.
- Gronroos, C. (2000). *Service Management And Marketing: A Customer Relationship Management Approach, 2 Nd Ed*. New York: Wiley.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of marketing management*, 28(13-14), 1520-1534.
- Damerouti, dkk. (2014). *New Ways of Working: Impact on Working Conditions, WorkFamily Balance, and Well-Being.*, in Korunka, C. and Hoonakker, P. *The Impact of IT on Quality of Working Life*. Springer, Dodrecht, pp. 123-141, doi: 10.1007/978-94-017-8854-0_8.
- Danang Sudarso Widya Prakoso Joyo Widakdo, Abdul Holik, Lutfi Nur Iska, (2021), *Effects of Age and Level of Education on the Performance of Agricultural Extension*
- Das, S (2003). "Vacant or engaged?" *Employee Benefits*, March: 24 -28.

- David, Keith Dan Newstrom. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi Ketujuh*. Jakarta : Erlangga. Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Pengendalian Intern
- Dessler, G. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Kesembilan. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Eappen Thiruvattal, (2017), "Impact of value co-creation on logistics customers' loyalty", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2016-0034> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2016-0034>.
- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 46, 121–132.
- Fandy Tjiptono. (2009). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Farah Putri Wenang Lusianingrum, (2022), The Influence of Authentic Leadership on the Performance of Tasks, *International Journal of Human Resource Studies* ISSN 2162-3058, 2022, Vol. 12, No. 1.
- Felicia Candra, Nathasya Tirtoatmodjo, Regina Jokom, (2024) The Effect Of Value Co-Creation On Brand Engagement And Purchase Intention: A Case Study Of Menantea. *Journal of Management and Business Applications*, Vol. 10 No.1, January 2024 Permalink/DOI: <http://dx.doi.org/10.17358/jabm.10.1.217>.
- Feng Wei, Yi Li, Yi Zhang, Shubo Liu, (2016), The Interactive Effect of Authentic Leadership and Leader Competency on Followers' Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *J Bus Ethics* DOI 10.1007/s10551-016-3379-0.
- Foreman, S., & Money, A. (1995). *Internal Marketing : Concept Measurement And Application*. *Journal Of Marketing Management*, 11 (8), 755-768.
- France, C., Merrilees, B. And Miller, D. (2015), "Customer brand co-creation: A conceptual model", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 33 No. 6, pp. 848-864.
- Francisco González Santa Cruz, (2020) Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy Organizations: Study Applied to Cooperativism in Ecuador. ORIGINAL RESEARCH published: 25 September 2020 doi: 10.3389/fpsyg.2020.580673.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. (2008). *How to Design and Evaluate Research in Education*. McGraw-Hill.
- Fulaedzah, I. A., Tjahjono, H. K., & DA, M. K. P. R. (2022). Employee Engagement Mediating Self Efficacy and Quality of Work Life on Contact Center's Burnout. *Interdisciplinary Social Studies*, 1(7), 881–895. <https://doi.org/10.55324/iss.v1i7.171>
- Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D. R., Walumbwa F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16: 343-372. [Crossref](#). [ISI](#).
- Gatehouse. (2019). State of the Sector 2019. The Definitive Global Survey of the Internal Communication Profession. 11. Available online:

<https://www.gatehouse.co.uk/download-state-sector>(accessed on 18 August 2021).

- George, B. (2003). *Authentic Leadership : Rediscovering The Secrets To Creating Lasting Value*. San Fransisco.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Sanfrancisco, California: Jossey-Bass.
- George, W., R. (1977). *The Retailing Of Service: A Challenging Future*. *Journal Of Retailing*, 84-98.
- Ghozali, I. (2015). *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit - Universitas Diponegoro.
- Gigol, T. (2020). Influence of Authentic Leadership on Unethical ProOrganizational Behavior: The Intermediate Role of Work Engagement. *Journal of Sustainability*.
- Gilmore, A., & Carson, D. (1995). *Managing And Marketing To Internal Customers*. In *Wiliam J. Glynn, And James G. Barnes, Eds. Understanding Services Management*. Chichester : John Wiley & Sons, 295-321.
- Gounaris, S. (2008). *Antecedents Of Internal Marketingpractice : Some Preliminary Emperical Evidence*. *International Journal Of Service Industry Management*, Vol. 19 No 3, Pp. 400-434.
- Gounaris, S., Chrysochoidis, G., & Boukis, A. (2020). Internal market orientation adoption and new service development (NSD): Gearing up the internal performance of NSD teams. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1641–1674. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2018-0148>.
- Green, M., L. (2000). *Evidence-Based Medicine Training In Graduate Medical Education : Past, Present, And Future*. *Journal Of Evaluation In Clinical Practice*, 6(2), 121-138.
- Greene, W.E., G.D. Walls and L.J. Schrest, (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *J. Services Market*. 8:5-13.
- Greenwell, T., Christopher., S. Janet, Fink, dan L. P. Donna. (2012). Perceptions of the Service Experience: Using Demographic and Psychographic Variables to Identify Customer Segments. *Sport Marketing Quarterly* 11(4).
- Gronroos, C. (2000). *Service Management And Marketing: A Customer Relationship Management Approach, 2 Nd Ed*. New York: Wiley.
- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of Management*, 31,7–27.
- Groth, M., Mertens, D. P., & Murphy, R. O. (2004). Customers as good solidiers: Extending organizational citizenship behavior research to the customer domain. In D. L. Turnipseed (Ed.), *Handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 411–430). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Gummerus, J. (2013). Value Creation Processes and Value Outcomes in Marketing Theory: Strangers or Siblings? *Marketing Theory* 13(1): 19-46.
- Gummesson, E. (1987). *Using Internal Marketing To Develop A New Culture The Case Of Ericsson Quality*. *Journal Of Bussines & Industrial Marketing*, 2(3), 23-28.
- Ghorbani, H., & Mostafavi, M. (2013). The Impact of Direct and Indirect of internal

- marketing on service quality and mediating role of OCB CASE: Iran Insurance Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 116–127. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v3-i11/324>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Badan Penerbit UNDIP.
- González Santa Cruz, F., Moreira Mero, N., Llor Alcívar, M. I., & Hidalgo Fernández, A. (2020). Analysis of the Internal Marketing Dimensions in Social Economy Organizations: Study Applied to Co-operativism in Ecuador. *Frontiers in Psychology*, 11(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.580673>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Hair, Jr. and F. Joseph. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hair, Jr., et al. (2011). *Multivariate Data Analysis. Fifth Edition*. New Jersey: PrenticeHall, Inc.
- Hair, Jr., G.T.M. Hult, C.M. Ringle, and M. Sarstedt. (2017). *A Primer On Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed.). Los Angeles: Sage.
- Hammoud, M. S. (2017). The Impact of Leadership Styles on Employee Performance in the Healthcare Sector. *Journal of Healthcare Leadership*, 9, 55-62
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hartley, J., Alford, J., Hughes, O., & Yates, S. (2015). Public value and political astuteness in the work of public managers: The art of the possible. *Public Administration*, 93(1), 195-211.
- Haryono, Siswoyo dan Parwoto Wardoyo. (2012). *Structural Equation Modeling Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS*. Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hayuningtyas, D. R. I., & Helmi, A. F. (2015). Peran kepemimpinan otentik terhadap work engagement dosen dengan efikasi diri sebagai mediator. *Gadjah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 1(3), 167-179.
- Helman, D., Christopher, M. Payne. (1992). *Internal Marketing: Myth Versus Reality*. Working Paper 5/92, Cranfield School Of Management, Cranfield School Of Technology, Bedford, UK.
- Hidayati, T., Ilmi, Z., & Kasuma, J. (2022). How Authentic Leadership Promotes Job Performance? The Mediating Role of Organizational Climate. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(5), 1431–1440. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170507>

- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296
- Hsieh, Chia-Chun and Wang, Dan-Shang. (2016). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>.
- Huang, Yu-Ting, & Rundle-Thiele, S. (2014). *The Moderating Effect Of Cultural Congruences On The Internal Marketing Practice And Employee Satisfaction Relationship: An Empirical Examination of Australian And Taiwanese Born Tourism Employees*. *Tourism Management*, 42, 196-206.
- Huang, Yu-Ting, Rundle-Thiele, S., & Chen, Y., H. (2019) *Extending Understanding Of The Internal Marketing Practice And Employee Satisfaction Relationship: A Budget Chinese Airline Empirical Examination*. *Journal Of Vacation Marketing*, 25 (1), 88-98.
- Huang, Yu-Ting. (2019). *Internal Marketing And Internal Customer: A Review, Reconceptualization And Extension*. *Journal Of Relationship Marketing*, Volume 19 – Issue 3.
- Hair, Jr. and F. Joseph. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hair, Jr., et al. (2011). *Multivariate Data Analysis. Fifth Edition*. New Jersey: PrenticeHall, Inc.
- Hair, Jr., G.T.M. Hult, C.M. Ringle, and M. Sarstedt. (2017). *A Primer On Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd Ed.)*. Los Angeles: Sage.
- Harrell, G., D., & Fors, M., F. (1992). *Internal Marketing Of A Service*. *Industrial Marketing Management*, 21(4), 299-306.
- Haryono, Siswoyo dan Parwoto Wardoyo. (2012). *Structural Equation Modeling Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS*. Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama.
- Hasibuan, S. P. Malayu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hassan Ghorbani,(2013), The Impact of Direct and Indirect of internal marketing on service quality and mediating role of OCB CASE: Iran Insurance Company. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* November 2013, Vol. 3, No. 11 ISSN: 2222-6990.
- Helman, D., Christopher, M. Payne.(1992). *A Internal Marketing : Myth Versus Reality*. Working Paper 5/92, Cranfield School Of Management, Cranfield School Of Technology, Bedford, UK.

- Hersh, M. A. 2010. *Evaluate The Impact Of Tourism Services Qualityon Customer's Satisfaction*. Institute Of Interdisciplinary Business Research IJCRB.
- Hoffman, T. (1999). *The Meaning Of Competency*. Journal Of European Industrial Training, 23 (6), 275-285.
- Hohenberg, S., & Homburg, C. (2016). *Motivating Sales Reps For Innovation Selling In Different Cultures*. Journal Of Marketing, 80 (2), 101-120.
- Hsieh, Chia-Chun and Wang, Dan-Shang. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? The International Journal of Human Resource Management, 26(18), 2329–2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>.
- Huang, Yu- Ting, Rundle-Thiele, S., & Chen, Y., H. (2019) *Extending Understanding Of The Internal Marketing Practice And Employee Satisfaction Relationship : A Budget Chinese Airline Empirical Examination*. Journal Of Vacation Marketing, 25 (1), 88-98.
- Huang, Yu-Ting, & Rundle-Thiele, S. (2014). *The Moderating Effect Of Cultural Congruences On The Internal Marketing Practice And Employee Satisfaction Relationship : An Empirical Examination Of Australian And Taiwanese Born Tourism Employee*. Tourism Management, 42, 196-206.
- Huang, Yu-Ting. 2019. *Internal Marketing And Internal Customer : A Review, Reconceptualization And Extension*. Journal Of Relationship Marketing, Volume 19 – Issue 3.
- Hung, C. L. . (2012). *Intenal Marketing, Teacher Job Satisfaction, And Effectiveness Of Central Taiwan Primary School*. Social Behavior And Personality : An International Journal, 40 (9), 1435-1450.
- Hunt, S. D., & Lambe, C. J. (2000). “Marketing's contribution to business strategy: market orientation, relationship marketing and resource advantage theory”. International Journal of Management Reviews, 2(1), pp, 17-43.
- Hurul Ain Zainal Abidin, (2019), *The Mediating Effect Of Employee Delight On The Relationship Between Internal Marketing And Employee Performance*. International Journal of Business and Society, Vol. 20 No. 3, 2019, 908-923.
- Hwang, I.S And Chi, DJ. (2005). *Relationship Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction And International Hotel Performance: An Emperical Study*. International Journal Of Management, Vol. 22 No. 2, Pp, 258-293.
- Haji, S., Imam, M., Islam, I. R.-J. I. E., & 2023, undefined. (2023). The Influence of Internal Marketing on Job Satisfaction with Employee Engagement as a Mediator (Survei of Bank Syariah Indonesia Employees in Ternate). *Jurnal.Stie-Aas.Ac.Id*, 9(03), 4829–4835. <https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jei/article/view/13227>
- Hermawan, P., Putro, U. S., Alamanda, D. T., & Riani, D. (2022). Youth' Co-Creation Behavior in Casual Dining Restaurants in Bandung City, Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 24. <https://doi.org/10.25124/jmi.v22i1.3685>
- Hidayati, T., Ilmi, Z., & Kasuma, J. (2022). How Authentic Leadership Promotes Job Performance? The Mediating Role of Organizational Climate. *International*

- Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(5), 1431–1440.
<https://doi.org/10.18280/ijstdp.170507>
- Hoang, G., Luu, T. T., & Yang, M. (2024). A Systematic Literature Review of Authentic Leadership in Tourism and Hospitality: A Call for Future Research. *Cornell Hospitality Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/19389655241241471>
- Huang, Y. T. (2020). Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165–181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Ibrahim, Amin. (2008). Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya. Bandung: CV. Mandar Maju. Illir). Kumpulan Makalah Simposium Nasional Akuntansi XI. 23-24 Juli.
- Iffat Rasool, Masood Hassan, Hina Shahab, (2019). Optimizing The Employee Engagement Through Internal Marketing. *City Univeristy Research Journal* Volume 09 Number SE FEB 2019 PP 67-73
- Ilies, R., Morgeson, F.P. and Nahrgang, J.D. (2005), “Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 373-94.
- Indrawan, Rully dan R. Poppy Yaniawati. (2014). *Metodologi Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan)*. Bandung: Refika Aditama.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2013). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Indriasari, Desi dan Ertambang Nahartyo. (2008). Pengaruh Kapasitas Sumber
- Irwina Meilani,(2022), Analisis Pengaruh Manajemen Komitmen Untuk Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Karyawan Dan *Employee engagement* Di Angkasa Pura I Bandara Internasional Adi Sutjipto. *Jurnal Manajemen Dirgantara* Vol 15, No. 2, Desember 2022 | 369 ISSN 2252 – 7451 (Media Cetak) 2622-0946 (Media Online).
- Ikhwani, M., Wulandari, A., & Anis, B. J. (2022). Peran Adaptabilitas Lingkungan dalam Memediasi Orientasi Pasar dan Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (The Role of Environmental Adaptability in Mediating Market Orientation and Entrepreneurship Towards Sustainable Competitive Advant. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 3(01), 43–56. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v3i01.300>
- Isabel Sanchez-Hernandez, David Grayson, (2014), Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *International Intangible Capital - IC*, 2012 – 8(2): 275-307 - Online ISSN: 1697-9818 - Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.305>.
- Jacelyn, J., & Nelson, A. (2023). the Mediating Role of Employee Engagement on Factors Affecting Employee Performance. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 13(2), 136–151. <https://doi.org/10.12928/fokus.v13i2.8405>
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta : STIM YKPN.
- Joseph, W. B. (1996). *Internal Marketing Builds Service Quality*. *Journal Of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.

- Joung, H. W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuam, J. J., & Surles, J. (2015). *Investigating Relationship Between Internal Marketing Practices And Employee Organizational Commitment In The Foodservice Industry*. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 27 (7) , 1618-1640.
- Joshi, R. (2011), "Innovative retention strategies for Indian BPO's (Part One)", CiteHR Human Resource Management Community, available at: <http://www.citehr.com/hrstrategyvt25866.html>
- Kasmir. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Kambil, A., Nunes, P. F., & Wilson, D. (1999). Transforming the marketspace with all-in-one markets. *International Journal of Electronic Commerce*, 3(4), 11-28.
- Kashmiri, S., Nicol, C. D., & Arora, S. (2017). Me, myself, and I: influence of CEO narcissism on firms' innovation strategy and the likelihood of product-harm crises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 633-656.
- Kieserling, André. Blau (1964): exchange and power in social life." *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung* (2019): 51-54.
- Ikhwan, M., Wulandari, A., & Anis, B. J. (2022). Peran Adaptabilitas Lingkungan dalam Memediasi Orientasi Pasar dan Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan (The Role of Environmental Adaptability in Mediating Market Orientation and Entrepreneurship Towards Sustainable Competitive Advant. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 3(01), 43–56. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v3i01.300>
- Indrawan, Rully dan R. Poppy Yaniawati. (2014). *Metodologi Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan)*. Bandung: Refika Aditama.
- Kotler, Philip And Armstrong, G. (2001). *Principles Of Marketing (9th Ed.)*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *The Academy of Management Review*, 21, 791–824.
- Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V., & Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: Examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34,359–383. Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. Universitas Pendidikan Ganesha. Volume 4.
- Lings, Ian (1999) Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning*, 32(4). pp. 452-463
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *HR magazine*, 52(3), 1-11.
- Longbottom, D., Osseo-Asare Jr, A. E., Chourides, P., & Murphy, W. D. (2006). Real quality: does the future of TQM depend on internal marketing?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 709-732.
- Loureiro, Sandra. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2020). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119, 388-409.

- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2002). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41.
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Lusianingrum, F. P. W., & Santoso, C. B. (2022). The Influence of Authentic Leadership on the Performance of Tasks. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 56. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i1.19472>
- Luthans, F. And Avolio, B. (2003), "Authentic leadership: a positive development approach", in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berret-Koehler, San Francisco, pp. 241-61.
- Luthans, Fred. (1989). *Organizational Behavior: 5th Edition*. New York: McGrawHill Inc.
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., And Micevski, M. (2018). *How Internal Marketing Drive Customer Satisfaction On Matured And Maturing European Markets?*. *Journal Of Bussiness Research*, 86, 291-299.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Karima, A. N., Nursyamsi, I., & Umar, F. (2018). The Effect of Tthe Work, Training and Motivation to Employee Productivity at PT. Bank Sulselbar Major Branch of Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 1(4), 83-95. <https://doi.org/10.26487/hjabe.v1i4.133>.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *The Journal of Marketing*, 59,71–82.
- Kelley, S. W., Donnelly, J. H., & Skinner, S. J. (1990). Customer participation in serviceproduction and delivery. *Journal of Retailing*, 66, 315–335. *Kinerja Karyawan PT City Era Abadi*. *Agora*, 5(1).
- Kirkman, B., L., Lowe, K., B., & Gibson, C., B. (2017). *A Retrospective Onculture's Consequences:The 35th-Yeras Journey*. *Journal Of International Bussuniss Studies*, 48 (1), 12-29.
- Kotler, Philip And Armstrong, G. (2001). *Principles Of Marketing (9th Ed.)*. Upper Saddle River. New Jersey :Prentice Hall
- Kotur, B.R. and S. Anbazhagan. 2014. Influence of Age and Gender on the Performance. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 16(5): 97-103.
- Kreitner dan Kinicki. (2004). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kumasey A., S. (2014). Service Quality and Customer Satisfaction: Empirical Evidence from the Ghanaian Public Service. *European Journal of Business and Management* 6(6).
- Kumbadewi, dkk. (2016). Pengaruh Umur, Pengalaman Kerja, Upah, Teknologi dan Kumorotomo Wahyudi, (2006), Meningkatkan kinerja BUMN, Antisipasi terhadapkompetisi dan kebijakan deregulasi, Yogyakarta: JKAP.
- Kamelia, K., & Pratiwi, A. (2022). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Usia, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerjapegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Bima. *Jurnal Dimensi*, 11(2), 364–385. <https://doi.org/10.33373/dms.v11i2.4167>

- Kline, R. B. (2005). *Principle and Practice of Structural Equation Modeling (2nd ed.)*. Guilford publications.
- LAN. (2007), *Pelayanan Publik, Akuntabilitas dan Pengelolaan Mutu*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- LAN. (2003), *Penyusunan Standar Pelayanan Publik*, Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Latan, Hengky. (2012). *Structural Equation Modeling, Konsep dan Aplikasi menggunakan LISREL 8,80*. Bandung: Alfabeta
- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *The Academy of Management Review*, 21, 791–824.
- Lengnick-Hall, C. A., Claycomb, V., & Inks, L. W. (2000). From recipient to contributor: Examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34,359–383. Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan. Universitas Pendidikan Ganesha. Volume 4.
- Lings, I., N. (1999). *Balancing Internal And External Market Orientation*. *Journal Of Marketing Management*, 15 (4), 239-263.
- Longbottom, D., Osseo-Asare Jr. , A., Courides, P., Dan Murphy, W. (2006). *Real Quality : Does The Future Of TQM Depend On Internal Marketing*. *Journal Total Quality Management*, 17(6),709-732.
- Lovelock. (2012). *Market Orientation and Business Performance: a Framework for Services Organization*. Thomson, SouthWestern.
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Luthans, F. And Avolio, B. (2003), “Authentic leadership: a positive development approach”, in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berret-Koehler, San Francisco, pp. 241-61.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development*. 1, 241–271. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luthans, Fred. (1989). *Organizational Behavior : 5th Edition*. New York : McGraw-Hill Inc.
- Lytle, R.S. dan Timmerman, J.E., (2006), *Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective*, *Journal of Services Marketing*, Vol. 20, Issue 2, p.136-147.
- Lytle, R.S., Hom, P.W., dan Mokwa, M.P., (1998), *SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness*, *Journal of Retailing*, Vol. 74(4), p.455-89.
- Loureiro, S. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2020). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119(February 2018), 388–409. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.038>
- Lusianingrum, F. P. W., & Santoso, C. B. (2022). The Influence of Authentic Leadership on the Performance of Tasks. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(1), 56. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i1.19472>

- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic Leadership Development. *Management Science*, 3(4).
- Magno, F., & Cassia, F. (2015). Public administrators' engagement in services co-creation: factors that foster and hinder organisational learning about citizens. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(11–12), 1161–1172. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.918706>
- Markovic, S., & Bagherzadeh, M. (2018). How does breadth of external stakeholder co-creation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and product innovation. *Journal of Business Research*, 88(September 2017), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.028>
- Meilani, I. (2022). Analisis Pengaruh Manajemen Komitmen Untuk Kualitas Layanan Terhadap Kinerja Karyawan Dan *Employee engagement* Di Angkasa Pura I Bandara Internasional Adi Sutjipto. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 15(2), 369–377. <https://doi.org/10.56521/manajemen-dirgantara.v15i2.796>
- Mahmoud, M. A., Kastner dan J. Yeboah. (2010). Antecedents, Environmental Moderators and Consequences of Market Orientation: a Study of Pharmaceutical Firms in Ghana. *Journal of Medical Marketing* 10(3): 231–244.
- Mallisza, D., Siregar, D. I. A., Dakhi, O., & Ramadhana, I. (2020). Sistem Pemesanan Makanan Di Mini Resto Aa Fried Chicken. *Journal of Scientech Research and Development*, 2(1), 043-057. <https://doi.org/10.56670/jsrd.v2i1.18>
- Manville, B And Ober, J. (2003). *Beyond Empowerment : Building A Company Of Citizens*. Harvard Bussines Review, 81 (1) : 48 -53.
- Marvin Goni,(2016), Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan di Kecamatan Mapanget Kota Manado. e-journal “Acta Diurna” Volume V. No.3. Tahun 2016.
- Mathis, Robert L Dan John H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mao Y, Lai Y, Zhai Y, Xie M, Yu J, Wang Q, Lu S, Ma J and Bonaiuto M (2022). Authentic Leadership and Employee Resilience: A Moderated Mediation Analysis. *Front. Psychol.* 13:901085. doi:10.3389/fpsyg.2022.901085
- Men, Linjuan. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly* 28: 264–84. [CrossRef]
- Mia, Md. Mahmud, Dr. Yahya Majri, Prof Dr. Ibrahim Kamal Abdul Rahman. (2019). *Covariance Based-Structural Equation Modeling(CB-SEM) UsingAMOS in Management Research*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 21, No. 1, 2019, pp. 56-61.
- Michie, S. And Gooty, J. (2005), “Values, emotions, and authenticity: will the real leader please stand up?”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16 No. 3, pp. 441-57.
- Miles, Mathew B., A. Michael Huberman. (1994). *An Expanded Sourcebook : Qualitative Data Analysis*. London : Sage Publication.
- Moleong, Lexy J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

- Morris, S. (2020). Authentic Leadership Within Local Government: An Empirical Evaluation. Doctoral Thesis, (August).
- Mullich, J (2003). "Get in line", *Workforce*, 82(13):43-46.
- Munhurrun, P. R., S. D. L. Bhiwaje dan P. Naido. (2010). Service Quality in The Public Service. *International Journal of Management and Marketing Research* 3(1).
- Mahadika, C. (2018). Pengaruh keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jolin Permata Buana Kota Batam. *EQUILIBIRIA: Jurnal Fakultas Ekonomi*, 5(1).
- Mamahit, R. R. (2014). Comparison of knowledge of pain management between conversion class students batch 2012 group 1 and group 2 at Faculty of Nursing and Allied Health Sciences Universitas Pelita Harapan (Doctoral dissertation, Universitas Pelita Harapan).
- María Leticia Santos-Vijande. (2012). Internal marketing as a driver of market orientation and co-creation culture in the tourism sector. *African Journal of Business Management*, 6(13), 4707–4716. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1717>.
- Markovic, S., & Bagherzadeh, M. (2018). How does breadth of external stakeholder co-creation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and product innovation. *Journal of Business Research*, 88(September 2017), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.028>
- Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2018). How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of business research*, 82, 79-89.
- Misra, A., & Misra, D. (2012). Authentic Leadership: Concept and Applications in the Indian Context. *International Journal of Leadership Studies*, 7(2), 148-161.
- Mohd, I. H., Shah, M. M., & Zailan, N. S. (2016). How work environment affects the employee engagement in a telecommunication company. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.
- Mukhlisin, A., Ghozali, I., & Djastuti, I. (2022). Islamic Leadership and Performance: Mediating Role of Affective Commitment at Islamic Boarding Schools in Central Java Indonesia. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*, 29(2), 1.
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices, genuine emotions and their effects on hotel employees' customer-oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70.
- Naudé, P., Williams, B., & Kriek, H. (2003). Developing Customer Loyalty: Integrating Service Quality, Customer Satisfaction and Trust. *Journal of Business Research*, 56(12), 1061-1072.

- Naudé, W., Santos-Paulino, A. U., & McGillivray, M. (2009). Measuring vulnerability: An overview and introduction. *Oxford Development Studies*, 37(3), 183-191.
- Nabawi Rizal. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Nart, Sima. Et Al. (2018). *Internal Marketing Practices, Genuine Emotions And Their Effects On Hotel Employees' Customer-Oriented Behaviors*. Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism, Volume 18 – Issue 1.
- Narteh, B., Dan Odoom, R. (2015). *Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From The Ghanaian Banking Industry*. Service Marketing Quarterly, 36(2), 112-135.
- Nasab, A. H., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance : mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 548– 560. <https://doi.org/10.1108/LODJ01-2019-0026>
- Needham, C. (2008). Realising the potential of co-production: Negotiating improvements in public services. *Social Policy and Society*, 7(2), 221–231.
- Neuza Ribeiro,(2017), How authentic leadership promotes individual performance Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 67 No. 9, 2018 pp. 1585-1607 © Emerald Publishing Limited 1741-0401 DOI 10.1108/IJPPM-11-2017-0318.
- Novatorov, E., V., Kim, S., S., Wall, K., & Crompton, J., L. (1998). *The Index Of Recreation Marketing Excellence : An Audit Instrumen For Measuring The Effectiveness Of Marketing Efforts At A Student Recreation Center*. Journal Of Park And Recreation Administration, 16 (3).
- Nugroho, B. S. (2016). Pengaruh Komitmen Manajemen pada Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Pelayanan dengan Efektivitas *Employee engagement* sebagai Pemediasi.(Studi Pada STMIK Sinar Nusantara Surakarta). *Jurnal Riset Manajemen & Akuntansi*, 7, 1–19.
- Ortiz, R. G. (2020). An Exploration of the Relationship Between Municipal Employees' Perceived Leaders' Authentic Leadership and Self-Rated Job Satisfaction. PhD Dissertation.
- Overmeer, W. (1997). *Bussiness Integration In A Learning Organization: The Role Of Management Development*. Journal Of Management Development., 16 (4), 245-261.
- Osei, F., Owusu, A., Kankam-Kwarteng, C., & Agyemang, G. (2023). The Influence of Internal Marketing on Employee Performance in The Ghanaian Public Sector: The Mediating Role of Organizational Commitment. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 30(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v30i2.1419>
- O'Hern, M. and Rindfleisch, A. (2010), “Customer co-creation: a typology and research agenda”, *Review of Marketing Research*, Vol. 6, pp. 84-106.
- Orcik, A., Tekić, Ž., & Anišić, Z. (2013). Customer co-creation throughout the product life cycle. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(1), 43.

- Osei, F., Owusu, A., Kankam-Kwarteng, C., & Agyemang, G. (2023). The Influence of Internal Marketing on Employee Performance in The Ghanaian Public Sector: The Mediating Role of Organizational Commitment. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 30(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v30i2.1419>
- Parasuraman, A., Berry, L. L. (1991). *Marketing Service, Competing Through Quality*. The Free Press, New York, NY.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36, 83-96
- Payne, A., Dan Helman, D. (1992). *Internal Marketing: Myth Versus Reality*. Working Paper Series, Cranfield School Of Management.
- Peirce, J., Gray, J. R., Simpson, S., MacAskill, M., Höchenberger, R., Sogo, H., ... & Lindeløv, J. K. (2019). PsychoPy2: Experiments in behavior made easy. *Behavior research methods*, 51, 195-203.
- Piller, F. T., Vossen, A., & Ihl, C. (2012). From social media to social product development: the impact of social media on co-creation of innovation. *Die Unternehmung*, 65(1).
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 59-70.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.
- Puspa, D. M., & Sagala, E. J. (2018). Pengaruh Employee Engagement Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Generasi Y (Studi Pada Bank Bri Kabupaten Wonosobo). *Jurnal Manajemen*, 15(2), 181–194.
- Palangda, L., & Dame, J. M. (2020). Penerapan Prinsip Good Governance Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik & Bisnis*, 1(2), 273–287. <https://doi.org/10.51135/PublicPolicy.v1.i2.p273-287>.
- Pandey, S. K. (2010). Cutback Management and the Paradox of Public Administration. *Review* 70(4): 564-71.
- Papasolomou, I. (2006). *Can Internal Marketing Be Implemented Within Bureaucratic Organizations?*. *Internal Journal Of Bank Marketing*, 24 (3), 194-211.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. (1991). *Marketing Service, Competing Through Quality*. The Free Press, New York, NY.
- Parent, J., & Lovelace, K. (2015). The impact of employee engagement and a positive organizational culture on an individual's ability to adapt to organization change. *Eastern Academy of Management*, (pp. 120).
- Parent, Jane D, Kathi J Lovelace, Jane D Parent, and Kathi J Lovelace. (2018). "Employee Engagement, Positive Organizational Culture and Individual Adaptability Employee Engagement , Positive Organizational Culture and Individual Adaptability."

- Park, Jong Hee & Tran, Thi. Bitch. Hanh. (2018). *From Internal Marketinga To Customer-Percieved Relationship Quality : Evidence Of Vietnamese Banking Firm*. Total Quality Management & Business Excellence, Volume 31 Issue 7-8.
- Payne, A., Dan Helman, D. (1992). *Internal Marketing : Myth Versus Reality*. Working Paper Series, Cranfield School Of Management.
- Peccei & Rosenthal, (2001), Delivering Customer-Oriented Behaviour through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions. September 2001 Journal of Management Studies 38(6):831 – 857 DOI:[10.1111/1467-6486.00261](https://doi.org/10.1111/1467-6486.00261)
- Pepra-Mensah, J., & Kyeremhe, E. (2018). Organizational culture: a catalyst for employee engagement in the Ghanaian public sector? *Global journal of human resource management*, 6(3), 11-28.
- Peters, J. (2019). *Employee Engagement Creating positive energy at work*. KR Publishing.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations: A Literature Review and Research Agenda. *Public Management Review* 15(2): 209-245.
- Piercy, N. F., & Morgan, N. 1991. *Internal Marketing- The Missing Half Of The Marketing Programme*. *Long Range Planning* 24 (2) : 82-93.
- Piercy, N., F. (1995). *Customer Satisfaction And The Internal Market : Marketing Our Customers To Or Employees*. *Journal Of Marketing Practice : Applied Marketing Science*, 1 (1), 22-44. Pontianak. Diunduh dari (<http://digilib.mercubuana.ac.id/manager/file-file> prenhallindo.
- Podsakoff, P., mackenzie, S., Paine, J. And Bachrach, D. (2000), “Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research”, *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513-563.
- Pradeep, D., & Prabhu, N. (2011). The relationship between effective leadership and employee performance . *International Conference on Advancements in Information Technology with Workshop Of ICBMG IPCSIT* (pp. 198-207). Singapore: vol.20 IACSIT Press.
- Puspitawati, N. M. D., & Yuliawan, A. K. (2019). Role of Employee Engagement on Work Satisfaction Regarding Employee Services Quality At the Grand Santhi Hotel Denpasar. *Review of Management and Entrepreneurship*, 2(1), 1–16. <https://doi.org/10.37715/rme.v2i1.954>
- Putra, R. S. (2018). Pengaruh Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 6(1), 67–73. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v6i1.4529>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53–67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: a systematic review (Version 1). University of Sussex. <https://hdl.handle.net/10779/uos.23480162.v1>

- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of business research*, 84, 196-205.
- Rasheed, A., Khan, S., & Ramzan, M. (2013). Antecedents and consequences of employee engagement: The case of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 183.
- Rasool, Iffat; Hassan, Masood; and Shahab, Hina (2019). Optimizing the Employee Engagement Through Internal Marketing. *City Univeristy Research Journal*, Volume 09 Number SE FEB 2019 PP 67-73.
- Rini, I. S., Nurhaeni, I. D. A., & Indrawati, C. D. S. (2019). The effect of the style of the principal's leadership towards the teachers' performance through work motivation at vocational high schools. *International Journal of Educational Research Review*, 4(1), 97-105.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers Of Employee Engagement Report 408*. UK: Institute For Employment Studies.
- Rodrigues, A. P., Barreira, M., Madeira, C. R., & Vieira, I. (2023). The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviours in local public sector organisations. *Tourism and Management Studies*, 19(3), 41–57. <https://doi.org/10.18089/tms.2023.190303>
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person–organization fit. *Journal of business ethics*, 120, 95-108.
- Rusydi, M. (2017). The Role of Leadership in Supporting the Competence and Achievements of Lecturers Kopertis Region Ix City of Makassar. *Rev. Eur. Stud.*, 9, 170.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: An organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and psychopathology*, 9(4), 701-728.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462.
- Randa Septiawan Putra,(2018) Pengaruh Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan. *Psikoborneo*, Vol 6, No 1, 2018: 67-73 ISSN: 2477-2666/E-ISSN: 2477-2674
- Rao, K. Rama Mohana. (2011). *Service Marketing (2nd Ed)*. Delhi, India : Dorling Kindersley.
- Rasool, Samma Faiz et al. (2021). “How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(5): 1–17.
- Reynoso, J., F., & Moores, B. (1996). *Internal Relationship*. Relationship Marketing : Theory And Practice, 55-73.

- Robbins, S. (2006). *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi-Aplikasi* (Jilid 2 Ed).
- Robbins, Stephen P. (1996). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi Dan Aplikasi, Vol. 1*. Jakarta : Prenhallindo.
- Robbins, Stephen P., & Timothy A Judge. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robert-Lombard, M. (2010). *Employess As Customer : An Internal Marketing Study Og The Avis Car Rental Group In South Africa*. In *African Journal of Business Management*, 4(4), 362-372.
- Robinson, D. Perryman, S. Hay Day, S. (2004). *The Driver Of Employee Engagement: Institute For Employment Studies*.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers Of Employee Engangement Report 408*. UK: Institute For Employment Studies.
- Rodrigues, A. P., Barreira, M., Madeira, C. R., & Vieira, I. (2023). The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviours in local public sector organisations. *Tourism & Management Studies*, 19(3), 41-57.
- Rowold, J. (2011). Relationship Between Leadership Behaviors and Performance: The Moderating Role of Awork Team's Level of Age, Gender, and Cultural Heterogeneity. *Leadership & Organization Development Journal* 32(6): 628–647. <http://dx.doi.org/10.1108/0143773111 1161094>.
- Rubina, J., S. A. Mukhta dan M. Rosli. (2016). The Moderating Effect of Environment on The Relationship Between Market Orientation and Business Performance: A Quantitative Approach. *IPBJ* 8(1): 16-25.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Filipe, R. (2018). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585–1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Rodrigues, A. P., Barreira, M., Madeira, C. R., & Vieira, I. (2023). The impact of internal marketing on employee attitudes and behaviours in local public secto organisations. *Tourism and Management Studies*, 19(3), 41–57. <https://doi.org/10.18089/tms.2023.190303>.
- Saad, N. M., Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27-53.
- Sadeghloo M, Tirgar M (2013). The relationship between internal marketing and service quality in offices of sports and youths: A case study of Golestan province of Iran. *Advances in Applied Science Research* 4(4):99-101.
- Saks, Alan M. (2006). *Antecedents And Consequences Of Employee Engagement*. *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss 7 Pp. 600-619. Emerald Group.
- Saleem, F.Z. and Iglesias, O. (2016), “Mapping the domain of the fragmented field of internal branding”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 43–57.

- Santosa, P. (2012). Implementasi Manajemen Strategis di Organisasi Nirlaba: Studi Kasus di Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 15-25.
- Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarangal KR and Meenakshi Nargota (2017). "Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and Employee Engagement A Case of J &K Bank". *Pacific Business Review International Journal*. Vol. 10 4, October 2017.
- Saranggal, H., & Rasool, K. (2019). Strategic Management in Emerging Markets: Challenges and Opportunities. *International Journal of Business and Management*, 14(7), 112-121.
- Schiemann, W. A. (2011). Alignment, Capability, Engagement: Pendekatan Baru Talent Management untuk Mendongkrak Kinerja Organisasi. (Setyo Untoro, Ed.). Jakarta: PPM Manajemen.
- Shahzad Tahir and Hummayoum Naeem (2013). "Role of Internal Marketing in Employee Engagement leading to Job Satisfaction of Employees in private Banks of Pakistan". *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Vol.8. PP 62-68.
- Simpson, Bonnie, Jennifer Robertson, and Katherine White (2019), "How Co-creation Increases Employee Corporate Social Responsibility and Organizational Engagement: The Moderating Role of Self-Construal," *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04138-3>.
- Stanley, N., & Humphreys, C. (2014). Multi-agency risk assessment and management for children and families experiencing domestic violence. *Children and youth services review*, 47, 78-85.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi* (Cetakan Pertama). Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sutton LBM, Le Roux T, Fourie LM (2012). Internal communication in a diverse and developing world context: Challenges for corporate South Africa. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 41(2): 90-102. doi: 10.36615/jcsa.v41i2.1452.
- Saks, Alan M. (2006). *Antecedents And Consequences Of Employee Engagement*. *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss 7 Pp. 600-619. Emerald Group.
- Sanusi, Anwar. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Satriadi, Nur Mona Oktavia, Dwi Vita Lestari Soehardi & R.Rudi Alhempri,(2021) Perbandingan Kinerja Pegawai Berdasarkan Gender Pada Dinas Pertanian Pangan Dan Perikanan Kota Tanjungpinang. *Jurnal Inovasi Penelitian* mVol.1 No.9 Februari 2021, ISSN 2722-9475 (Cetak), ISSN 2722-9467 (Online).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, December, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schneider, S. K., dan W. M. George. (2011). Servant Leadership Versus Transformational Leadership in Voluntary Service Organizations. *Leadership*

- and Organization Development Journal 32(1): 60–77.
<http://dx.doi.org/10.1108/>. Diakses tanggal 4 mei 2024.
- Schneider, Susan S. White, dan Michelle C. (Paul. 1998). "Linking Service. Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal. Model?"
- Sedarmayanti. (2009). Tata Kerja dan Produktivitas Kerja, Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi atau Kaitan Antara Manusia dengan Lingkungan Kerjanya. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. and Roger Bougie. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th Ed.). West Sussex: John Wiley & Sons.
- Shacklock, K., Brunneto, Y., Teo, S., & Farr –Wharton, R. (2014). *The Role Off Support Antecedent In Nurses Intentionsto Quit : The Case Of Australia.* Journal Of Advanced Nursing, 70(4), 811-822.
- Shahzad Tahir and Hummayoum Naeem (2013). "Role of Internal Marketing in Employee Engagement leading to Job Satisfaction of Employees in private Banks of Pakistan". Journal of Business and Management (IOSR-JBM). Vol.8. PP 62-68.
- Sheng, H.T, Hsin, M.C. dan Cheng, S.W, (2004), Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior. *Asia Pacific Management Review*, Vol. 9, No.3, pp. 435-461
- Shostack, G. L. (1981). How to design a service. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 221–229). Chicago, IL: American Marketing Association.
- Shuck, M. Brad. Rocco. T.S., dan Albonroz, C.E. (2011). Employee Engagement from the Employee Perspective: Implications for HRD; *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 No. 4 hal 300-325
- Siagian. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sivapragasam, P, and R P Raya. (2017). "HRM and Employee Engagement Link : Mediating Role of Employee."
- Smith, Jr., E. V., Wakely, M. B., DeKruif, R. E. L., & Swartz, C. W. (2017). *Optimizing rating scales for self-efficacy (and other) research.* Educational and Psychological Measurement, 63(3), 369-391.
- Sri Marjono, Alwi Suddin, Suprayitno (2019), Pengaruh Internal Marketing Terhadap Job Satisfaction Dengan Employee Engagement Sebagai Pemediasi (Survei Pada Karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Solo). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 13 No. 2 Desember 2019: 428 – 439.
- Stefan Markovic, (2018), How does breadth of external stakeholder co-creation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and product innovation. *Journal of Business Research* 88 (2018) 173–186. journal homepage: www.elsevier.com/locate/jbusres
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suharsaputra, U. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan* (Cetakan Pertama). Bandung: PT Refika Aditama.
- Suharsimi, Arikunto. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi* (Cetakan Pertama). Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sujarweni, V. Wiratna. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi* (Cetakan Pertama). Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Susiwaty Chandra, Gracia Rachmi Adiarsi, (2019), Pengaruh Komunikasi Internal dan Motivasi Internal terhadap Employee Engagement pada Perusahaan JJI, *urnal Pewarta Indonesia Volume 1 No 1 – 2019*, page 62-75 Available online at <http://pewarta.org>
- Saha, A., Awal, M. R., Sadique, M. Z., & Fouzder, H. (2022). The Effects of Internal Marketing on Business Performance with Employee Relationship Quality as a Mediator: A Resource-Based Approach. *International Journal of Asian Social Science*, 12(3), 115–126. <https://doi.org/10.55493/5007.v12i3.4447>
- Simpson, B., Robertson, J. L., & White, K. (2020). How Co-creation Increases Employee Corporate Social Responsibility and Organizational Engagement: The Moderating Role of Self-Construal. *Journal of Business Ethics*, 166(2), 331–350. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04138-3>
- Sirajuddin Saleh. (2016). PELAYANAN ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN. *JURNAL EKLEKTIKA*, 4(April), 139–141.
- Sudarso Widya Prakoso Joyo Widakdo, D., Holik, A., & Nur Iska, L. (2021). Efek Usia dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Tenaga Bantu Penyuluh Pertanian. *Jurnal Penyuluhan*, 17(1), 52–59. <https://doi.org/10.25015/17202131614>
- Sumarsono, T. G. (2024). The Influence of Employee Engagement and Creativity on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Manajemen*, 9(2).
- Soheila Raeisi , Nur Suhaili Ramli and Meng Lingjie, (2020). A Systematic Review of the Influence of Internal Marketing on Service Innovation, *J. Risk Financial Manag.* 2020, 13, 207; [doi:10.3390/jrfm13090207](https://doi.org/10.3390/jrfm13090207)www.mdpi.com/journal/jrfm.
- Tahir shahzad, Hummayoun Naeem, (2013) Role of Internal Marketing in Employee Engagement Leading to Job Satisfaction of Employees in Private Banks of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 2 (Jan. - Feb. 2013), PP 62-68 www.iosrjournals.org.
- Thiruvattal, E. (2017). Impact of value co-creation on logistics customers' loyalty. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 10(3), 334–361. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2016-0034>
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The international*
- Tabak, F., & Hendy, N., T. (2016). Work engagement: trust as a mediator of the impact of organizational job embeddedness and perceived organizational

- support. *Organizational Management Journal*, 13(1), 23-31. <https://doi.org/10.1080/15416518.2015.1116968>.
- Tampubolon, P.D. (2001), Perguruan Tinggi Bermutu, Paradigma Baru. Manajemen Pendidikan Tinggi Menghadapi Tantangan Abad ke-21PT. Gramedia Pustaka Utama. Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 2,
- Teng, C.C. dan Barrows, C.W., (2009), Service Orientation: Antecedents, Outcomes, and Implications for Hospitality Research and Practice, *The Service Industries Journal*, Vol. 29 (10), p.1413–1435.
- Tijani, O. ., & Okunbanjo, O. . (2020). Authentic Leadership and Organizational Commitment : Empirical Evidence from Information Technology Industry in Nigeria. *Kelaniya Journal of Management*, 09(02), 55–74.
- Trumbly, J., E., & Arnold, D., R. (1989). *Internal Marketing Of A Management Information System*. *Journal Of System Management*, 40(6), 26.
- Tsai Y., & Tang Ta-Wei. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining Factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117–1126.
- Tahir shahzad, T. shahzad. (2013). Role of Internal Marketing in Employee Engagement Leading to Job Satisfaction of Employees in Private Banks of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(2), 62–68. <https://doi.org/10.9790/487x-0826268>
- Thiruvattal, E. (2017). Impact of value co-creation on logistics customers' loyalty. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 10(3), 334–361. <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2016-0034>
- Triyono, W. A., & Toni, A. (2020). Pengaruh Komunikasi Internal dan Motivasi Internal terhadap Employee Engagement pada Perusahaan JJI. *Jurnal Pewarta Indonesia*, 2(1), 113–120.
- Tsai, Y., & Wu, S. W. (2011). Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of Advanced Nursing*, 67(12), 2593–2604. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05696.x>
- Vansteenkiste, M., Aelterman, N., Haerens, L., & Soenens, B. (2010). Seeking stability in stormy educational times: A need-based perspective on (de) motivating teaching grounded in self-determination theory. In *Motivation in education at a time of global change: Theory, research, and implications for practice* (pp. 53-80). Emerald Publishing Limited.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2006). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). Service-Dominant Logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vazirani, N. (2007) Employee Engagement. SIES: College of Management Studies Working Paper Series.
- Voyer, B. G., Kastanakis, M. N., & Rhode, A. K. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. *Journal of Business Research*, 70, 399–410.

- Vandermerwe, S., Gilbert, D. J. (1991) — Internal service: gaps in needs/performance and prescriptions for effectiveness. *International Journal of Service Industry Management*, 2, 50–60.
- Varey, R. J. And Lewis, B. R. (1999). *A Broadened Conception Of Internal Marketing*. *European Journal Of Marketing*, Vol. 33 Nos 9/10, Pp. 926-944.
- Villalobos, D., Caperos, J. M., Bilbao, Á., Bivona, U., Formisano, R., & Pacios, J. (2020). Self-Awareness Moderates the Association Between Executive Dysfunction and Functional Independence After Acquired Brain Injury. *Archives of Clinical Neuropsychology*, 1–10. <https://doi.org/10.1093/arclin/aaa048>.
- Victor Seco, Miguel Pereira Lopes, (2013), Calling for Authentic Leadership: The Moderator Role of Calling on the Relationship between Authentic Leadership and Work Engagement. *Open Journal of Leadership* 2013. Vol.2, No.4, 95-102 Published Online December 2013 in SciRes (<http://www.scirp.org/journal/ojl>), <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2013.24015>.
- Voet, J. van der., B. S. Kuipers., S. Groeneveld. (2013). Implementing change in public organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. Paper presented at the 11th Public Management Research Conference, Madison, Wisconsin June 20-22.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Peterson, S., & Wernsing, T. S. (2008). Digitalcommons @ University of Nebraska - Lincoln Authentic Leadership : Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance : Role of followers ' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>.
- Wang, L., Xiong, Y., Wang, Z., Qiao, Y., Lin, D., Tang, X., & Van Gool, L. (2016). Temporal segment networks: Towards good practices for deep action recognition. In *European conference on computer vision* (pp. 20-36). Springer, Cham.
- Warsi, S., Fatima, N., dan Sahibzada, S.A., (2021), Study on Relationship Between Organizational Commitment and its Determinants among Private Sector Employees of Pakistan, *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 (3), p. 399- 410.
- Westerlund, M., & Leminen, S. (2011). Managing the challenges of becoming an open innovation company: experiences from Living Labs. *Technology Innovation Management Review*, 1(1).
- Widarjono, Agus. (2010). Analisis Statistika Multivariat Terapan, dilengkapi Aplikasi SPSS dan AMOS. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wright, S. (1921). Path coefficients and path regressions: alternative or complementary concepts?. *Biometrics*, 16(2), 189-202.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Peterson, S., & Wernsing, T. S. (2008). Digitalcommons @ University of Nebraska - Lincoln Authentic Leadership :

- Development and Validation of a Theory- Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>.
- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing, and S. J. Peterson. (2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management* 34 (1):89-126.
- Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance : Role of followers ' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance : Role of followers ' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>.
- Welbourne, T (2003). "Employee engagement, doing it vs. Measuring it", *Journal of People Dynamics*, November & December: 30 31.
- Wibowo, A., E. (2007). *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Widarjono, Agus. (2010). *Analisis Statistika Multivariat Terapan, dilengkapi Aplikasi SPSS dan AMOS*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Wilson, A. (1991). *The Internal Marketing Of Services – The New Surge*. *Management Decision*, Vol. 29 No 5, Pp, 4-7.
- Wilson, G. A., J. Perepkin., D. D. Zhang dan M. Vachon. (2014). Market Orientation, Alliance Orientation, and the Business Performance in the Biotechnology in Industry. *Journal of Commercial Biotechnology* 20(2): 32-40.
- Wiryanto, W. (2020). Initiative and implementation of the public service innovation by regional government in indonesia. *Journal of GOVERNANCE and Local Politics*, 2(2), 201–215. <https://doi.org/10.47650/jglp.v2i2.134>.
- Wood Ruffe, C. (1993). *What Is Meant By A Competency?*. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Wan, X., He, R., Zhang, G., & Zhou, J. (2022). Employee engagement and open service innovation: The roles of creative self-efficacy and employee innovative behaviour. *Frontiers in Psychology*, 13(September), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.921687>
- Yoga, Salju, S. M. A. (2018). Analisis Gender Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Utara. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1–15.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, 345-356. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.4.345>.
- Xiong K., Lin W., Li J. C., Wang L. (2016). Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership. *Psychological Reports*, 118: 829-848. [Crossref](#). [Pubmed](#). [ISI](#).
- Xu SQ, Zhou L, Kim SH, Chung D-H, Li Z, (2023), Internal marketing analysis for improving the internal consumer satisfaction and customer orientation of

- employees in private-owned sports center. PLoS ONE 18(8): e0286021. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286021>.
- Yulianti, S., Ahman, E., & Suwatno, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Internal Terhadap Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 8–15. <https://doi.org/10.17509/jimb.v9i1.12976>
- Zeb, A., Rehman, F., Imran, M., & Ali, M. (2020). Authentic leadership traits , high-performance human resource practices and job performance in Pakistan. *International Journal of Public Leadership*, 2056–4929. <https://doi.org/10.1108/IJPL-022020-0011>
- Zeithaml, V. Bitner & Gremler.(2009). *Services Marketing-Integrating Customer Focus Across the Firm*.
- Zeithmal, V. A And Bitner, M. J. (1996). *Services Marketing*. Malaysia : Mcgraw Hill International Editions.
- Zhang L, Zhu N and Wang H, (2022), Influence of co-creation signals on observers' co-creation willingness: A selfdetermination theory perspective. *Front. Psychol.* 13:943704.doi: 10.3389/fpsyg.2022.943704
- Zikmund, William G., *et al.* (2010). *Business Research Methods* (8th Ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.
- Zhang, L., Zhu, N., & Wang, H. (2022). Influence of co-creation signals on observers' co-creation willingness: A self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13(September), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.943704>