

**PENGARUH *INTERNAL MARKETING* PADA *JOB SATISFACTION* DAN *PERCEIVED SERVICE QUALITY*
DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DJP JAWA
TENGAH II**

Thesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Maulynda Arifah Rahmawati

NIM. 20402400415

**PROGAM MAGISTER MANAJEMAN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**

2025

LEMBAR PENGESAHAN

THESIS

PENGARUH *INTERNAL MARKETING* PADA *JOB SATISFACTION* DAN *INTERNAL SERVICE QUALITY* DI KANTOR WILAYAH DJP JAWA TENGAH II

Disusun Oleh:

Maulynda Arifah Rahmawati

NIM. 20402400415

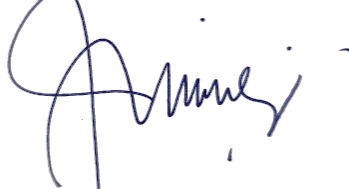
Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan Sidang Panitia Ujian Tesis Program Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung

UNISSULA

جامعة سلطان أبوبنح الإسلامية

Semarang, 20 Agustus 2025



Dr. Hj. Siti Sumiati., SE., M.Si

NIK. 210499047

**PENGARUH *INTERNAL MARKETING* PADA *JOB SATISFACTION* DAN
INTERNAL SERVICE QUALITY DI KANTOR WILAYAH DJP JAWA
TENGAH II**

Disusun Oleh:

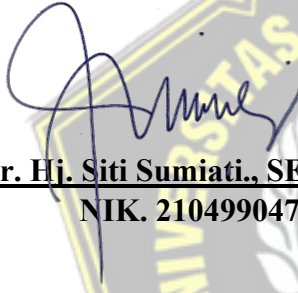
Maulynda Arifah Rahmawati

NIM. 20402400415

Telah dipertahankan di depan penguji pada 18 Agustus 2025

Pembimbing

Penguji I


Dr. Hj. Siti Sumiati., SE., M.Si.
NIK. 210499047


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

Penguji II


Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E., M.Bus.
NIK. 210498040

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

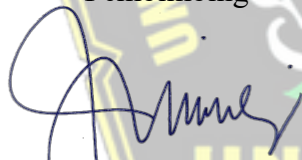
Nama : Maulynda Arifah Rahmawati
NIM : 20402400415
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *Internal Marketing* Pada *Job Satisfaction* dan *Internal Service Quality* di Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II”, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 20 Agustus 2025

Pembimbing

Yang menyatakan



Dr. Hj. Siti Sumiati., SE., M.Si.
NIK. 210499047

Maulynda Arifah Rahmawati
NIM. 20402400415

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Maulynda Arifah Rahmawati
NIM : 20402400415
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

PENGARUH INTERNAL MARKETING PADA JOB SATISFACTION DAN PERCEIVED SERVICE QUALITY DI LINGKUNGAN KANTOR WILAYAH DJP JAWA TENGAH II

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Agustus 2025

Yang menyatakan,



(Maulynda Arifah Rahmawati)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction* dan *perceived service quality* pada pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II. *Internal marketing* dianggap sebagai strategi utama dalam memotivasi dan memberdayakan pegawai agar mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan survei serta pengambilan sampel stratified random sampling pada 174 pegawai di enam Kantor Pelayanan Pajak wilayah Solo Raya. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model persamaan struktural untuk menguji keterkaitan antar variabel penelitian. Hasilnya menunjukkan bahwa *internal marketing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* dan *perceived service quality*. Selain itu, *job satisfaction* juga memberikan pengaruh positif terhadap *perceived service quality*. Pegawai yang mendapatkan pelatihan, penghargaan, komunikasi yang efektif, serta kewenangan dalam pengambilan keputusan menunjukkan peningkatan *job satisfaction* yang berimplikasi pada peningkatan kualitas layanan kepada Wajib Pajak. Skor rata-rata pada indikator internal marketing adalah 4,167, *job satisfaction* 3,908, dan *perceived service quality* 4,220, menandakan tingkat yang tinggi pada ketiga variabel tersebut. Penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan *internal marketing* untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi sehingga berdampak positif pada kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, disarankan untuk memperkuat program *internal marketing* yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia, komunikasi yang efektif, dan sistem penghargaan yang adil demi mendukung peningkatan kinerja pegawai dan pelayanan kepada masyarakat.

Kata kunci: internal marketing, kepuasan kerja, kualitas layanan, Direktorat Jenderal Pajak, pelayanan publik

ABSTRACT

This research investigates the impact of internal marketing on employee job satisfaction and their perception of service quality at the Regional Office of the Directorate General of Taxes Central Java II. Internal marketing is considered a key approach for motivating and empowering employees to deliver high-quality public services. Utilizing a quantitative methodology, this study surveyed 174 employees selected through stratified random sampling from six Tax Service Offices in the Solo Raya area. The data were analyzed via structural equation modeling to explore the relationships among the variables. Findings reveal that internal marketing positively and significantly influences both job satisfaction and perceived service quality. Additionally, job satisfaction has a favorable effect on perceived service quality. Employees who benefit from training, recognition, effective communication, and decision-making authority tend to show increased job satisfaction, which subsequently improves service quality provided to taxpayers. The average scores for internal marketing, job satisfaction, and perceived service quality were 4.167, 3.908, and 4.220 respectively, reflecting high levels across these variables. The study concludes that implementing internal marketing effectively cultivates a positive work environment, enhances employee motivation, and solidifies organizational commitment, thereby positively affecting public service quality. It is recommended that internal marketing initiatives be strengthened, focusing on human resource development, effective communication, and equitable reward systems to enhance employee performance and community service delivery.

Keywords: internal marketing, job satisfaction, perceived service quality, Directorate General of Taxes, public service

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat, hidayah, dan kemudahan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh *Internal Marketing* Pada *Job Satisfaction* dan *Perceived Service Quality* di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II”.

Tesis ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung (Unissula). Pelaksanaan serta penyusunan proposal tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, motivasi, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi dalam proses penyusunan tesis.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi Unissula, yang selalu mendukung dan memberikan arahan untuk perkembangan akademik mahasiswa.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang senantiasa memberikan motivasi dan panduan dalam proses perkuliahan hingga penelitian ini terselesaikan.

4. Seluruh Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unissula yang telah memberikan ilmu, pengalaman, dan wawasan berharga yang menjadi bekal tak ternilai bagi saya.
5. Seluruh Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi Unissula atas segala bentuk dukungan administratif dan bantuan yang memudahkan kelancaran proses studi dan penelitian saya.
6. Keluarga tercinta atas doa, semangat, dan pengorbanan yang tiada henti.
7. Rekan-rekan seperjuangan dan pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, atas dukungan moral maupun material selama proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat serta menjadi tambahan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan berkontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Semarang, 6 Agustus 2025

Penulis,

Maulynda Arifah Rahmawati

DAFTAR ISI

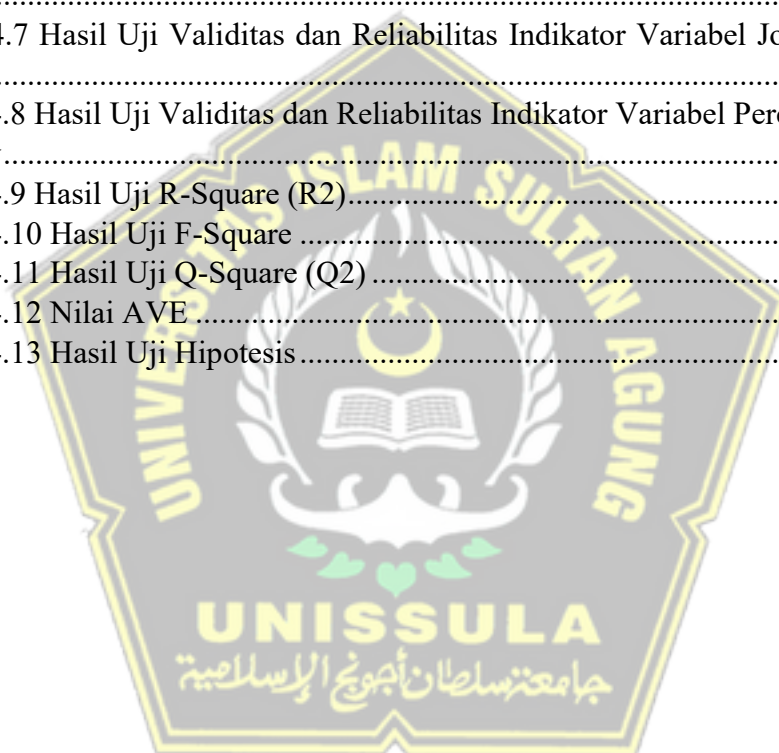
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Tujuan Khusus	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Konsep internal marketing.....	9
2.2 Konsep job satisfaction	12
2.3 Konsep perceived service quality	17
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	21
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
3.1 Jenis Penelitian.....	27
3.2 Populasi dan Sampel	27
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	28
3.4 Variabel dan Dimensi	29
3.5 Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data.....	29
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	35
4.2 Deskripsi Data.....	37
4.3 Analisis Deskriptif Variabel	41
4.4 Analisis Partial Least Square (PLS).....	48

4.5 Pembahasan.....	59
BAB V PENUTUP.....	70
5.4 Simpulan	70
5.5 Keterbatasan Penelitian.....	70
5.6 Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN.....	83



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Dimensi	29
Tabel 4.1 Rincian Kuesioner Diterima.....	38
Tabel 4.2 Demografi Responden.....	39
Tabel 4.3 Deskriptif Variabel Internal Marketing.....	42
Tabel 4.4 Deskriptif Variabel Job Satisfaction	44
Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Perceived Service Quality	46
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Variabel Internal Marketing	48
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Variabel Job Satisfaction	49
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Variabel Perceived Service Quality.....	50
Tabel 4.9 Hasil Uji R-Square (R ²).....	52
Tabel 4.10 Hasil Uji F-Square	54
Tabel 4.11 Hasil Uji Q-Square (Q ²)	55
Tabel 4.12 Nilai AVE	56
Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis	57



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	26
Gambar 4.1 Struktur Organisasi DJP	37
Gambar 4.2 Grafik Hasil Model Pengukuran (Outer Model)	51
Gambar 4.3 Distribusi Jawaban Responden: Faktor <i>Internal Marketing</i> yang Mempengaruhi <i>Job Satisfaction</i>	61
Gambar 4.4 Distribusi Jawaban Responden: Faktor Pendukung Kinerja dalam Meningkatkan Kualitas Layanan.....	64
Gambar 4.5 Distribusi Jawaban Responden: Faktor yang Mempengaruhi Job Satisfaction.....	67



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Persetujuan Izin Riset	84
Lampiran 2. Instrumen Penelitian	90
Lampiran 3. Tabulasi Data	94
Lampiran 4. Output SmartPLS	101



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Layanan perpajakan di Indonesia terus berkembang pesat, terutama dengan penerapan sistem digital yang semakin canggih. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) menitikberatkan pada penerapan sistem berbasis elektronik dan daring sebagai strategi untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas administrasi, sekaligus mendorong tingkat kepatuhan Wajib Pajak (WP). Digitalisasi tercermin dari penggunaan sistem administrasi pajak elektronik dan penyediaan layanan online, mulai dari konsultasi hingga edukasi bagi para WP (Ahmad & Dasuki, 2023).

Transformasi digital yang telah dicapai merupakan langkah positif menuju terciptanya sistem perpajakan yang ideal, dengan penerapan berbagai layanan berbasis teknologi. Meski demikian, Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan dalam layanan perpajakan yang berdampak pada kepatuhan WP dan penerimaan negara. Tantangan tersebut mencakup kompleksitas regulasi, rendahnya edukasi dan literasi pajak, hambatan teknis dalam proses digitalisasi, serta perlunya praktik manajemen pajak yang lebih efektif (Prathama, 2025; Pratiwi & Sofya, 2023; Rahayu & Kusdianto, 2022). Untuk mengatasi tantangan tersebut, DJP menerapkan pendekatan holistik yang tidak hanya fokus pada perbaikan sistem administrasi, tetapi juga pada aspek humanis dalam pengelolaan pegawai agar dapat meningkatkan kualitas layanan dan kepatuhan WP di Indonesia.

Internal marketing adalah salah satu pendekatan strategis yang digunakan untuk mengatasi tantangan dalam pelayanan perpajakan, dengan menerapkan prinsip-prinsip pemasaran di dalam organisasi guna memperkuat keterlibatan pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja. Strategi ini melihat pegawai sebagai pelanggan internal yang perlu dilibatkan dan dimotivasi melalui berbagai aspek seperti komunikasi internal, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, serta sistem penghargaan yang adil. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pegawai akan terdorong memberikan layanan yang berkualitas, yang akhirnya membentuk persepsi positif terhadap layanan yang diberikan kepada wajib pajak, sebagaimana dijelaskan dalam teori Rafiq & Ahmed, (2013). Pendekatan ini selaras dengan upaya Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dalam meningkatkan kualitas layanan dan motivasi pegawai melalui pengembangan sistem dan sumber daya manusia yang efektif.

Sejak reformasi birokrasi, DJP memprioritaskan peningkatan kualitas pelayanan untuk mendorong kepatuhan WP dan memperkuat penerimaan negara. Namun, berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelayanan di KPP masih menghadapi kendala, seperti rendahnya kepuasan WP, keterbatasan fasilitas, dan resistensi budaya organisasi (Munzir & Ismanto, 2020; Nurhadian & Khoirunurrofik, 2022). Selain itu, ditemukan masalah lamanya waktu layanan, ketidaktepatan informasi, dan rendahnya responsivitas pegawai yang memengaruhi persepsi dan kepuasan WP (Amin et al., 2024). Oleh karena itu, perbaikan layanan tidak cukup dilakukan melalui digitalisasi atau penyederhanaan prosedur semata,

tetapi juga memerlukan penguatan motivasi, keterlibatan, kompetensi, dan kesejahteraan pegawai.

Berbagai studi telah membuktikan efektivitas *internal marketing* di sektor privat maupun sektor publik. Penelitian di industri perbankan di Oman menunjukkan bahwa *internal marketing* meningkatkan kualitas layanan melalui keterlibatan pegawai (De Bruin et al., 2021). Dalam konteks layanan kesehatan, *internal marketing* terbukti meningkatkan kesediaan perawat memberikan layanan berkualitas (Rakotovao, 2021). Studi di sektor perhotelan di Irak juga mengonfirmasi bahwa *internal marketing* membentuk tim kerja yang harmonis dan memiliki motivasi layanan tinggi (Shamran et al., 2024).

Dalam konteks organisasi publik, penerapan *internal marketing* pada sistem perpajakan di Iran menunjukkan efektivitas pendekatan ini melalui pelatihan, reward, komunikasi, dan kepemimpinan manajer senior (Mohammadi & Dahgan, 2016). Penelitian di Ethiopian Federal Ministry of Revenue juga menunjukkan bahwa *motivation*, *communication*, dan *empowerment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, yang selanjutnya meningkatkan *perceive service quality* (Zenebe, 2019).

Tidak semua penelitian terkait *internal marketing* menunjukkan hasil yang serupa. Sebagai contoh, Irawanto (2021) menunjukkan bahwa *internal marketing* tidak berpengaruh signifikan terhadap *perceived service quality* di sektor perhotelan. Sementara Helmi et al., (2022) membuktikan bahwa *internal marketing* tidak berpengaruh signifikan terhadap *internal service quality*. Sebaliknya, Zenebe, (2019) menemukan bahwa *internal marketing* memengaruhi *perceived service*

quality melalui *job satisfaction* di Ethiopian Federal Ministry of Revenue. Rodrigues et al., (2023) dan Mutanho et al., (2022) mendukung pentingnya *internal marketing* dalam sektor publik, namun dengan penekanan bahwa kontekstualisasi sangat diperlukan.

Inkonsistensi hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang penting. Selain disebabkan oleh perbedaan sektor, variasi hasil juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, kesiapan teknologi, serta struktur birokrasi. Cerqueira & Mainardes, (2018) menegaskan bahwa eksplorasi hubungan *internal marketing* dan *perceived service quality* secara langsung masih terbatas, terutama di organisasi nirlaba sektor publik.

Dalam konteks Indonesia, KPP memiliki posisi strategis sebagai institusi publik yang berinteraksi langsung dengan masyarakat dan bertanggung jawab atas penerimaan negara. Menurut Nugroho et al., (2024) dan Syabani et al. (2024), implementasi *internal marketing* pada DJP diterapkan melalui berbagai program seperti pemberian apresiasi kinerja melalui insentif, remunerasi, penghargaan bulanan, atau promosi, *employee recognition* (penghargaan pegawai teladan) hingga program mutasi.

Salah satu bentuk implementasi *internal marketing* pada DJP yaitu adanya program pengembangan kompetensi pegawai atau *Competency Based Training* (CBT) bagi pegawai mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Kementerian Keuangan. Pelatihan berkala yang diberikan antara lain terkait regulasi perpajakan terbaru, keterampilan pelayanan, dan komunikasi efektif.

Menurut Aknesia (2024), program pengembangan kompetensi pegawai diberikan dalam rangka peningkatan karir pegawai.

Implementasi *internal marketing* di DJP tidak terlepas dari berbagai masalah yang muncul. Permasalahan dalam proses bisnis DJP yang masih muncul diantaranya kurangnya pegawai berkualitas, tertundanya penyelesaian pekerjaan, alokasi SDM kurang mempertimbangkan beban kerja, serta sinergisitas kinerja buruk antara pimpinan dan pegawai yang dapat menurunkan komitmen dan motivasi kerja (Perdana & Sakarina, 2024). Selain itu, laporan *Employee Engagement Survey* DJP menunjukkan masih rendahnya kepuasan kerja, terutama pada aspek komunikasi meskipun berbagai media komunikasi internal telah tersedia (PPM, 2021). Affandi, (2021) menambahkan, ketidakpahaman terhadap kebijakan SDM menimbulkan masalah pada konseling pajak yang berujung pada rendahnya kepatuhan pajak.

Kondisi serupa tercermin dari hasil survei kepuasan pengguna layanan, efektivitas penyuluhan, dan efektivitas kehumasan di Kanwil DJP Jawa Tengah II. Pada tahun 2024, diperoleh hasil survei dengan nilai 91,09 dari 100. Meskipun tergolong tinggi, nilai tersebut belum optimal dan menunjukkan perlunya peningkatan kualitas layanan yang lebih terukur dan berbasis pada keterlibatan internal pegawai.

Berdasarkan berbagai penelitian diatas, penerapan *internal marketing* semakin dipandang esensial karena berkontribusi terhadap upaya peningkatan kualitas layanan dan pencapaian target organisasi, seperti perolehan laba, kepuasan pelanggan, mutu layanan, komitmen kerja, serta kinerja pegawai (Efriliansyah,

2023; Juana & Bokingo, 2020; Karta, 2023; Ma & Ma, 2020; Osei et al., 2023). Meski demikian, terdapat pula riset lain yang memperlihatkan hasil yang berlawanan, di mana *internal marketing* justru berdampak negatif atau tidak signifikan terhadap *job satisfaction* dan *perceived service quality* (Helmi et al., 2022; Mukherjee & Malhotra, 2006).

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat inkonsistensi hasil penelitian tentang sejauh mana *internal marketing* memengaruhi *job satisfaction* dan *perceived service quality*. Hal ini mendorong perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengkaji pengaruh sistem manajemen *internal marketing* yang diterapkan di KPP terhadap *job satisfaction* dan *perceived service quality*.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, pertanyaan utama yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah “Apakah implementasi *internal marketing* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *perceived service quality* di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II?”. Adapun pertanyaan penelitian yang diturunkan dari rumusan tersebut adalah:

- a. Bagaimana pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction*?
- b. Bagaimana pengaruh *internal marketing* terhadap *perceived service quality*?
- c. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *perceived service quality*?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Mengetahui adanya pengaruh pelaksanaan *internal marketing* terhadap *job satisfaction* dan *perceived service quality* di Lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II.

1.4 Tujuan Khusus

- a. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction* di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II.
- b. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *internal marketing* terhadap *perceived service quality* di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II.
- c. Mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh *job satisfaction* terhadap *perceived service quality* di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II.

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Bagi Pelayanan

Memberikan informasi dan rekomendasi yang dapat membantu KPP dalam menerapkan *internal marketing* secara lebih efektif. Hasil penelitian diharapkan dapat mendukung peningkatan kepuasan kerja pegawai sekaligus memperbaiki kualitas pelayanan kepada WP.
- b. Bagi Perkembangan Ilmu Manajemen

Menambah bukti empiris mengenai peran *internal marketing* dalam meningkatkan *job satisfaction* terhadap *perceived service quality* di sektor publik, khususnya pada institusi perpajakan. Penelitian ini dapat memperkuat teori *internal marketing* dan memberikan kontribusi signifikan sebagai

referensi untuk pengembangan model manajemen yang lebih relevan dan adaptif.

c. Bagi Akademik

Memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan pelayanan publik. Hasil penelitian menjadi referensi akademik yang berharga untuk pengembangan model manajemen *internal marketing* yang efektif dalam konteks organisasi publik.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep *Internal Marketing*

2.1.1 Pengertian *Internal Marketing*

Konsep *internal marketing* mulai diperkenalkan pada tahun 1970-an oleh Sasser & Arbeit (1976), yang mendefinisikan *internal marketing* sebagai sebuah pendekatan yang memandang pegawai sebagai pelanggan internal dalam perusahaan jasa. Dalam pandangan ini, *internal marketing* dianggap sebagai proses yang melibatkan perekrutan, pengembangan, motivasi, dan retensi pegawai terampil melalui produk internal yang dirancang untuk memenuhi kebutuhannya, terutama terkait dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya (Parasuraman et al., 2008).

Internal marketing, menurut Tsai et al., (2012) merupakan metode yang digunakan oleh organisasi untuk merekrut, mempertahankan, dan memotivasi pegawai agar mampu memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan eksternal. *Internal marketing* merupakan sebuah filosofi yang menganggap pegawai sebagai pelanggan internal yang harus diperlakukan dengan layak. Sebagai sebuah strategi, *internal marketing* bertujuan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, serta mengkoordinasikan berbagai fungsi pegawai demi meningkatkan kepuasan pegawai, sekaligus menciptakan kualitas layanan dan kepuasan bagi pelanggan eksternal. (Güven & Sadaklioğlu, 2012; Sousa et al., 2018; Nimer Qayum & Amin Sahaf, 2013).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, *internal marketing* dapat disimpulkan sebagai serangkaian tindakan mulai dari merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai, yang merupakan pelanggan internal dalam organisasi, dengan tujuan untuk mencapai keselarasan antara kepuasan pegawai dan kualitas pelayanan kepada pelanggan eksternal.

Dalam sektor publik seperti KPP, *internal marketing* diterapkan untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dengan organisasi dan kualitas layanan yang diberikan. *internal marketing* mencakup beberapa dimensi yang sangat penting untuk dipertimbangkan dalam penelitian ini, seperti *training and development*, *motivation*, *internal communication*, dan *empowerment*. Setiap dimensi *internal marketing* ini memiliki peran besar dalam membentuk kepuasan kerja pegawai dan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat (Ahmed & Rafiq, 2013).

2.1.2 Dimensi *Internal Marketing*

Menurut Zenebe, (2019), *internal marketing* dapat diukur melalui empat komponen utama, yaitu:

a. *Training and Development*

Abraham Maslow (1943) menekankan pentingnya pengembangan diri dalam memotivasi individu, dan menempatkan harga diri serta aktualisasi diri di puncak hirarki kebutuhan manusia. *Training and development* dapat diukur melalui program pelatihan yang disediakan oleh organisasi dan tingkat kompetensi yang dicapai oleh pegawai setelah mengikuti pelatihan tersebut. Dalam konteks KPP, pelatihan yang relevan tentang regulasi perpajakan dan

pelayanan publik dapat meningkatkan kompetensi pegawai dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada WP (Zenebe, 2019).

b. *Motivation*

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg (1966) mengidentifikasi faktor-faktor motivasi utama seperti tanggung jawab, kemajuan karir, pencapaian, pengakuan, dan sifat pekerjaan itu sendiri. Motivasi pegawai berhubungan erat dengan penghargaan, insentif, pengakuan kinerja, dan lingkungan kerja yang mendukung. Penerapan sistem *reward* dan pengakuan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai. Hal ini secara langsung berdampak positif pada peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan karena pegawai yang termotivasi cenderung memberikan pelayanan yang lebih responsif, berkualitas, dan konsisten (Gabra et al., 2022).

c. *Internal Communication*

Menurut Ahmed & Rafiq (2013), *internal communication* adalah proses penyampaian informasi secara efektif antar individu pada suatu organisasi untuk memastikan keselarasan dan koordinasi dalam mencapai tujuan bersama. *Internal communication* yang baik membantu memperjelas peran, mendorong kolaborasi, memperkuat keterikatan pegawai, serta memperlancar pelaksanaan strategi organisasi. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengurangi kesalahpahaman, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja pegawai (Gabra et al., 2022).

d. *Empowerment*

Empowerment merujuk pada praktik yang memungkinkan individu untuk berpikir, bertindak, mengambil keputusan, mengendalikan pekerjaan, dan bertindak secara mandiri (ELSamen & Alshurideh, 2012). *Empowerment* dapat diukur melalui tingkat inisiatif dan kebebasan pengambilan keputusan dalam pekerjaan. Dengan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan secara mandiri, organisasi dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi dan menciptakan rasa kepemilikan terhadap tugas dan tanggung jawab (Pavlovic et al., 2024).

2.2 Konsep *Job Satisfaction*

2.2.1 Pengertian *Job Satisfaction*

Job satisfaction merupakan reaksi emosional dan sikap individu terhadap pekerjaannya (Veacesav, 2022; Vinodhini & Ramkumar, 2022). Perasaan positif yang muncul terhadap pekerjaan menandakan adanya kepuasan, sedangkan perasaan negatif menunjukkan ketidakpuasan. Pathak, (2024) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai keadaan emosional yang menyenangkan dan muncul dari pengalaman kerja seseorang. Selain itu, konsep ini juga menggambarkan sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan serta harapan pegawai, sehingga menimbulkan rasa pencapaian dan keberhasilan (Babu et al., 2022; Veacesav, 2022).

Job satisfaction menjadi salah faktor penting yang mendorong pegawai untuk mencapai hasil kerja yang lebih optimal dan produktif, sehingga

berkontribusi pada peningkatan efektivitas dan performa organisasi (Efriliansyah, 2023). Pegawai yang merasa puas biasanya memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, motivasi yang kuat, serta performa kerja yang lebih baik, yang kesemuanya berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Borst et al., 2020). Penelitian menunjukkan bahwa tingkat *job satisfaction* di sektor publik lebih rendah dibandingkan sektor swasta di mana faktor seperti remunerasi, beban birokrasi, fleksibilitas waktu kerja, dan kesempatan promosi menjadi penentu utama perbedaan *job satisfaction* antara kedua sektor tersebut. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan berkelanjutan dalam praktik administrasi publik (Sánchez-Sánchez & Fernández Puente, 2021)

Job satisfaction menjadi hal yang harus dipenuhi karena berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kinerja, kreativitas, inovasi, motivasi, dan keterlibatan pegawai (Andrade et al., 2021). Selain itu, *job satisfaction* berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan serta menjaga konsistensi dalam melayani masyarakat (Putra, 2024). Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat ditarik Kesimpulan bahwa *job satisfaction* merupakan sikap emosional yang muncul dari pengalaman seseorang dalam pekerjaannya.

2.2.2 Indikator Job Satisfaction

Saris & Gallhofer, (2020) menyatakan bahwa *job satisfaction* terdiri atas empat dimensi utama, antara lain:

- a. *Overall job satisfaction*

Overall job satisfaction merupakan suatu konstruksi yang bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh berbagai aspek dalam pekerjaan, seperti kepuasan terhadap gaji, jam kerja, peluang pengembangan karir, jaminan keamanan kerja, otonomi dalam melaksanakan tugas, interaksi sosial di lingkungan kerja, dan kebermanfaatan pekerjaan bagi masyarakat. *Overall job satisfaction* berperan penting dalam menentukan produktivitas pegawai dan kinerja organisasi (Cima et al., 2023; M. et al., 2024; RB, 2024). Kepuasan terhadap aspek-aspek tertentu (gaji, jam kerja, hubungan sosial, dll.) memengaruhi *Overall job satisfaction*. Sebaliknya, *Overall job satisfaction* juga dapat berdampak pada penilaian terhadap aspek-aspek pekerjaan tertentu.

b. *Other Job*

Istilah *Other job* merepresentasikan dorongan individu untuk mencari peluang kerja lain yang dapat memenuhi ekspektasi, kebutuhan, atau orientasi individu. Secara umum, preferensi yang tinggi untuk berpindah pekerjaan diinterpretasikan sebagai tanda ketidakpuasan terhadap kondisi kerja saat ini, sedangkan ketidakinginan untuk berpindah menunjukkan tingkat kepuasan yang relatif tinggi.

Penelitian membuktikan bahwa rendahnya *job satisfaction* dapat mendorong seseorang untuk mencari pekerjaan baru dan meningkatkan kemungkinan terjadinya perpindahan kerja, terutama ketika kepuasan yang dirasakan tergolong rendah (Cornelißen, 2009). Selain itu, ketidaksesuaian antara individu dengan organisasi, pekerjaan, atau kelompok kerja dapat meningkatkan niat untuk keluar dan mendorong individu untuk mencari

pekerjaan lain (Djaganata & Pusparini, 2024). Namun, tidak semua keinginan untuk berpindah kerja dipicu oleh ketidakpuasan. Beberapa individu mungkin terdorong oleh alasan-alasan positif seperti keinginan untuk mengembangkan karir, mencari tantangan baru, peningkatan pendapatan, atau perkembangan individu (Grund, 2013; Rickmeier, 2023).

c. *Recommendation*

Kesediaan seorang pegawai untuk merekomendasikan tempat kerjanya kepada orang lain merupakan indikator reflektif yang signifikan dalam mengukur kepuasan kerja (Saris & Gallhofer, 2020). Pemberian rekomendasi menunjukkan evaluasi positif terhadap pekerjaan dan mencerminkan tingkat *job satisfaction* yang tinggi. Sebaliknya, ketidaksetujuan dalam merekomendasikan pekerjaan dapat diartikan sebagai bentuk ketidakpuasan terhadap pekerjaan.

Penelitian sebelumnya mengungkapkan adanya hubungan erat antara tingkat kepuasan kerja dengan kecenderungan pegawai untuk merekomendasikan tempat kerjanya. Pegawai yang mengalami kepuasan tinggi biasanya lebih sering memberikan penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lebih bersedia merekomendasikan lokasi kerja tersebut kepada individu lain. *Job satisfaction* meliputi sejumlah aspek, antara lain lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, serta kualitas hubungan antarindividu, yang secara keseluruhan membentuk persepsi pegawai terhadap organisasinya (Dinda P, 2024; Im, 2022; Vainieri et al., 2021). Studi oleh

Yavuzkurt & Kırıl, (2020) menemukan bahwa persepsi terhadap persahabatan di tempat kerja secara signifikan menentukan tingkat *job satisfaction*, yang dapat memengaruhi kecenderungan untuk merekomendasikan pekerjaan tersebut.

d. *Choose Again*

Menurut Saris & Gallhofer, (2020), *choose again* merupakan sebuah indikator yang mencerminkan kesediaan atau preferensi individu untuk tetap berada di pekerjaan yang sedang dijalani jika diberi kesempatan untuk memilih ulang. Konsep tersebut mengasumsikan bahwa *job satisfaction* membuat pegawai tetap memilih pekerjaan serupa, sementara ketidakpuasan mendorong pegawai mencari alternatif pekerjaan lain jika ada peluang yang sama.

Konsep *choose again* dapat dipahami melalui berbagai faktor yang mempengaruhi keputusan pegawai untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi tempatnya bekerja. Faktor-faktor tersebut meliputi kesempatan pengembangan karir yang tersedia, tingkat dukungan yang diberikan oleh organisasi, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta motivasi dan nilai-nilai pribadi pegawai (Dechawatanapaisal, 2018; Funk, 2024; Peterson, n.d.). Berbeda dengan indikator lain yang menilai aspek spesifik seperti gaji atau keamanan kerja, indikator *choose again* menyoroti penilaian global pegawai terhadap pekerjaannya, termasuk persepsi terhadap kecocokan, makna, dan kenyamanan kerja. Individu yang merasakan kesesuaian dengan pekerjaannya

biasanya mencapai kepuasan lebih besar dan menunjukkan kecenderungan kuat untuk tetap pada jalur karir yang sama jika diberi kesempatan.

Penelitian terdahulu menegaskan bahwa kecenderungan untuk bertahan dalam pekerjaan yang sama merupakan akibat dari sinkronisasi antara pekerjaan dengan ekspektasi individu. (Bagus Swastasi & Sartika, 2021; Berisha & Lajçi, 2021).

2.3 Konsep *perceived service quality*

2.3.1 Pengertian *perceived service quality*

Perceived service quality adalah sebuah konsep penting dalam studi perilaku organisasi dan manajemen pelayanan yang menggambarkan seberapa jauh organisasi memberikan dukungan kepada pegawai untuk menyampaikan layanan berkualitas tinggi (Musaba & Hoabeb, 2014). Dalam konteks penelitian ini, perceived service quality merujuk pada persepsi pegawai mengenai kualitas layanan yang mereka berikan kepada pelanggan eksternal. Persepsi tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti sumber daya organisasi, dukungan manajerial, dan lingkungan kerja secara keseluruhan. Ketika pegawai merasa mendapatkan dukungan yang memadai, kepercayaan diri mereka dalam memberikan layanan yang unggul semakin meningkat, yang pada akhirnya memperbaiki pengalaman pelanggan dan menguatkan reputasi organisasi (Al-refaei et al., 2023). Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan kualitas layanan internal sebagai fondasi untuk memberikan layanan eksternal yang berkualitas tinggi (Al-Ababneh et al., 2018).

Menurut Helmi et al., (2022), *perceived service quality* merupakan dasar penting bagi kesuksesan organisasi, terutama dalam sektor yang fokus pada pelayanan. Dalam industri perhotelan, kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap kualitas layanan di lingkungan kerja. Oleh karena itu, layanan internal yang baik sangat menentukan *perceived service quality* yang diterima pelanggan (Musaba & Hoabeb, 2014).

Pegawai dengan persepsi positif terhadap kualitas layanan cenderung memiliki komitmen tinggi, tingkat kehadiran baik, dan keinginan untuk memberikan layanan maksimal (Sibonde & Dassah, 2021). Sebaliknya, persepsi negatif dapat menurunkan motivasi kerja, meningkatkan pengunduran diri, dan menurunkan kualitas layanan. Persepsi yang positif tidak hanya berdampak langsung pada interaksi dengan pelanggan, tetapi juga meningkatkan daya saing dan reputasi organisasi (Zygiaris et al., 2022).

Dalam pandangan internal marketing, pegawai dianggap sebagai pelanggan internal yang memerlukan perhatian dan kepuasan. Organisasi yang berfokus pada layanan berkualitas tinggi berupaya memahami serta memenuhi kebutuhan pegawai untuk membangun budaya pelayanan unggul dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Menurut (Al-refaei et al., 2023). Berdasarkan uraian definisi tersebut, *perceived service quality* dapat dipahami sebagai konstruksi subjektif karyawan mengenai tingkat kemampuan mereka dalam menyediakan layanan berkualitas kepada pelanggan, yang keberhasilannya ditentukan oleh kualitas sistem layanan internal di tempat kerja.

2.3.2 Indikator *perceived service quality*

Menurut Parasuraman et al. (1988), kualitas layanan dalam model SERVQUAL dievaluasi melalui lima indikator utama yang membentuk persepsi pegawai terhadap mutu layanan yang diberikan kepada Wajib Pajak (WP). Indikator-indikator tersebut antara lain sebagai berikut:

a. *Reliability*

Reliability mengacu pada konsistensi dan ketepatan organisasi dalam menyediakan layanan sesuai dengan janji yang telah ditetapkan. Dalam konteks penelitian ini, aspek *reliability* merupakan kemampuan pegawai dalam menyampaikan informasi yang tepat waktu dan bebas dari kesalahan. Penyediaan data dan pelayanan yang akurat secara konsisten menjadi fondasi terbentuknya kepercayaan WP. Capaian Indeks Kepuasan Pelayanan tahun 2024 menunjukkan peningkatan nilai sebesar 3,56 (skala 4), naik dari tahun sebelumnya sebesar 3,32. Angka ini mencerminkan tingkat keandalan layanan yang tinggi dan mencerminkan mutu layanan yang sangat baik sesuai dengan indikator *reliability*. Peningkatan ini menunjukkan bahwa ketepatan dan konsistensi layanan yang diberikan oleh pegawai berkontribusi langsung terhadap kepuasan masyarakat dan penilaian terhadap kualitas layanan.

b. *Assurance*

Assurance mengacu pada kapasitas pegawai untuk menumbuhkan keyakinan dan rasa aman pada pelanggan melalui pengetahuan serta profesionalisme dalam melaksanakan tugas. Keandalan dalam memberikan jawaban maupun solusi atas permasalahan pelanggan menjadi faktor yang

memperkokoh citra positif terhadap kualitas pelayanan. Pegawai yang dibekali keterampilan dan kompetensi yang relevan cenderung lebih percaya diri dalam melayani Wajib Pajak (WP) dengan standar tinggi.

c. *Tangible*

Dalam model SERVQUAL, *tangible* dipahami sebagai representasi fisik dari kualitas layanan, seperti kondisi fasilitas, kelengkapan perangkat kerja, hingga kerapian penampilan pegawai. Lingkungan kerja yang ditunjang sarana lengkap dan teknologi terkini tidak hanya meningkatkan kenyamanan pegawai, tetapi juga mempermudah pegawai dalam memberikan layanan. Dengan dukungan tersebut, pelayanan dapat terlaksana secara efektif, sesuai jadwal, serta memenuhi standar operasional yang ditetapkan.

d. *Empathy*

Empathy merujuk pada perhatian dan kepedulian terhadap kebutuhan spesifik yang diberikan oleh penyedia layanan kepada pelanggan. Pegawai yang mampu menunjukkan empati mendengarkan keluhan dan memberikan perhatian pada kebutuhan individu WP akan menciptakan pengalaman layanan yang lebih memuaskan. Bentuk *empathy* antara lain yaitu perhatian terhadap kebutuhan, kesediaan untuk membantu, ketersediaan komunikasi personal, fleksibilitas dalam bekerja, dan perhatian pada kesejahteraan pegawai.

e. *Responsiveness*

Responsiveness merujuk pada komitmen pegawai untuk memberikan layanan yang cepat, tepat, dan tanggap terhadap setiap kebutuhan maupun aduan WP. Pegawai yang mampu merespons secara proaktif serta segera memberikan

penyelesaian atas permasalahan akan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan, sebagaimana tercermin dari capaian indeks kepuasan masyarakat yang menunjukkan tren positif. Dengan responsivitas yang optimal, proses pelayanan tidak hanya lebih efisien, tetapi juga mampu menghadirkan pengalaman yang bernilai lebih bagi WP.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Job Satisfaction*

Konsep *internal marketing* berperan penting dalam meningkatkan *job satisfaction* pegawai. Organisasi yang melaksanakan prinsip *internal marketing* secara efektif memahami bahwa pegawai adalah aset internal yang penting, dan kepuasan pegawai berkontribusi langsung pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan pendapat Ahmed & Rafiq (2013), organisasi yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan harapan pegawai melalui *internal marketing*, mampu menciptakan lingkungan kerja positif yang mendukung peningkatan *job satisfaction*.

Internal marketing lebih dari sekadar menjual produk atau layanan kepada pelanggan eksternal, melainkan juga tentang "menjual" pekerjaan dan organisasi itu sendiri kepada pegawai. Penerapan konsep ini menekankan pada pentingnya memastikan para pegawai merasa dihargai, diberdayakan, serta dilibatkan dalam pencapaian visi dan tujuan organisasi. Implementasi *internal marketing* yang efektif berkontribusi terhadap meningkatnya motivasi kerja dan kepuasan pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas layanan eksternal.

Berbagai studi sebelumnya telah menunjukkan adanya korelasi positif antara penerapan *internal marketing* dan tingkat *job satisfaction* pegawai. Sebagai contoh, penelitian Helmi et al. (2022) secara spesifik menyoroti dampak positif *internal marketing* terhadap *job satisfaction* dan kinerja organisasi di lingkungan universitas. Strategi *internal marketing* untuk memenuhi kebutuhan dan harapan stafnya terbukti dapat menghasilkan peningkatan *job satisfaction* secara signifikan.

Selain itu, studi oleh Zostautiene et al., (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa *internal marketing* berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan pegawai dan *job satisfaction* melalui penyelarasan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan hubungan antara pegawai dan organisasi dapat berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan berbagai bukti empiris, *internal marketing* terbukti memberikan pengaruh yang menguntungkan terhadap *job satisfaction*. Praktik-praktik *internal marketing* yang meliputi *training and development*, *motivation*, *internal communication*, dan *empowerment*, berkontribusi membentuk lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan pegawai. Oleh sebab itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Internal marketing berpengaruh positif terhadap job satisfaction

2.4.2 Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Perceived Service Quality*

Gronroos, (1994) memandang pegawai sebagai "internal customers" dalam jaringan nilai organisasi, di mana setiap pegawai memiliki peran kritikal dalam

mencapai efektivitas layanan eksternal. Dalam konteks ini, pegawai dilihat sebagai aset terpenting dalam menciptakan dan menyampaikan nilai layanan. Dengan demikian, organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan, kesejahteraan, serta kepuasan pegawai guna meningkatkan mutu layanan yang disajikan, baik pada rekan kerja maupun pelanggan eksternal. Upaya peningkatan kesejahteraan pegawai tersebut dapat meliputi dimensi *internal marketing* seperti *training and development, motivation, internal communication, and empowerment*.

Internal marketing memiliki keterkaitan yang kuat dengan *perceived service quality*. Ketika organisasi menerapkan praktik *internal marketing* yang efektif, pegawai akan merasa lebih dihargai, termotivasi, serta dibekali dengan keterampilan yang memadai untuk memberikan layanan berkualitas. Komunikasi internal yang efektif, penghargaan yang layak, serta pemberdayaan, pegawai memegang peranan sentral dalam membentuk persepsi positif terhadap mutu layanan yang diberikan. *Perceived service quality*, yang merupakan persepsi pegawai terhadap kemampuannya dalam memberikan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan eksternal, sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen ini.

Pelaksanaan praktik *internal marketing* yang efektif sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif. Tidak hanya mampu meningkatkan kepuasan pegawai, tetapi juga memberikan kontribusi langsung terhadap peningkatan mutu layanan kepada pelanggan. Saat pegawai merasa diapresiasi dan diberdayakan, mereka lebih bersemangat untuk menyajikan layanan yang responsif, profesional, serta sejalan dengan harapan pelanggan eksternal.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bukti bahwa penerapan strategi *internal marketing* dapat meningkatkan persepsi kualitas layanan. Sebagai contoh, ELSamen & Alshurideh (2012) menunjukkan bahwa *internal marketing* memiliki dampak positif terhadap *perceived service quality*. Penerapan pelatihan berkelanjutan, motivasi, komunikasi internal yang jelas, dan pemberdayaan pegawai yang dipraktikkan oleh organisasi dapat meningkatkan kualitas layanan yang dirasakan oleh pelanggan eksternal. Penemuan ini mengonfirmasi bahwa *internal marketing* berfungsi sebagai fondasi yang kuat dalam membangun kualitas layanan eksternal yang unggul. Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2: Internal Marketing berpengaruh positif terhadap Perceived Service Quality

2.4.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Perceived Service Quality*

Job satisfaction merupakan aspek krusial dalam manajemen SDM karena mempengaruhi mutu layanan kepada pelanggan eksternal. Hallowell, (1996) menekankan bahwa *internal marketing* yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan layanan yang berkualitas. Pendapat ini didukung oleh Heskett & Jr, (2010) yang menjelaskan bahwa pengalaman kerja positif yang dibangun melalui *internal marketing* yang baik akan meningkatkan *job satisfaction* dan pada gilirannya berdampak positif terhadap mutu layanan.

Konsep *internal marketing* dalam organisasi mendorong terbentuknya hubungan yang kuat antara dukungan yang kuat organisasi dan tingkat *job*

satisfaction pegawai. *internal marketing* tidak hanya menciptakan lingkungan yang mendukung bagi pegawai untuk berkembang, tetapi juga memperkuat nilai moral untuk memberikan pelayanan yang optimal. Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, baik melalui pelatihan, penghargaan, atau komunikasi internal yang jelas, pegawai tersebut akan merasakan kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. *Job satisfaction* merupakan indikator yang sangat penting dalam menentukan kualitas layanan, khususnya dalam konteks pelayanan publik.

Mo et al., (2021) menegaskan bahwa kualitas layanan yang semakin baik akan menghasilkan dampak positif yang lebih besar bagi organisasi. Dalam jangka panjang, organisasi berkomitmen untuk terus memberikan dukungan dan penghargaan guna meningkatkan mutu layanan. Implementasi *internal marketing* yang efektif mampu membangun budaya kerja yang memotivasi pegawai untuk memberikan layanan prima, yang membawa keuntungan bagi pegawai, organisasi, dan pelanggan eksternal secara keseluruhan.

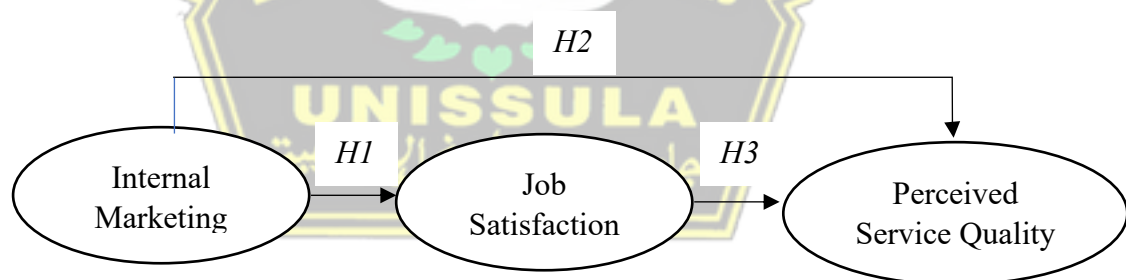
Studi oleh Bianca & Susihono, (2021) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan kuat antara *job satisfaction* dengan mutu layanan yang diberikan pegawai. *Job satisfaction* sering kali dapat dianggap sebagai tolok ukur untuk kualitas layanan. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya biasanya termotivasi untuk meningkatkan layanan kepada pelanggan. Sehingga, ketika merasa dihargai dan diberdayakan melalui *internal marketing*, pegawai cenderung untuk mempersepsikan dengan lebih tinggi kualitas layanan yang diberikan *perceived service quality*.

Melalui analisis ini didapatkan gambaran bahwa *internal marketing* membawa pengaruh pada peningkatan *job satisfaction*, dan sekaligus memberikan dampak positif pada *perceived service quality* dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Job satisfaction berpengaruh positif terhadap perceived service quality

2.4.4 Model Empirik Penelitian

Model penelitian empiris yang dirancang berdasarkan kajian literatur disajikan pada Gambar 2.1. Diagram tersebut menggambarkan hubungan pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction* dan *perceived service quality*.



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain deskriptif, yaitu pendekatan sistematis untuk meneliti fenomena pada populasi atau sampel dengan model matematis, teori, dan hipotesis yang dilakukan secara terencana dan terstruktur (Siyoto & Sodik, 2015). Penelitian dilakukan dengan desain deskriptif yang mengkaji dan menggambarkan kondisi tertentu dari objek atau subjek yang diteliti secara faktual (Hardani et al., 2020).

Desain atau rancangan penelitian sendiri menjadi pedoman utama untuk mengarahkan jalannya proses penelitian agar sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Penelitian ini khususnya menitikberatkan pada pengujian adanya hubungan sebab-akibat antara variabel bebas dan variabel terikat (Djaali, 2020). Dengan demikian, fokus utama penelitian adalah mengetahui pengaruh *internal marketing* pada *job satisfaction* dan *perceived service quality*.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah didefinisikan sebagai seluruh objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi fokus dalam penelitian (Amruddin et al., 2023). Dalam konteks penelitian ini, populasi terdiri dari pegawai yang bertugas melayani langsung Wajib Pajak (*contact employee*) di beberapa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) pada wilayah Kanwil DJP Jawa Tengah II, dengan total jumlah

sebanyak 265 pegawai. Populasi terdiri dari petugas loket tempat pelayanan terpadu (TPT) sebanyak 25 pegawai, Penyuluh Pajak sebanyak 39 pegawai, dan Account Representative (AR) sebanyak 201 pegawai.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian kecil dari populasi yang memiliki karakteristik yang sama dan berperan sebagai representasi populasi secara keseluruhan (Siyoto & Sodik, 2015). Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling*, di mana populasi dikelompokkan ke dalam beberapa strata berdasarkan jenis tugas serta fungsi pekerjaan. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan yang diperkenankan sebesar 5%, menghasilkan total 160 responden sebagai sampel penelitian.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui metode penyebaran kuesioner yang berisi serangkaian pernyataan responden. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden dalam dua bentuk, yakni formulir digital melalui *google form* dan dalam bentuk *hard copy*. Data yang terkumpul melalui kuesioner tersebut kemudian dianalisis menggunakan skala interval berdasarkan ketentuan skor tertentu sebagaimana dijelaskan berikut ini:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---------------------------------

3.4 Variabel dan Dimensi

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain *internal marketing*, *job satisfaction*, dan *perceived service quality*. Indikator dari setiap variabel dijelaskan dalam tabel 3.1 berikut:

Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator

No.	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	<i>Internal Marketing</i> Strategi pemberian layanan kepada pegawai sebagai <i>internal customer</i>	1. <i>Training and development</i> 2. <i>Employee motivation</i> 3. <i>Internal communication</i> 4. <i>Employee Empowerment</i>	(Al-qudah et al., 2013)
2.	<i>Job Satisfaction</i> Persepsi umum pegawai terhadap tingkat kepuasan secara keseluruhan terkait pekerjaannya.	1. <i>Overall satisfaction</i> 2. <i>Other Job</i> 3. <i>Recommendation</i> 4. <i>Choose Again</i>	(Saris & Gallhofer, 2020)
3.	<i>Perceived Service Quality</i> Penilaian oleh pegawai terhadap <i>service quality</i> yang diberikannya kepada pelanggan	1. <i>Tangible</i> 2. <i>Reliability</i> 3. <i>Responsiveness</i> 4. <i>Assurance</i> 5. <i>Empathy</i>	Parasuraman et al. (1988)

3.5 Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

3.5.1 Teknik Pengolahan Data

Data mentah yang diperoleh dari proses pengumpulan selanjutnya akan diolah melalui beberapa tahap sebagai berikut (Notoatmodjo, 2012):

a. *Editing*

Data yang terkumpul dari kuesioner akan diperiksa terlebih dahulu untuk memastikan kelengkapan serta mengidentifikasi adanya kekurangan atau kesalahan. Apabila ditemukan data yang tidak lengkap atau salah, maka akan dilakukan proses *editing* dengan cara mengumpulkan data ulang, atau jika tidak memungkinkan data tersebut akan dikeluarkan dari analisis.

b. *Coding*

Proses berikutnya adalah pemberian kode dengan cara mengubah data kedalam bentuk angka atau bilangan, baik data yang berupa huruf, kata, atau kalimat.

c. *Processing*

Processing atau juga dapat disebut dengan *data entry*, merupakan tahapan memasukkan data dari kuesioner yang telah diverifikasi dan dikodekan ke dalam perangkat lunak pengolahan data pada komputer, dalam hal ini menggunakan SmartPLS versi 4.0.

Partial Least Squares (PLS) adalah metode analisis statistik multivariat yang mampu menghubungkan beberapa variabel independen dengan sejumlah variabel dependen secara simultan. Selain itu, PLS yang diterapkan dalam Structural Equation Modeling (SEM) tidak hanya menguji hubungan antar variabel, tetapi juga memungkinkan pengujian model pengukuran melalui uji validitas dan reliabilitas, serta pengujian model struktural yang meliputi pengujian hipotesis secara bersamaan. (Evi & Rachbini, 2022; Hair et al., 2021).

d. *Cleaning*

Setelah data dimasukkan ke dalam aplikasi pengolahan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengecekan untuk memastikan data lengkap dan bebas dari kesalahan input. Proses pembersihan data (*data cleaning*) mencakup identifikasi data yang hilang (*missing data*), pengecekan variasi data, serta evaluasi konsistensi data guna memastikan kualitas data yang akan dianalisis.

3.5.2 Analisis Data

Analisis data adalah proses untuk menggambarkan, menginterpretasikan, dan memberikan makna pada data yang telah diolah dengan metode statistika yang tepat (Hardani et al., 2020).

Dalam penelitian ini, analisis data inferensial dilakukan dengan menggunakan SEM PLS (*Structural Equation Modeling - Partial Least Squares*), yang terdiri dari *Outer model* dan *Inner model*. *Outer model* atau model pengukuran berfungsi untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen kuesioner, sementara *Inner model* digunakan untuk menganalisis hubungan antar konstruk (variabel), khususnya hubungan sebab-akibat serta interaksi antara variabel laten dan indikator reflektifnya. Pengujian hipotesis pun dilakukan menggunakan teknik SEM PLS sesuai model teoritis yang telah disusun sebelumnya (Evi & Rachbini, 2022; Hair et al., 2021).

SEM PLS diterapkan untuk model persamaan yang melibatkan lebih dari satu variabel dependen serta hubungan sebab-akibat bersifat rekursif (Hair et al., 2021). Keunggulan lain dari metode ini adalah kemampuannya untuk mengolah

data dengan distribusi non-normal dan sampel berukuran terbatas (kurang dari 100) (Setiabudhi et al., 2025).

a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

1) Uji Validitas

Validitas merujuk pada tingkat ketepatan sebuah instrumen dalam mengukur variabel yang dimaksud dalam suatu penelitian. Instrumen tersebut dapat dikatakan valid apabila hasil pengukuran mencerminkan keadaan sesungguhnya dari objek atau subjek yang dianalisis (Amelia et al., 2023; Sugiyono, 2021). Pada penelitian ini, validitas diuji terhadap kuesioner yang telah dirancang oleh penulis dengan menggunakan pendekatan *convergent validity*. Pendekatan ini menilai kekuatan hubungan antara indikator dan konstruk laten yang diukur lewat nilai loading factor. Indikator dinyatakan valid jika koefisien loading mencapai nilai minimal 0,60 (Sihombing et al., 2022).

2) Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menentukan keandalan dari instrumen, yang berarti bahwa hasil pengukuran akan menunjukkan kesamaan walaupun pengukuran dilakukan berulang kali dan dalam kurun waktu berbeda (Sugiyono, 2021). Pengukuran tingkat reliabilitas dilakukan dengan rumus composite reliability, di mana suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* (pc) mencapai atau melebihi angka 0,70. Selain itu, rumus cronbach alpha juga bisa digunakan dengan ketentuan nilai $\alpha \geq 0,7$ (Sihombing et al., 2022).

b. Model Struktural (*Inner Model*)

1) R Square

Pengukuran pada model struktural dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai R Square pada variabel dependen. Variabel dependen yang menjadi fokus analisis meliputi *job satisfaction* dan *perceived service quality*. Tujuan dari analisis R Square adalah untuk mengukur besarnya pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Apabila nilai R Square mencapai atau melebihi 0,67, pengaruh tersebut dikategorikan memiliki kekuatan yang tinggi (Hair et al., 2021; Sihombing et al., 2022).

2) F Square

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui kebaikan dari model. Model dapat dikatakan baik apabila nilainya $\geq 0,15$ (Sihombing et al., 2022).

3) Q Square

Nilai *Q square* digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana data observasi yang diperoleh dapat dijelaskan oleh model dan parameter indikator terkait. Apabila nilai *Q square* lebih besar dari nol, hal ini mengindikasikan bahwa model tersebut memiliki relevansi prediktif yang baik. Sebaliknya, nilai *Q square* yang kurang dari nol menunjukkan bahwa model tersebut memiliki relevansi prediktif yang rendah.

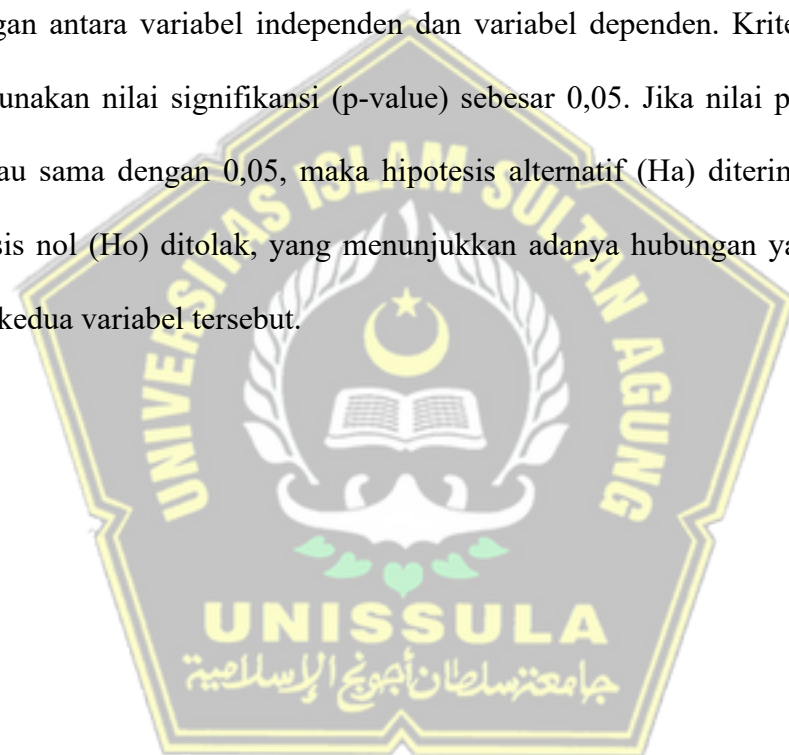
4) Goodness of Fit (GoF)

GoF (Goodness of Fit) digunakan sebagai ukuran untuk menilai seberapa baik sebuah model mampu menjelaskan data penelitian. Pengukuran GoF

dilakukan berdasarkan variabel laten dependen dengan cara interpretasi yang sama dengan analisis regresi. Model dikatakan memiliki kecocokan yang baik apabila nilai GoF lebih besar dari 0,38 (Hair et al., 2021; Sihombing et al., 2022).

c. Uji Hipotesis

Uji hipotesis berfungsi untuk menguji keberadaan pengaruh atau hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Kriteria pengujian menggunakan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0,05. Jika nilai p-value kurang dari atau sama dengan 0,05, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima, sedangkan hipotesis nol (H_0) ditolak, yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (Kanwil DJP) adalah unit vertikal DJP yang melaksanakan fungsi operasional dan/atau teknis pendukung perpajakan, seperti bimbingan perpajakan, hubungan masyarakat dan kerja sama, gugatan dan banding, serta advokasi, dan lain-lain. Kanwil DJP Jawa Tengah II berlokasi di Jalan M.T. Haryono No.5 Manahan, Surakarta. Terdapat 12 Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang berada di bawah Kanwil DJP Jawa Tengah II dengan wilayah kerja mencakup 17 kabupaten/kota. KPP memiliki tugas melaksanakan pelayanan, edukasi, pengawasan, dan penegakan hukum. Untuk kemudahan koordinasi pelaksanaan tugas, Kanwil DJP Jawa Tengah II mengelompokkan KPP berdasarkan wilayah kerjanya, yaitu Solo Raya, Kedu Raya, dan Banyumas Raya. Objek dalam penelitian ini yaitu KPP di wilayah Solo Raya, terdiri dari: KPP Madya Surakarta, KPP Pratama Surakarta, KPP Pratama Sukoharjo, KPP Pratama Karanganyar, KPP Pratama Boyolali, dan KPP Pratama Klaten.

4.1.2 Visi, Misi, Tujuan

Visi

“Menjadi mitra terpercaya pembangunan bangsa untuk menghimpun penerimaan negara melalui penyelenggaraan administrasi perpajakan yang efisien, efektif,

berintegritas, dan berkeadilan dalam rangka mendukung visi Kementerian Keuangan: Menjadi pengelola keuangan negara untuk mewujudkan perekonomian Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan”.

Misi

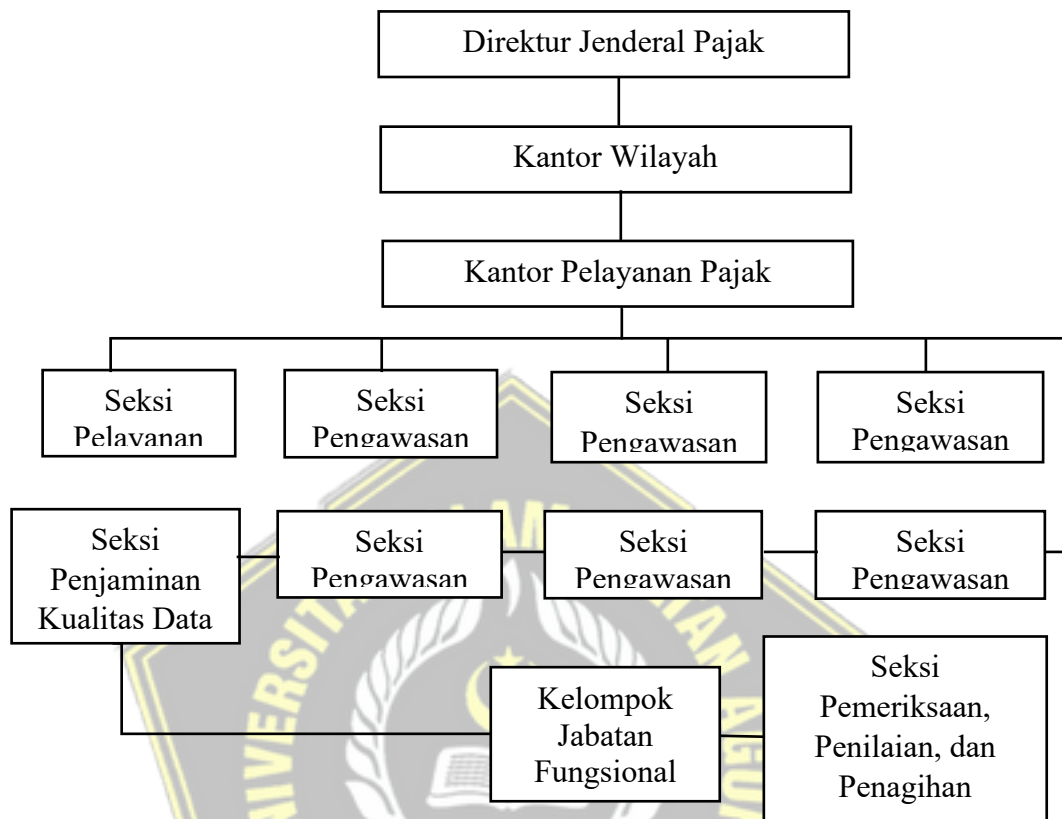
1. Merumuskan regulasi perpajakan yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi nasional Indonesia;
2. Meningkatkan kepatuhan pajak melalui penyediaan layanan yang berkualitas dan terstandardisasi, edukasi yang menyeluruh, pengawasan yang efektif, serta pelaksanaan penegakan hukum yang adil; dan
3. Mengembangkan proses bisnis utama yang berbasis digital, didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif, serta membentuk aparatur pajak yang memiliki integritas, profesionalisme, dan motivasi tinggi.

Tujuan

Dalam rangka merealisasikan visi dan misinya, Direktorat Jenderal Pajak menyelaraskan tujuan Kementerian Keuangan dengan menetapkan tujuan Direktorat Jenderal Pajak periode 2020-2024, yang meliputi :

1. Mewujudkan Pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan;
2. Mengoptimalkan Penerimaan negara; dan
3. Meciptakan birokrasi dan layanan publik yang *agile*, efektif, dan efisien.

4.2.1 Deskripsi Responden



Gambar 4.1 Struktur Organisasi DJP

4.2 Deskripsi Data

4.2.1 Deskripsi Responden

Penelitian ini melibatkan pegawai *frontliner* di setiap KPP, yang terdiri dari Petugas TPT, Penyuluh Pajak, dan AR. Ketiga jabatan ini dipilih karena memiliki interaksi langsung yang intensif (*high contact*) dengan WP, sehingga memungkinkan untuk memberikan informasi yang lebih valid dan mendalam terkait pelayanan pajak. Petugas TPT merupakan jantung pelayanan di KPP, yang berperan dalam memproses dan memverifikasi dokumen administratif yang diajukan WP dan memberikan informasi perpajakan. Penyuluh Pajak merupakan

pertugas *helpdesk* yang memiliki tugas pokok dan fungsi meningkatkan kesadaran masyarakat melalui kegiatan edukasi kewajiban perpajakan, peraturan pajak, dan memastikan pemahaman yang tepat mengenai kewajiban perpajakan. Sedangkan AR merupakan pegawai KPP yang bertugas memberikan layanan konsultasi dan pengawasan WP, serta merupakan garda terdepan dalam menghimpun penerimaan negara.

Pembagian kuesioner dilakukan melalui distribusi *online* berbentuk tautan google formulir dan secara langsung dalam bentuk *hard copy* yang diserahkan kepada responden di lokasi kantor. Kedua pendekatan ini dimaksudkan untuk mempermudah responden dalam memberikan jawaban dengan cara yang paling nyaman dan efisien bagi .

Besarnya jumlah pembagian sampel dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1 Rincian Kuesioner Diterima

No.	Nama Kantor	Jumlah Sampel	Jumlah Sampel yang disebar	Jumlah Diterima/terisi
1.	KPP Madya Surakarta	51	51	15
2.	KPP Pratama Surakarta	46	46	42
3.	KPP Pratama Sukoharjo	49	49	47
4.	KPP Pratama Karanganyar	49	49	15
5.	KPP Pratama Boyolali	34	34	17
6.	KPP Pratama Klaten	38	38	38
Jumlah				174

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.1 menyajikan rincian jumlah kuesioner yang berhasil dikumpulkan dari enam Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang ikut serta dalam penelitian ini. Dari total 265 kuesioner yang disebar, 174 kuesioner berhasil diterima, dan sisanya

tidak terisi. Setiap KPP memiliki variasi jumlah kuesioner yang disebar dan diterima, yang dihitung berdasarkan Stratified Random Sampling. Tingkat respon tinggi diperoleh dari KPP Pratama Sukoharjo, KPP Pratama Surakarta, dan KPP Pratama Klaten menunjukkan partisipasi responden yang signifikan. Berikut ini adalah sebaran demografi responden.

Tabel 4.2 Demografi Responden

Keterangan	Total	Persentase
Jenis Kelamin		
a. Laki-laki	98	56%
b. Perempuan	76	44%
Jabatan		
a. Petugas TPT	28	16%
b. Penyuluh Pajak	30	17%
c. Account Representative	116	67%
Pendidikan		
a. SMU	1	0,6%
b. Diploma	42	24%
c. S1	98	56%
d. S2	32	18,4%
Masa Kerja		
a. kurang dari 5 tahun	2	1%
b. 6-10 tahun	50	29%
c. 10-25 tahun	111	64%
d. di atas 25 tahun	11	6%
Usia		
a. di bawah 25 tahun	2	1%
b. 25-35 tahun	95	55%
c. 36-45 tahun	60	35%
d. di atas 45 tahun	16	9%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.2 Demografi Responden, distribusi gender responden menunjukkan adanya keterwakilan yang relatif seimbang, dengan mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (56%) dan sisanya perempuan (44%). Keseimbangan ini memberikan gambaran yang representatif dari populasi pegawai

di KPP yang dapat mencerminkan perbedaan perspektif berdasarkan gender dalam penelitian ini.

Dari segi jabatan, mayoritas responden merupakan AR (67%), yang memiliki tanggung jawab langsung dalam mengelola hubungan dengan WP, sehingga AR berperan besar dalam kualitas layanan dan pemenuhan kewajiban perpajakan. Selain itu, Penyuluh Pajak dan Petugas TPT masing-masing berjumlah 17% dan 16% responden. Keduanya berfungsi sebagai lini depan dalam menyampaikan informasi dan edukasi kepada WP, sehingga keduanya berkontribusi signifikan dalam membentuk citra KPP di mata masyarakat.

Mengenai tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan S1 atau sebanyak 56%. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia (SDM) di KPP umumnya memiliki tingkat pendidikan yang cukup untuk mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, serta menjadi salah satu faktor pendukung peningkatan kinerja pelayanan pajak.

Dari sisi masa kerja, data mengungkapkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja antara 10 hingga 25 tahun (64%). Hal ini mencerminkan stabilitas dalam organisasi dan menunjukkan bahwa banyak pegawai yang sudah berpengalaman dalam menjalankan tugasnya.

Dalam hal kelompok usia, mayoritas responden berusia 25 hingga 35 tahun (55%), yang menunjukkan bahwa organisasi ini didominasi oleh SDM muda yang cenderung lebih dinamis dan produktif. Selain itu, SDM tersebut mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, serta lebih terbuka terhadap inovasi dan teknologi. Di sisi lain, kelompok usia 36 hingga 45 tahun (35%) juga

menunjukkan jumlah yang signifikan. Hal ini menunjukkan adanya keseimbangan antara pegawai muda dan pegawai yang lebih berpengalaman.

Secara keseluruhan, data demografi ini menggambarkan bahwa KPP memiliki SDM dengan pendidikan tinggi, didominasi oleh generasi muda yang dinamis, namun tetap memiliki keseimbangan dengan pegawai yang berpengalaman. Hal ini mencerminkan kekuatan dan stabilitas dalam organisasi yang dapat mendukung efektivitas fungsi pelayanan dan pengawasan pajak, yang pada akhirnya berperan dalam optimalisasi penerimaan pajak.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel

Sebaran nilai atau skor yang dimiliki responden untuk setiap indikator pada setiap variabel disajikan dalam tabel distribusi rata-rata, yang kemudian dikelompokkan berdasarkan kategori rata-rata dari masing-masing indikator. Tabel ini merepresentasikan sejauh mana penilaian responden terhadap variabel yang diteliti melalui setiap indikator yang ada. Penilaian dilakukan menggunakan skala Likert, dengan skor terendah 1 dan skor tertinggi 5. Analisa deskriptif dilakukan dengan memaparkan rata-rata skor tiap indikator dan pengkategorian menggunakan skala pengukuran interval.

$$\begin{aligned}\text{Skala Interval} &= \frac{(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal})}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1,33\end{aligned}$$

Berdasarkan pada hitungan diatas, maka skala distribusi dikategorikan sebagai berikut:

- a. Rendah = 1.00 – 2.33
- b. Moderat = 2.34 – 3.67
- c. Tinggi = 3.68 – 5.00

4.3.1. Internal Marketing (X1)

Internal marketing sebagai variabel independen yang dinilai terdiri dari empat (4) indikator atau domain yaitu *training and development* (X1.1, X1.2), *motivation* (X1.3, X1.4), *internal communication* (X1.5, X1.6), dan *empowerment* (X1.7, X1.8). Terdapat 8 pertanyaan sebagai representatif dari keempat indikator tersebut. Tabel distribusi rata-rata skor dan kategorinya ditampilkan dalam tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Deskriptif Variabel Internal Marketing

Indikator	Keterangan Indikator	Mean	Kategori
X1.1	Pelatihan untuk mendukung pekerjaan	4.241	Tinggi
X1.2	Kesempatan pengembangan profesional	4.132	Tinggi
X1.3	Menerima penghargaan	4.092	Tinggi
X1.4	Motivasi pada tujuan organisasi	4.247	Tinggi
X1.5	Mengetahui tujuan dan strategi organisasi	4.161	Tinggi
X1.6	Komunikasi atasan dan bawahan	4.167	Tinggi
X1.7	Kewenangan pengambilan keputusan	4.069	Tinggi
X1.8	Mendapatkan kepercayaan dari organisasi	4.230	Tinggi
Grand Mean		4.167	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Internal marketing merupakan pendekatan strategis dalam manajemen SDM yang bertujuan memastikan karyawan diperlakukan sebagai "pelanggan

internal" untuk mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan data yang disajikan, penerapan *internal marketing* di KPP Solo Raya dalam Lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II secara umum menunjukkan hasil yang baik. Hal ini terlihat dari rata-rata skor yang masuk dalam kategori tinggi (4.167). Begitu juga dengan setiap indikator dan pertanyaan, yang semuanya memiliki nilai rata-rata pada kategori tinggi.

Indikator X1.4 (motivasi pada tujuan organisasi) dengan rata-rata 4.247 (tinggi), yang merupakan nilai rata-rata tertinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh adanya kejelasan visi dan misi organisasi, keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis, dan budaya organisasi yang mendukung pencapaian target dan *reward* atas kinerja yang baik. Menurut Lings & Greenley, (2005), *internal marketing* yang efektif dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap tujuan organisasi, sehingga memotivasi mereka untuk bekerja lebih optimal. Sejalan hingga saat ini, Ryan dan Deci, (2020) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik yang berakar pada nilai-nilai organisasi dapat meningkatkan kinerja dan komitmen kerja jangka panjang.

Sedangkan X1.7 (Kewenangan pengambilan keputusan) memiliki nilai rata-rata terendah (4.069) di antara indikator lainnya, meskipun dalam kategori rata-rata yang tinggi. Meskipun masih tergolong tinggi, skor ini menunjukkan bahwa pemberian kewenangan pegawai dalam pengambilan keputusan dirasa belum optimal dibanding indikator lainnya. Beberapa hal yang menjadi penyebab diantaranya: Beberapa hal yang menjadi penyebab di antaranya: Struktur organisasi

yang masih bersifat hierarkis dan birokratis, sehingga keputusan strategis dan operasional seringkali harus melewati beberapa tingkatan persetujuan. Selain itu, sistem prosedur kerja yang kaku dan standar operasional yang jelas, namun kurang fleksibilitas dalam pelaksanaan, sehingga pegawai cenderung menunggu arahan daripada bertindak mandiri.

Kondisi ini mengindikasikan perlunya peningkatan pemberdayaan pegawai melalui pelatihan, penyederhanaan prosedur, dan penyesuaian budaya organisasi agar memberikan ruang lebih luas bagi pegawai untuk mengambil keputusan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Upaya ini penting untuk meningkatkan motivasi, rasa memiliki, dan kualitas pelayanan yang diberikan.

4.3.2. Job Satisfaction (Y1)

Job satisfaction sebagai variabel independen yang dinilai terdiri dari empat (4) indikator atau domain yaitu *overall job satisfaction* (Y1.1), *other job* (Y1.2), *recommendation* (Y1.3), dan *choose again* (Y1.4). Terdapat 4 pertanyaan sebagai representatif dari keempat indikator tersebut. Tabel distribusi rata-rat skor dan kategorinya ditampilkan dalam tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Deskriptif Variabel Job Satisfaction

Indikator	Keterangan Indikator	Mean	Kategori
Y1.1	Puas dengan pekerjaan saat ini	4.144	Tinggi
Y1.2	Tidak ingin mencari pekerjaan lain	3.868	Tinggi
Y1.3	Merekomendasikan pekerjaan pada orang lain	3.713	Tinggi
Y1.4	Memilih kembali pekerjaan ini dilain kesempatan	3.908	Tinggi
Grand Mean		3.908	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Pada tabel disajikan data *Grand Mean* sebesar 3.908, yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja berada pada kategori cukup tinggi. Namun, terdapat perbedaan skor yang signifikan antarindikator, menunjukkan variasi persepsi karyawan terhadap aspek-aspek kepuasan kerja.

Indikator Y1.1 (Puas dengan pekerjaan saat ini) dengan rata-rata 4.144 memiliki skor tertinggi, menandakan bahwa secara umum karyawan merasa puas terhadap tugas, posisi, atau tanggung jawab yang sedang mereka jalani. Faktor yang mempengaruhi peningkatan *job satisfaction* diantara disebabkan oleh pekerjaan yang memberikan tantangan yang sesuai, lingkungan yang mendukung, dan adanya pengakuan atas pencapaian (Robbins & Judge, 2024). Selain itu kesesuaian antara pekerjaan dan kompetensi pribadi, lingkungan kerja yang kondusif dan budaya organisasi yang suportif, dan dukungan dari atasan dan rekan kerja dapat menciptakan rasa nyaman dalam bekerja (Spector, 2012).

Pada indikator Y1.3 (Merekomendasikan pekerjaan kepada orang lain) memiliki rata-rata 3,713 yang masuk dalam kategori tinggi, namun merupakan nilai terendah dibandingkan dengan empat indikator lainnya di variabel *job satisfaction*. Hal ini berarti bahwa meskipun secara umum pegawai merasa cukup dengan pekerjaannya, masih ada keraguan atau ketidakpastian dalam hal merekomendasikan pekerjaannya saat ini kepada orang lain. Kondisi ini menunjukkan adanya faktor-faktor tertentu yang mungkin memengaruhi tingkat keyakinan pegawai dalam memberikan rekomendasi, meskipun tetap merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani.

4.3.3. Perceived Service Quality (Y2)

Perceived service quality sebagai variabel independen yang dinilai terdiri dari lima (5) indikator atau domain yaitu *reliability* (Y2.1, Y2.2), *assurance* (Y2.3, Y2.4), *tangible* (Y2.5, Y2.6), *empathy* (Y2.7, Y2.8), *responsiveness* (Y2.9, Y2.10). Terdapat 10 pertanyaan sebagai representatif dari keempat indikator tersebut. Tabel distribusi rata-rata skor dan kategorinya ditampilkan dalam tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Perceived Service Quality

Indikator	Keterangan Indikator	Mean	Kategori
Y2.1	Layanan tepat waktu	4.402	Tinggi
Y2.2	Layanan akurat sesuai janji	4.420	Tinggi
Y2.3	Pemberian jawaban meyakinkan	4.414	Tinggi
Y2.4	Pemberiakan jawaban dapat dipercaya	4.414	Tinggi
Y2.5	Fasilitas memadai	4.230	Tinggi
Y2.6	Lingkungan kerja nyaman	4.374	Tinggi
Y2.7	Memahami kebutuhan WP	4.224	Tinggi
Y2.8	Perhatian personal WP	4.167	Tinggi
Y2.9	Respon cepat	4.316	Tinggi
Y2.10	Membantu WP setiap saat	4.241	Tinggi
Grand Mean		4.220	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Perceived service quality dalam penelitian ini merupakan persepsi dari pegawai terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada WP. Nilai rata-rata skor yang didapatkan dari keseluruhan indikator *perceived service quality* berada pada kategori tinggi (Grand Mean = 4.220), yang mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan sudah dianggap baik oleh para pemberi layanan.

Indikator Y2.2 (Layanan akurat sesuai janji) termasuk kedalam indikator *reliability*, yang mengukur kemampuan organisasi dalam memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat dan dapat dipercaya. Indikator ini memiliki skor rata-rata tertinggi (4.420). (Parasuraman et al., 2008) menyatakan bahwa *reliability* adalah dimensi paling penting dalam model SERVQUAL karena mencerminkan kepercayaan pengguna terhadap layanan publik. Penatalaksanaan prinsip *reliability* pada kantor pajak dilakukan dengan melaksanakan proses pelayanan yang terstandarisasi dan tepat waktu, sesuai dengan SOP. Penggunaan teknologi pada pelayanan pajak juga menambah komitmen layanan yang tepat waktu dan dapat diandalkan.

Indikator Y2.8 (Perhatian personal kepada WP) dengan nilai rata-rata dalam kategori tinggi (Mean = 4.167) meskipun memiliki rata-rata terendah dibandingkan dengan indikator lain pada variabel *perceived service quality*. Indikator Y2.7 yang berada pada indikator yang sama yaitu *empathy* juga memiliki skor terendah setelahnya (4.224). Studi oleh (Wijesekera & Fernando, 2017) pada sektor pelayanan publik menunjukkan bahwa dimensi *empathy* sering kali mendapat skor terendah karena tantangan personalisasi dalam lingkungan kerja. Tantangan dapat muncul dari berbagai faktor seperti jenis pelayanan generik yang diberikan sehingga tidak menyesuaikan dengan kebutuhan setiap WP. Beban pekerjaan yang menuntut pegawai membuat pelayanan yang cenderung cepat dan formal serta tidak melibatkan hubungan interpersonal, maupun kemampuan komunikasi empatik dalam interaksi yang belum memadai.

Penelitian menunjukkan bahwa empati dan *voice* (kesempatan menyampaikan pendapat) memperkuat efek kepercayaan terhadap pemerintah dan otoritas pajak, yang pada gilirannya meningkatkan kepatuhan WP (Rahayuningsih & Putra, 2025). Perhatian personal yang rendah (skor Y2.8 lebih rendah) dapat membuat WP merasa tidak diperhatikan secara individual, menurunkan kepercayaan. Oleh karena itu, *empathy* dalam pelayanan publik sangat penting untuk dilakukan dengan memahami situasi individual WP dan mengakomodasi kebutuhan khusus WP, dengan begitu akan berdampak positif pada niat patuh dan perilaku nyata dalam melaporkan dan membayar pajak (Susuawu et al., 2020).

4.4 Analisis Partial Least Square (PLS)

4.4.1. Hasil Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian validitas untuk penelitian ini dilakukan dengan menerapkan rumus *convergent validity*, yang mengevaluasi nilai *outer loading* atau koefisien validitas dari setiap korelasi antara indikator dan variabel laten yang sesuai. Hasil dianggap valid ketika skor *outer loading* menunjukkan korelasi $\geq 0,70$. Serupa dengan pengujian reliabilitas, hasil dianggap reliabel jika nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,70 (Hair et al., 2021).

Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Variabel Internal Marketing

Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
	Outer Loading	Ket	Composite Reliability	Ket
X1.1	0,770	Valid	0,926	Reliabel
X1.2	0,781	Valid		

X1.3	0,792	Valid
X1.4	0,829	Valid
X1.5	0,837	Valid
X1.6	0,763	Valid
X1.7	0,765	Valid
X1.8	0,770	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.5 menyajikan hasil pengujian validitas (*Outer Loading*) dan reliabilitas (*Composite Reliability*) terhadap indikator-indikator pada variabel *internal marketing*. Nilai *outer loading* > 0,70 pada semua indikator (X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7, dan X1.8) sehingga dapat dikatakan valid atau dapat diterima secara statistik dan merepresentasikan konstruksi *internal marketing* dengan baik. Nilai *outer loading* tertinggi dicapai oleh indikator X1.5 dengan nilai 0.837, sedangkan nilai terendah pada indikator X1.1 dan X1.8 dengan nilai 0,770. Nilai *Composite Reliability* sebesar 0,926 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki konsistensi yang tinggi dan dapat digunakan secara berulang tanpa mengurangi makna pengukuran untuk mengukur variabel *internal marketing*. Berdasarkan hasil tersebut, instrumen pada variabel *internal marketing* memiliki nilai kesahihan atau dapat mencerminkan kondisi yang sesungguhnya dan juga memiliki keandalan yang baik dalam menilai variabel *internal marketing* pada responden.

Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Variabel Job Satisfaction

Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
	Outer Loading	Ket	Composite Reliability	Ket
Y1.1	0,809	Valid	0,879	Reliabel

Y1.2	0,713	Valid
Y1.3	0,821	Valid
Y1.4	0,862	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Tabel ini menampilkan validitas dan reliabilitas indikator pada variabel *job satisfaction*. Semua indikator (Y1.1, Y1.2, Y1.3, dan Y1.4) memiliki nilai *outer loading* > 0,70. Nilai tertinggi pada Y1.4 sebesar 0,862 sedangkan nilai terendah pada Y1.2 yaitu 0,713. Indikator pada variabel *job satisfaction* menunjukkan nilai yang valid yang berarti setiap indikator terbukti valid dan layak digunakan untuk menilai *job satisfaction* pada responden, dengan kata lain nilai yang ditunjukkan pada skor tes variabel *job satisfaction* merepresentasikan dari variabel yang diukur. Pada uji *composite reliability*, skor yang ditunjukkan sebesar 0,879 menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi, yang berarti instrument ini sangat cocok untuk mengukur *job satisfaction*. Skor ini juga menandakan bahwa instrumen tersebut konsisten dan dapat diandalkan, meskipun digunakan secara berulang kali dalam kondisi dan waktu yang berbeda.

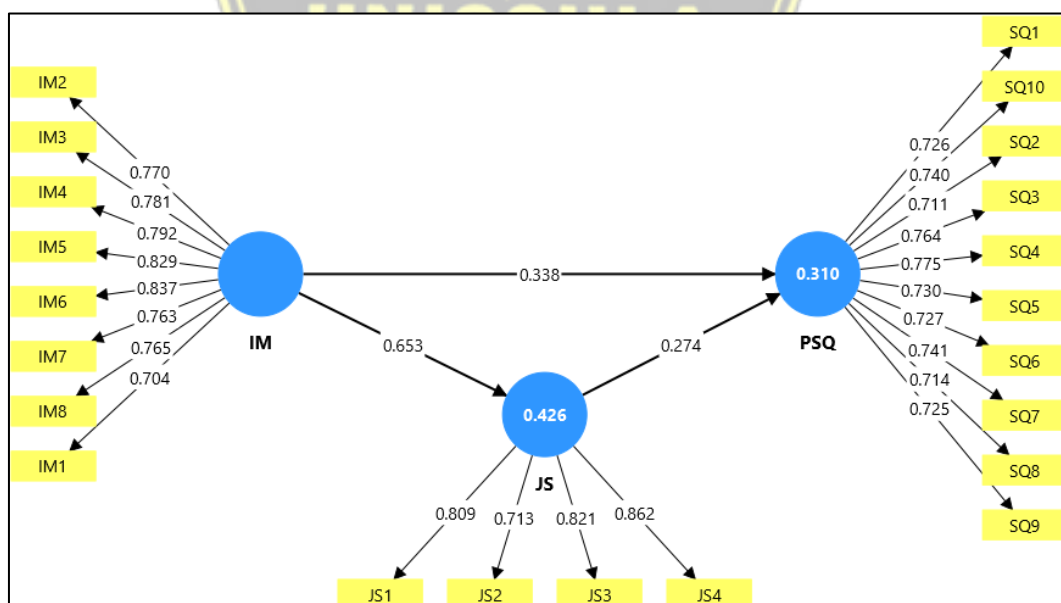
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Variabel Perceived Service Quality

Indikator	Uji Validitas		Uji Reliabilitas	
	Outer Loading	Ket	Composite Reliability	Ket
Y2.1	0,726	Valid	0,922	Reliabel
Y2.2	0,740	Valid		
Y2.3	0,711	Valid		
Y2.4	0,764	Valid		
Y2.5	0,775	Valid		
Y2.6	0,730	Valid		
Y2.7	0,727	Valid		

Y2.8	0,741	Valid
Y2.9	0,714	Valid
Y2.10	0,725	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Tabel ini menyajikan validitas dan reliabilitas indikator untuk variabel *perceived service quality*. Nilai terendah pada indikator Y2.3 (0,711), sedangkan nilai tertinggi pada indikator Y2.4 (0,764). Meskipun nilai validitas pada variabel ini tidak terdapat skor yang tinggi, namun semua indikator (Y2.1–Y2.10) menunjukkan validitas dengan *outer loading* > 0,70 sehingga tetap dikatakan valid atau memiliki ketepatan dan sesuai untuk melakukan pengukuran pada variabel *perceived service quality*. Dibandingkan dengan skor validitas variabel *perceived service quality*, skor reliabilitas memiliki nilai yang tinggi, dengan *composite reliability* sebesar 0,922. Nilai ini lebih besar dari 0,70, yang berarti instrument tersebut memiliki konsistensi dan kestabilan yang tinggi dalam mengukur variabel *perceived service quality*, sehingga dapat dikatakan reliabel.



Gambar 4.2 Grafik Hasil Model Pengukuran (Outer Model)

4.4.2. Model Struktural (Inner Model)

a. R-Square

Nilai *R square* digunakan untuk mengukur sejauh mana model mampu menjelaskan variabel dependen. Secara umum, nilai *R square* diklasifikasikan dalam tiga kategori, yaitu 0,67 sebagai kategori kuat, 0,33 sebagai kategori sedang, dan 0,19 sebagai kategori lemah. Koefisien determinasi yang disesuaikan (*Adjusted R-square*) berfungsi untuk menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu, perubahan nilai *R square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen pada variabel laten dependen serta untuk menentukan apakah pengaruh tersebut bersifat signifikan.

Tabel 4.9 Hasil Uji R-Square (R²)

Variabel	R-square	R-square adjusted
Y1 <i>Job satisfaction</i>	0,426	0,422
Y2 <i>Perceived Service Quality</i>	0,310	0,302

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.9 memperlihatkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Nilai *R-square* pada variabel *job satisfaction* adalah 0,426, dengan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,422. Hal ini mengindikasikan bahwa sekitar 42,6% variasi dalam kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen, yakni *internal marketing*. Analisis selanjutnya mengkategorikan model pada variabel *job*

satisfaction sebagai moderat karena nilai tersebut melebihi ambang batas 0,33.

Untuk variabel persepsi kualitas layanan (*perceived service quality*), nilai R-square tercatat sebesar 0,310 dengan R-square adjusted sebesar 0,302. Kondisi ini menandakan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen berkategori sedang, dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model. Dengan nilai R-square yang mendekati 0,33, pengaruh pada variabel persepsi kualitas layanan juga dapat dikategorikan sebagai moderat. Berdasarkan hasil tersebut, model penelitian ini menunjukkan kemampuan moderat dalam menjelaskan kedua variabel dependen, yaitu *job satisfaction* dan *perceived service quality*.

b. F-Square

F-Square (f^2) merupakan ukuran yang digunakan dalam model struktural Partial Least Square (PLS-SEM) untuk menilai besarnya kontribusi atau pengaruh suatu variabel laten independen terhadap variabel dependen dalam model. Nilai F-Square menunjukkan seberapa besar perubahan nilai R-square pada variabel dependen apabila variabel independen tertentu dihapus dari model. Kategori pengaruh variabel independen berdasarkan nilai F-Square dibagi menjadi tiga, yaitu 0,35 sebagai pengaruh kuat, 0,15 sebagai pengaruh moderat, dan 0,02 sebagai pengaruh kecil (Hair et al., 2021).

Tabel 4.10 Hasil Uji F-Square

Variabel	<i>Internal Marketing</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Perceived Service Quality</i>
<i>Internal Marketing</i>		0,741	0,095
<i>Job Satisfaction</i>			0,062
<i>Perceived Service Quality</i>			

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.10 di atas mengevaluasi sejauh mana efek (effect size) yang ditimbulkan antara variabel independen dan variabel dependen. *Internal marketing* memiliki pengaruh besar terhadap *job satisfaction* ($F^2 = 0,741$), yang artinya *internal marketing* memberikan kontribusi yang kuat dalam menjelaskan variasi dalam variabel *job satisfaction*. Berbeda dengan *job satisfaction*, pengaruh *internal marketing* terhadap *perceived service quality* tergolong kecil ($F^2 = 0,095$), yang artinya bahwa *internal marketing* berkontribusi, namun tidak terlalu signifikan secara efek ukuran pada *perceived service quality*. Sama halnya dengan variabel *job satisfaction* terhadap *perceived service quality* juga memiliki pengaruh kecil ($F^2 = 0,062$), meskipun terdapat kontribusi dalam menjelaskan *perceived service quality*.

c. Q-Square

Q-Square (Q² Predict) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai tingkat relevansi prediktif dalam model *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Ukuran ini mengukur kemampuan model dalam menghasilkan nilai observasi dan menunjukkan

sejauh mana model dapat memprediksi variabel dependen dengan akurat. *Q-Square* berfungsi untuk menguji apakah model yang dikembangkan tidak hanya mampu menjelaskan hubungan antar variabel, tetapi juga memiliki kemampuan untuk memprediksi data baru yang potensial muncul. Perhitungan nilai *Q-Square* dilakukan menggunakan metode *blindfolding* atau *PLSpredict/CVPAT*. Apabila nilai *Q-Square* lebih besar dari nol, model dinilai memiliki relevansi prediktif yang baik, sedangkan nilai kurang dari nol mengindikasikan relevansi prediktif yang rendah (Hair et al., 2023).

Tabel 4.11 Hasil Uji Q-Square (Q2)

Variabel	Q ² predict	RMSE	MAE
Y1 <i>Job Satisfaction</i>	0.403	0.787	0.600
Y2 <i>Perceived Service Quality</i>	0.237	0.886	0.679

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Tabel 4.11 menampilkan evaluasi terhadap kemampuan prediktif model. Nilai Q² yang diperoleh untuk variable *Job Satisfaction* adalah 0,403 dan untuk *Perceived Service Quality* adalah 0,237. Kedua nilai ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang cukup baik untuk kedua variabel dependen, dengan seluruh nilai Q² berada di atas nol. Hal ini menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang cukup kuat, dengan performa yang sedikit lebih unggul dalam menjelaskan variabel *job satisfaction* dibandingkan dengan *perceived service quality*.

d. Goodness of Fit (GoF)

Goodness of Fit (GoF) dalam model PLS-SEM merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana keseluruhan model mampu

menjelaskan variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian. GoF melakukan pengukuran terhadap variabel laten dependen dengan cara interpretasi yang mirip seperti pada analisis regresi. Indikator ini menggambarkan sejauh mana model mengintegrasikan validitas konstruk dan kekuatan prediktifnya, sehingga memberikan gambaran umum mengenai kualitas keseluruhan model. Digunakan pula sebagai indikator komprehensif dalam melihat kinerja model secara menyeluruh, termasuk dari segi reliabilitas dan validitas konstruk. Nilai GoF dikategorikan dalam tiga kategori yaitu $>0,36$ (kecocokan besar), $<0,25$ (kecocokan moderat), dan $>0,1$ (kecocokan kecil). Nilai GoF didapatkan dari nilai rata-rata R^2 dan rata-rata nilai AVE. Berikut nilai AVE dalam penelitian ini.

Tabel 4.12 Nilai AVE

Variabel	Average variance extracted (AVE)
<i>Internal Marketing</i>	0,610
<i>Job Satisfaction</i>	0,645
<i>Perceived Service Quality</i>	0,541

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE di atas 0.50 menunjukkan bahwa setiap konstruk (*Internal marketing*, *Job satisfaction*, dan *Perceived Service Quality*) memiliki validitas konvergen yang baik, sehingga dapat digunakan dalam perhitungan GoF:

$$\begin{aligned}
 \text{GoF} &= \sqrt{\text{AVE rata-rata} \times R^2 \text{ rata-rata}} \\
 &= \sqrt{((0,610 + 0,645 + 0,541) \div 3) \times ((0,426 + 0,310) \div 2)} \\
 &= \sqrt{0,359 \times 0,368}
 \end{aligned}$$

$$= \sqrt{0,132}$$

$$= 0,363$$

Didapatkan nilai GoF sebesar 0,363, yang menandakan bahwa model yang digunakan memiliki GoF atau kecocokan yang moderat hingga ke besar dikarenakan memiliki nilai yang sama dengan 0,36.

4.4.3. Hasil Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dalam PLS-SEM merupakan prosedur statistik yang digunakan untuk menentukan apakah hubungan antar variabel laten (konstruk) yang diasumsikan dalam model penelitian memiliki signifikansi atau tidak. Uji hipotesis menguji pengaruh langsung antar konstruk dan memverifikasi apakah data mendukung hipotesis penelitian. Selain itu uji hipotesis digunakan untuk menentukan apakah jalur hubungan (path) dalam model struktural signifikan secara statistik, serta untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat yang valid antara variabel. Penentuan uji hipotesis dilakukan dengan bootstrapping pada aplikasi smartPLS. Pada penentuan apakah hipotesis diterima, dilihat dari T-statistics > 1.96 (untuk $\alpha = 0,05$) dan p-values kurang dari 0,05.

Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Internal Marketing -> Job Satisfaction</i>	0.653	0.660	0.047	14.029	0.000
<i>Internal Marketing -> Perceived Service Quality</i>	0.338	0.343	0.102	3.316	0.001

<i>Job Satisfaction</i>					
-> <i>Perceived Service Quality</i>	0.274	0.274	0.085	3.232	0.001

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

a. X1 (*Internal Marketing*) → Y1 (*Job Satisfaction*)

Hasil analisis menunjukkan nilai T-statistik sebesar 14.029 (>1.96) dan P-value sebesar 0.000 (<0.05), yang mengindikasikan bahwa *internal marketing* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*, sehingga **hipotesis H1 diterima**. Ini berarti bahwa indikator-indikator dalam *internal marketing*, seperti *training and development*, *employee motivation*, *internal communication*, dan *employee empowerment* secara positif memengaruhi *job satisfaction* pegawai (*contact employee*) di KPP wilayah Kanwil DJP Jawa Tengah II. Semakin luas dan intensif penerapan *internal marketing* dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan secara keseluruhan, berkurangnya keinginan untuk mencari pekerjaan lain atau mengundurkan diri, serta kecenderungan untuk merekomendasikan pekerjaan tersebut kepada orang lain dan memilih pekerjaan yang sama di masa depan (Saris & Gallhofer, 2020).

b. X1 (*Internal Marketing*) → Y2 (*Perceived Service Quality*)

Hasil analisis menunjukkan nilai T-statistik sebesar 3.316 (>1.96) dan P-value sebesar 0.001 (<0.05), yang menandakan bahwa *internal marketing* berpengaruh signifikan terhadap *perceived service quality*, sehingga **hipotesis H2 diterima**. *Internal marketing* berfokus pada pemenuhan

kebutuhan dan pengembangan pada pegawai sebagai pelanggan internal dalam organisasi. Hal ini secara langsung berpengaruh pula pada bagaimana kualitas pegawai memberikan layanan dan pemenuhan kebutuhan bagi pelanggan atau WP, hingga lebih berpengaruh lebih jauh pada kepuasan pelanggan.

c. Y1 (*Job Satisfaction*) → Y2 (*Perceived Service Quality*)

Hasil analisis menunjukkan T-statistik sebesar 3.232 (>1.96) dan P-value sebesar 0.001 (<0.05), yang mengindikasikan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *perceived service quality*, sehingga **hipotesis H3 diterima**. *Job satisfaction* diukur melalui berbagai indikator diantara pada penelitian ini, *job satisfaction* dilihat dari gaji yang diterima, pengembangan karir, hubungan sosial, maupun bagaimana pegawai memandang pekerjaannya dan persepsi untuk keluar dari pekerjaannya. Dari hal-hal tersebut berpengaruh pada emosi, pikiran, dan sikap yang muncul selama pegawai bekerja. Sama halnya pada *perceived service quality* yang diukur berdasarkan persepsi pegawai dalam memandang pelayanan yang diberikannya sendiri, dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti sumber daya organisasi, manajerial, dan lingkungan kerja.

4.5 Pembahasan

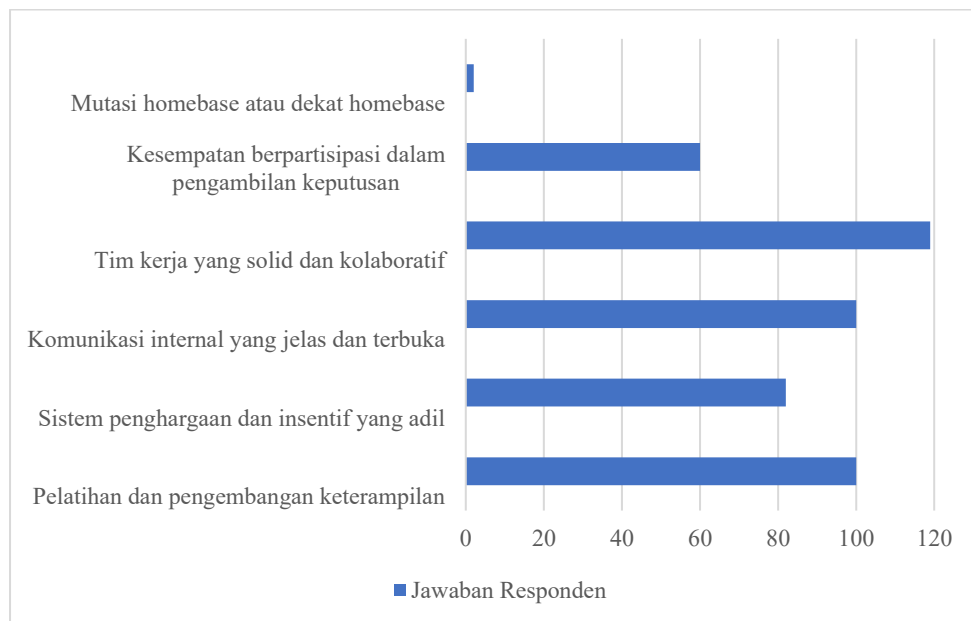
4.5.1 Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *internal marketing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai KPP Solo Raya di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II, dengan nilai koefisien jalur sebesar

0,653 dan P sebesar 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan *internal marketing*, semakin tinggi *job satisfaction* pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan penerapan internal marketing berbanding lurus dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan pendapat Ahmed & Rafiq, (2013) yang menjelaskan bahwa *internal marketing* yang terencana dengan baik melalui pelatihan, motivasi, komunikasi internal, dan pemberdayaan mampu meningkatkan *job satisfaction* baik di sektor swasta maupun publik. (Rihayana et al., 2021; Sutomo & Putra, 2024)

Peningkatan *job satisfaction* dalam penelitian ini tercermin dari skor rata-rata seluruh indikator *job satisfaction* yang berada pada kategori tinggi (grand mean = 3,908). Pegawai secara umum merasa puas terhadap pekerjaannya saat ini, memiliki kecenderungan rendah untuk mencari pekerjaan lain, bersedia merekomendasikan pekerjaan mereka kepada orang lain, dan memilih kembali pekerjaan yang sama jika diberi kesempatan. Kondisi ini sejalan dengan teori *job satisfaction* Saris & Gallhofer, (2020) yang menyebutkan bahwa dukungan organisasi terhadap pegawai berkontribusi pada terciptanya *overall job satisfaction*.

Dalam rangka memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik *internal marketing* di lingkungan KPP.



Gambar 4.3 Distribusi Jawaban Responden: Faktor *internal marketing* yang Mempengaruhi *job satisfaction*

Berdasarkan Gambar 4.3 distribusi jawaban responden terkait faktor *internal marketing* yang mempengaruhi *job satisfaction*, menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai tim kerja yang solid, komunikasi internal yang jelas, pelatihan yang relevan, dan sistem penghargaan yang adil sebagai implementasi *internal marketing* yang paling berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Ini menunjukkan bahwa *internal marketing* tidak hanya berdampak pada aspek teknis seperti pelatihan atau prosedur kerja, tetapi juga pada aspek psikologis yang membangun rasa memiliki, kepercayaan, dan keterlibatan pegawai pada tujuan organisasi.

Temuan ini selaras dengan hasil penelitian (Bunea et al., 2025) di sektor publik dan Abbana Bennani & Hassi, (2024) di sektor swasta yang sama-sama menegaskan bahwa *internal marketing* efektif meningkatkan kepuasan kerja

melalui peningkatan keterlibatan pegawai, penyelarasan tujuan individu dengan organisasi, serta penguatan dukungan manajerial. Dalam konteks KPP, dukungan tersebut diwujudkan dalam bentuk pengembangan kompetensi, komunikasi organisasi yang transparan, dan apresiasi terhadap kinerja.

Berdasarkan analisis terhadap respon yang diberikan, ditemukan bahwa indikator *internal marketing* yang paling berpengaruh adalah tim kerja yang solid dan kolaboratif. Hal ini sejalan dengan budaya kerja yang sangat kolektif di KPP sehingga memperbesar pengaruh kerja tim dibanding aspek-aspek *internal marketing* lain.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa pelaksanaan *internal marketing* yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Pada akhirnya, hal ini dapat berkontribusi signifikan dalam peningkatan *job satisfaction*, yang berdampak tidak hanya pada kesejahteraan pegawai, tetapi juga pada peningkatan mutu pelayanan publik yang diberikan.

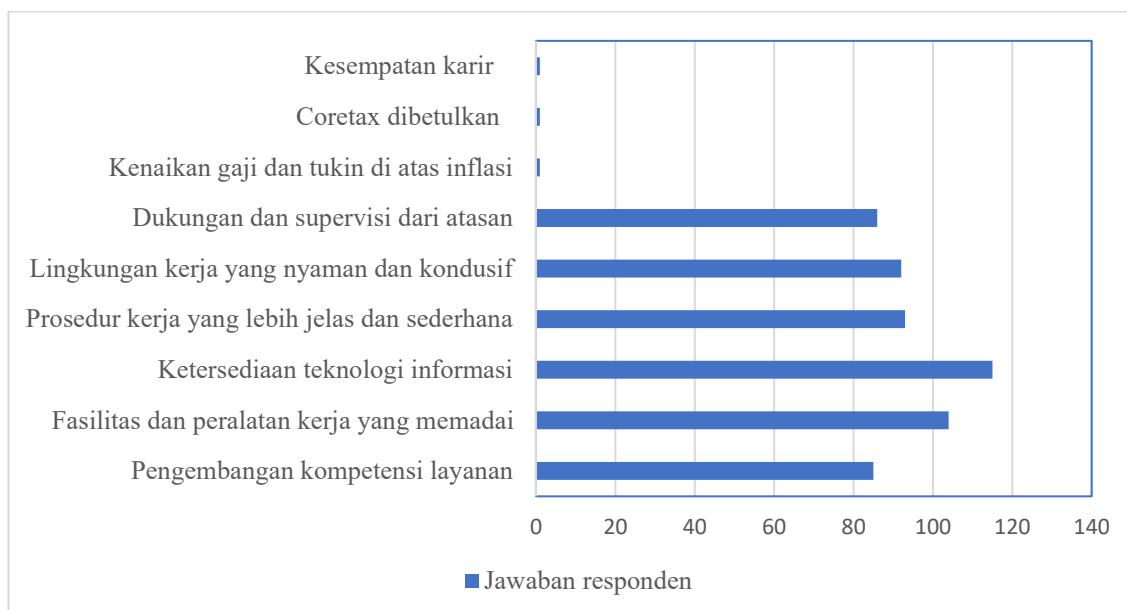
4.5.2 Pengaruh *Internal Marketing* terhadap *Perceived Service Quality*

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa penerapan *internal marketing* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived service quality* pegawai KPP Solo Raya di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Tengah II, dengan nilai T-statistik sebesar 3,316 dan P-value sebesar 0,001 ($< 0,05$). Ini menunjukkan bahwa semakin efektif implementasi *internal marketing* dalam organisasi, semakin baik pula *perceived service quality* atau persepsi kualitas

layanan yang diberikan kepada Wajib Pajak. Temuan ini memperkuat konsep yang dikemukakan Gronroos, (1994) bahwa pegawai adalah “pelanggan internal” yang perlu diperlakukan dengan baik terlebih dahulu agar mampu memberikan pelayanan prima kepada pelanggan eksternal.

Secara deskriptif, seluruh indikator *perceived service quality* berada pada kategori tinggi (grand mean = 4,220). Hal ini mencerminkan bahwa pegawai memiliki persepsi positif terhadap mutu layanan yang diberikan. Indikator *reliability*, *assurance*, *tangibles*, *empathy*, dan *responsiveness* yang digunakan untuk mengukur *perceived service quality* mencerminkan konsistensi kinerja pegawai dalam memberikan layanan yang tepat waktu, akurat, profesional, serta disertai perhatian terhadap kebutuhan WP. Pencapaian ini disorong oleh dukungan organisasi melalui penerapan *internal marketing*, seperti pelatihan rutin, komunikasi internal yang efektif, pemberian penghargaan, dan pemberdayaan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.

Sejalan dengan hasil analisis kuantitatif, jawaban kuesioner semi-terbuka memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai aspek-aspek yang dinilai pegawai sebagai penunjang utama dalam meningkatkan kualitas layanan di KPP. Berbagai faktor yang teridentifikasi mencakup aspek teknis dan non-teknis disajikan dalam chart berikut:



Gambar 4.4 Distribusi Jawaban Responden: Faktor Pendukung Kinerja dalam Meningkatkan Kualitas Layanan

Berdasarkan distribusi jawaban pada Gambar 4.2 di atas, faktor-faktor utama yang mendukung kualitas layanan antara lain adalah ketersediaan teknologi informasi yang memadai, fasilitas kerja yang menunjang, prosedur kerja yang sistematis, kenyamanan lingkungan kerja, serta dukungan dan supervisi dari atasan. Pegawai juga menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi layanan sebagai modal dalam meningkatkan *perceived service quality*. Faktor-faktor tersebut mencerminkan implementasi dimensi *internal marketing* yang terintegrasi, di mana aspek teknis dan psikologis berjalan beriringan untuk memperkuat kualitas layanan.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian oleh De Bruin et al., (2021) dan Efdison, (2021) yang mengungkapkan bahwa *internal marketing* mampu meningkatkan kualitas layanan melalui peningkatan kolaborasi tim, motivasi, dan pemahaman kebutuhan pelanggan. Dalam konteks pelayanan perpajakan, hal ini menjadi krusial mengingat interaksi antara pegawai dan Wajib Pajak sangat

memengaruhi citra institusi dan tingkat kepatuhan pajak. Sebaliknya, penelitian Irawanto, (2021) di sektor perhotelan yang menemukan tidak signifikannya pengaruh *internal marketing* terhadap *perceived service quality* mengindikasikan bahwa perbedaan konteks, budaya organisasi, dan strategi implementasi dapat memengaruhi hasil hubungan ini.

Dengan demikian, pelaksanaan *internal marketing* yang efektif di KPP tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja pegawai, tetapi juga secara langsung memperkuat persepsi mereka terhadap mutu layanan yang diberikan. Dukungan organisasi berupa pelatihan, komunikasi, motivasi, dan pemberdayaan menjadi landasan utama dalam mewujudkan pelayanan publik yang akurat, cepat, profesional, serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Keberhasilan ini menegaskan bahwa strategi *internal marketing* yang terintegrasi memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan publik secara berkelanjutan.

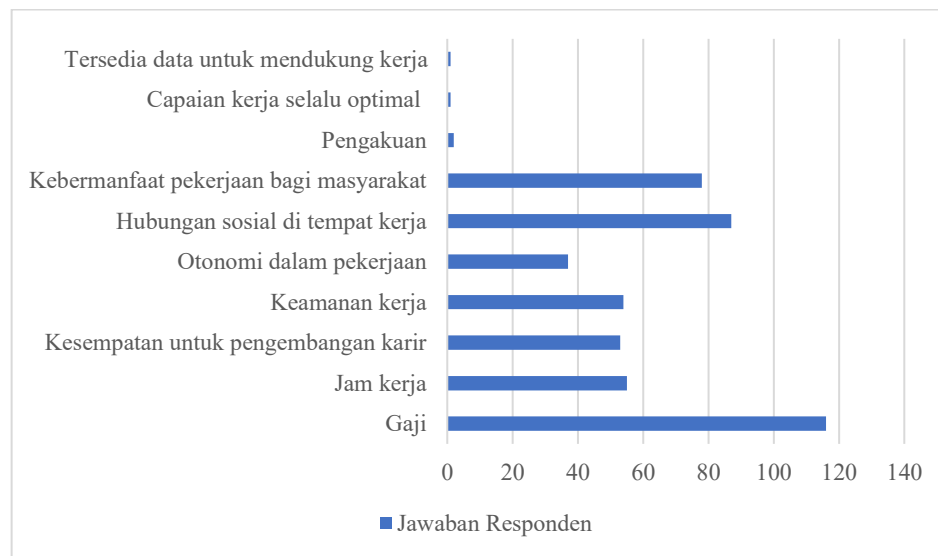
4.5.3 Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Perceived Service Quality*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived service quality* pada pegawai KPP di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II. Nilai T-Statistik 3,232 dan P-value 0,001 mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *job satisfaction* pegawai, semakin baik persepsi pegawai terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada WP. Temuan penelitian ini memperkuat pandangan bahwa *job satisfaction* berperan

penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan public yang berkualitas (Hallowell, 1996; Heskett & Jr, 2010)

Secara deskriptif, hasil survei menunjukkan bahwa semua indikator *job satisfaction*, termasuk kepuasan terhadap pekerjaan, kecenderungan untuk tetap bekerja, serta kesiapan untuk merekomendasikan pekerjaan kepada orang lain, berada pada kategori tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa secara umum pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, yang juga berdampak pada kualitas layanan yang mereka berikan. Keterlibatan pegawai yang tinggi dalam pekerjaan, serta rasa aman dan dihargai, menciptakan semangat kerja yang mendalam, yang tercermin dalam peningkatan *perceived service quality*.

Data kualitatif dari kuesioner juga menunjukkan bahwa *job satisfaction*, dipengaruhi oleh lingkungan kerja nyaman, hubungan sosial baik, dan kesempatan pengembangan karir, turut berkontribusi pada *perceived service quality*. 116 responden menyebutkan bahwa gaji dan kebermanfaatan pekerjaan bagi masyarakat adalah faktor utama yang mempengaruhi kepuasan pegawai, yang kemudian meningkatkan komitmen terhadap pelayanan yang lebih baik. Berikut disajikan chart distribusi jawaban responden terkait faktor yang mempengaruhi *job satisfaction*, yang menggambarkan faktor-faktor penentu tingkat *job satisfaction* yang juga dapat mempengaruhi *perceived service quality*.



Gambar 4.5 Distribusi Jawaban Responden: Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Berdasarkan Gambar 4.5. distribusi jawaban responden mengenai factor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* menunjukkan dengan jelas bahwa gaji, hubungan sosial di lingkungan kerja, dan kebermanfaatan pekerjaan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa ketika pegawai merasa puas terhadap aspek-aspek tersebut, mereka cenderung lebih termotivasi dan mampu memberikan pelayanan yang lebih optimal kepada Wajib Pajak.

Job satisfaction yang tinggi memberikan dampak langsung pada kualitas pelayanan yang diberikan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari aspek gaji, pengembangan karir, maupun hubungan sosial yang baik, lebih berpotensi memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi dan lebih responsif terhadap kebutuhan WP. Dengan demikian, *job satisfaction* menjadi faktor penting yang meningkatkan kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan eksternal

(WP), sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya (Saris & Gallhofer, 2020) (Saris & Gallhofer, 2020).

Dengan demikian, temuan ini mengonfirmasi bahwa *job satisfaction* memiliki dampak langsung terhadap kualitas layanan pegawai. Peningkatan *job satisfaction* akan mendorong pegawai untuk memberikan layanan yang lebih baik dan memadai, yang pada akhirnya memperkuat persepsi positif terhadap kualitas layanan publik.

4.5.4 Integrasi *Internal Marketing*, *Job satisfaction*, dan *Perceived Service Quality*

Penelitian ini mengungkapkan bahwa *internal marketing* berperan penting dalam meningkatkan *job satisfaction* dan *perceived service quality*. Implementasi *internal marketing* yang efektif melalui pelatihan, pemberdayaan, komunikasi internal yang baik, dan penghargaan yang adil dapat menciptakan suasana kerja yang positif. Selanjutnya, *internal marketing* membuat pegawai merasa dihargai dan meningkatkan keterlibatan pegawai, sehingga *job satisfaction* juga meningkat. Peningkatan *job satisfaction* tercermin dalam kepuasan terhadap pekerjaan, keinginan bertahan, dan merekomendasikan pekerjaan, yang menunjukkan kepuasan pegawai terhadap tanggung jawab pekerjaannya.

Job satisfaction yang tinggi juga berkontribusi langsung pada *perceived service quality*. Pegawai yang puas cenderung lebih responsif, cepat, dan akurat dalam memberikan layanan, tercermin dalam persepsi positif terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada WP. Temuan ini mengonfirmasi bahwa *internal*

marketing memiliki pengaruh langsung pada *job satisfaction* dan *perceived service quality*.

Praktik *internal marketing*, yang memandang pegawai sebagai pelanggan internal yang perlu dilibatkan dan diberdayakan, sangat penting dalam konteks organisasi publik seperti KPP. Temuan ini memperkaya teori *internal marketing* yang selama ini lebih banyak diterapkan di sektor swasta, dengan menunjukkan penerapan yang efektif di sektor publik untuk meningkatkan *job satisfaction* dan *perceived service quality*. Penelitian ini juga mengonfirmasi bahwa *job satisfaction* tidak hanya memengaruhi motivasi pegawai tetapi juga kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan eksternal.

Selain itu, temuan ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memberikan dampak langsung terhadap *perceived service quality*. Penerapan *internal marketing* yang menyeluruh dan efektif sangat penting untuk meningkatkan *job satisfaction* dan *perceived service quality* di organisasi publik, memperbaiki kualitas layanan, dan memperkuat citra positif organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.4 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Internal marketing* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Program *training and development*, *internal communication*, *motivation*, dan *empowerment* terbukti dapat meningkatkan *job satisfaction* pegawai KPP di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II.
2. *Internal marketing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived service quality*. Penerapan *internal marketing* yang efektif tidak hanya mempengaruhi persepsi pegawai terhadap pekerjaannya, tetapi juga meningkatkan persepsi pegawai mengenai kualitas layanan yang diberikan kepada Wajib Pajak.
3. *Job satisfaction* memberikan positif terhadap *perceived service quality*. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memberikan layanan yang lebih baik.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkup geografis terbatas pada KPP Solo Raya di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II. Oleh karena itu, temuan penelitian ini belum tentu

dapat digeneralisasi ke KPP di daerah lain maupun instansi publik dengan karakteristik berbeda.

2. Jenis data yang digunakan bersifat *cross-sectional*, sehingga tidak memungkinkan untuk menggambarkan persepsi pegawai dari waktu ke waktu.
3. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner dengan metode *self-report*, sehingga masih terdapat potensi bias, baik akibat pengaruh sosial maupun kondisi psikologis responden saat mengisi.
4. Penelitian ini tidak mengikutsertakan variabel eksternal, misalnya budaya organisasi, keadaan ekonomi, serta bentuk insentif tertentu, yang sebenarnya berpotensi memengaruhi keterkaitan antara *internal marketing*, *job satisfaction*, dan *perceived service quality*.

5.6 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang ada dan temuan dari jawaban responden, peneliti memberikan beberapa saran berikut:

1. Bagi KPP di Lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah II

Dengan mempertimbangkan besarnya pengaruh *internal marketing* terhadap *job satisfaction* dan *perceived service quality*, KPP disarankan untuk lebih mengoptimalkan penerapan *internal marketing* dengan penekanan pada aspek-aspek berikut:

- a. Pengembangan program pelatihan yang lebih terstruktur, melalui perluasan program pelatihan seperti *Competency-Based Training*

(CBT) yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawai *frontliner* dan penambahan pelatihan *soft skills*.

- b. Penerapan sistem penghargaan yang adil dan transparan berbasis kinerja yang jelas dan meritokratis, seperti insentif finansial atau non finansial untuk individu/tim atas pencapaian tertentu, sertifikat penghargaan, atau *reward* dalam bentuk fleksibilitas kerja dari homebase.
- c. Penguatan kepemimpinan yang mendukung melalui pelatihan kepemimpinan transformatif, mengadakan kegiatan *coaching* dan *mentoring*, menciptakan lingkungan yang inklusif, fokus pada pemberdayaan pegawai, dan komunikasi terbuka.
- d. Peningkatan konsistensi dalam memberikan layanan yang akurat dengan penguatan internalisasi janji layanan, penerapan sistem pengawasan dan evaluasi berkala terhadap sitem layanan.

2. Bagi Akademisi:

- a. Pengembangan Penelitian Lanjutan: Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal untuk mengamati bagaimana penerapan *internal marketing* dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kualitas layanan dalam jangka panjang serta memahami efek dari perubahan kebijakan *internal marketing* di DJP.

- b. Pengembangan Model *Internal Marketing* di Sektor Publik:
Penelitian selanjutnya agar mengembangkan model *internal marketing* yang lebih sesuai dengan konteks sektor publik, terutama untuk instansi pemerintah.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbana Bennani, C., & Hassi, A. (2024). The role of internal marketing in employee job satisfaction, affective commitment and turnover intention in Morocco. *Rajagiri Management Journal*, 18(4), 287–304. <https://doi.org/10.1108/ramj-04-2023-0081>
- Affandi, M. E. (2021). Urgensi Penyeragaman Pola Komunikasi Account Representative dan Perannya Dalam Peningkatan Efektivitas Pengawasan Kepatuhan Pajak. *Jurnal Kajian Ilmiah Perpajakan Indonesia*, 3(1), 29–50.
- Ahmad, E. F., & Dasuki, T. M. S. (2023). Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan dan Pelayanan Fiskus Dalam Meningkatkan Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi. *Journal of Innovation in Management, Accounting and Business*, 2(2), 68–77. <https://doi.org/10.56916/jimab.v2i2.386>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2013). Internal marketing. *Internal Marketing*, 1–299. <https://doi.org/10.4324/9780080509037>
- Aknesia, V. (2024). *Evaluasi Competency Based Training Di Direktorat Jenderal Pajak*. Universitas Gadjah Mada.
- Al-Ababneh, M. M., Masadeh, M. A., Al-Shakhsheer, F. J., & Habiballah, M. A. (2018). The impact of internal service quality on job satisfaction in the hotel industry. *Research in Hospitality Management*, 8(1), 55–62. <https://doi.org/10.1080/22243534.2018.1501182>
- Al-qudah, K. A. M., Mash, P., & Sherrihan, M. (2013). The Impact of Internal Marketing on Employee's Job Satisfaction of Commercial Banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811–826.
- Al-refaei, A. A. A., Ali, H. B. M., Ateeq, A. A., & Alzoraiki, M. (2023). An Integrated Mediating and Moderating Model to Improve Service Quality through Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15107978>
- Amelia, D., Setiaji, B., Primadewi, K., Habibah, U., Lounggina, T., Peny, L., Rajagukguk, K. P., Nugraha, D., Safitri, W., Wahab, A., Larisu, Z., Setiaji, B., & Dharta, F. Y. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zain.
- Amin, M. H. H. Al, Afifudin, & Nandiroh, U. (2024). Peran Kualitas Pelayanan Fiskus dalam Memoderasi Pengaruh Efektifitas Penerapan E-Filing, Pengetahuan Pajak dan Sanksi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak. *E_Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*, 13(02), 315–329. <http://jim.unisma.ac.id/index.php/jra>,
- Amruddin, Wahyudi, I., Damanik, D., Purba, E., & Umar, M. (2023). *Metodologi Penelitian Manajemen Bisnis* (M. Sari & D. P. Sari (eds.); 1st ed., Issue Oktober). Global Eksekutif Teknologi.

<https://www.researchgate.net/publication/365038890>

- Andrade, M., Miller, D., & Westover, J. (2021). Job Satisfaction and Gender: A Global Comparison of Job Satisfaction in the Hospitality Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23, 1–23. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.1911728>
- Babu, D. P. S., Gameda, T. M., & Nefa, A. G. (2022). Job Satisfaction As a Function of Self-Efficacy and Personal Strain Among High School Teachers in Chittoor District of Andhra Pradesh State of India. *International Journal of Educational Research Review*, 7(4), 268–279. <https://doi.org/10.24331/ijere.1151874>
- Bagus Swastasi, R. I., & Sartika, D. (2021). Millennials' Intention To Stay: the Role of Person-Organization Fit and Job Satisfaction. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 22(2), 81–96. <https://doi.org/10.24198/jbm.v22i2.768>
- Berisha, G., & Lajçi, R. (2021). Fit to last? Investigating how person-job fit and person-organization fit affect turnover intention in the retail context. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(22), 407–428. <https://doi.org/10.15388/OMEE.2020.11.40>
- Bianca, A., & Susihono, W. (2021). The Influence of Organizational Climate and Career Development on Employee Job Satisfaction. *Psychology and Education*, 58(5), 108–199.
- Borst, R. T., Kruiyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Bunea, O. I., Popescu, R. I., Corboș, R. A., Sabie, O. M., & Trușcă, M. I. (2025). the Influence of Internal Marketing on Job Satisfaction in the Romanian Public Sector and the Mediating Role of Empowerment. *Journal of Business Economics and Management*, 26(1), 145–163. <https://doi.org/10.3846/jbem.2025.23371>
- Cerqueira, A., & Mainardes, E. (2018). Internal-market orientation and job satisfaction in the public sector: a case study of fire inspectors in Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s12208-018-0195-5>
- Cima, M.-G., Gîgă, M., & Călin, M. F. (2023). The impact of job satisfaction on employee productivity at work. *The „Black Sea” Journal of Psychology*, 14(4), 177–189. <https://doi.org/10.47577/bspsychology.bsjop.v14i4.272>
- Cornelißen, T. (2009). The interaction of job satisfaction, job search, and job changes. An empirical investigation with german panel data. *Journal of Happiness Studies*, 10(3), 367–384. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9094-5>

- De Bruin, L., Roberts-Lombard, M., & De Meyer-Heydenrych, C. (2021). Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction: An Islamic banking perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 12(1), 199–224. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2019-0185>
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675–693. <https://doi.org/10.1108/pr-06-2017-0193>
- Dinda P, A. (2024). Job Satisfaction in the Workplace Systematic Literature Review (SLR). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 5(6), 2014–2021. <https://doi.org/10.59141/jist.v5i6.1135>
- Djaali. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Bumi Aksara.
- Djaganata, A. D., & Pusparini, E. S. (2024). Factors Influencing Job Change Desire: An Empirical Study on Employees in Startup Environments. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 17(2), 251–268. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i2.53104>
- Efdison, Z. (2021). Internal Marketing Analysis and Service Quality on Student Satisfaction as Consumers. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 77–83. <https://doi.org/10.54099/aijbs.v1i1.29>
- Efriliansyah, D. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(4), 3017–3034.
- ELSamen, A. A., & Alshurideh, M. (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 84–95. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n19p84>
- Evi, T., & Rachbini, W. (2022). Partial Least Squares (Teori Dan Praktek). In M. Surur (Ed.), *Tahta Media Group* (1st ed.). Tahta Media Group.
- Funk, S. (2024). *on turnover intentions*. *October* 2022, 25–44. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12550>
- Gabra, S., Abd-Elhamid, E., & Rashed, N. (2022). Internal Marketing and its relation to Organizational Loyalty among nursing staff. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 0(0), 0–0. <https://doi.org/10.21608/asnj.2022.102039.1250>
- Gronroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9–29. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70275-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70275-6)
- Grund, C. (2013). Job preferences as revealed by employee-initiated job changes. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2825–2850. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.804689>
- Güven, A., & Sadaklioğlu, H. (2012). Internal Marketing Approach in Human Resources Management: A Case Study on a State Establishment. *International*

Research Journal of Finance and Economics, 98, 106–118.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2023). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (4th ed.). SAGE Publications. [https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling_Hair.pdf](https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_A_Primer_on_Partial_Least_Squares_Structural_Equation_Modeling_Hair.pdf)
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling Using R* (3rd ed.). Springer Nature Switzerland AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_5
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study. *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27–42. <https://doi.org/10.1108/09564239610129931>
- Hardani, H., Andriani, J., Ustiawaty, Evi Fatmi Utami, R. R., Istiqomah, R., Asri Fardani, D., Juliana Sukmana, N., & Auliya, H. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. In H. Abadi (Ed.), *Pustaka Ilmu Group Yogyakarta* (1st ed., Issue 1). Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.
- Helmi, S., Suyanto, M., Effendi, M. I., Hidayat, A., & Mustafa, Z. (2022). The Influence of Internal Marketing on Internal Service Quality Mediated by Job Satisfaction and Employee Loyalty. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 13(6), 63–69. <https://doi.org/10.7176/jesd/13-6-09>
- Hesket, J. L., & Jr, W. E. S. (2010). *Handbook of Service Science Service Science: Research and Innovations in the Service Economy* (Issue 2008). Springer Science+Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1628-0>
- Im, H. (2022). Come Work with Us: Inclusivity, Performance, Engagement, and Job Satisfaction as Correlates of Employer Recommendation. *Journal of Personnel Psychology*, 21(4), 208–214. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000305>
- Irawanto, F. &. (2021). Organizational Climate, Organizational Culture and Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Jurnal Pendidikan Bisnis Dan Manajemen*, 7(3), 136–146. <http://dx.doi.org/10.17977/um003v7i22021p134>
- Juana, A., & Bokingo, A. H. (2020). Does Internal Marketing Contribute to Customer Satisfaction? *Journal of Applied Management*, 18(4), 783–796. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.16>
- Karta, N. L. P. A. (2023). the Relationship of Internal Marketing To Service Quality With the Mediation of Employee Job Satisfaction At Puri Saron Hotel Seminyak Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 12(5 (1)), 148–160.
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Angewandte Chemie International Edition*, 44(11), 951–952., 44(October).
- M. et al. (2024). The Influence of Job Satisfaction on Employees in The Banking

- Industry. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(9), 3075–3078. <https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0453>
- Ma, T. A., & Ma, A. (2020). The Effect of Internal Marketing for the profitability of Tax Payer “ A ” Traders : In the Case of South Wollo Zone , Ethiopia. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(8), 25–32. <https://doi.org/10.35629/8028-0908052532>
- Maslow, A. H. (1943). *A THEORY OF HUMAN MOTIVATION*. 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mo, Z., Liu, M. T., & Wong, I. A. (2021). More than lip service to internal market orientation: a multilevel investigation of the role of internal service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2559–2585. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2020-1133>
- Mohammadi, P., & Dahgan, M. (2016). Studying the effect of internal marketing on the performance of Tehran large taxpayer organization (TLTO). *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926, 0(0), 1311–1322.
- Mukherjee, A., & Malhotra, N. (2006). Does role clarity explain employee-perceived service quality?: A study of antecedents and consequences in call centres. *International Journal of Service Industry Management*, 17(5), 444–473. <https://doi.org/10.1108/09564230610689777>
- Munzir, T., & Ismanto, W. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Wajib Pajak. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 564–573. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2733>
- Musaba, E. C., & Hoabeb, S. I. R. (2014). *EMPLOYEE PERCEPTIONS OF SERVICE QUALITY IN THE NAMIBIAN HOTEL INDUSTRY : A SERVQUAL APPROACH* Chileshe Ng ' andu Musaba Contribution / Originality. 4(4), 533–543.
- Mutanho, P., Sanjay, S. :, & Soni, S. (2022). *The impact of internal marketing and job satisfaction on service quality in the public health sector: The case of Zimbabwe School of Management, IT and Governance College of Law and Management Studies*.
- Nimer Qayum, M., & Amin Sahaf, M. (2013). Internal Marketing: A pre-requisite for Employee satisfaction in Universities. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* ISSN (Online, 2(5), 2319–8028.
- Notoatmodjo, S. (2012). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Rineka Cipta. <https://www.scribd.com/document/378259162/Metodologi-Penelitian-Kesehatan-Notoatmodjo>
- Nugroho, S., Wardoyo, P., Saddewisasi, W., & Savitri, F. M. (2024). Peran Komitmen Normatif dan Motivasi Ekstrinsik Pada Hubungan Antara Mutasi dengan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari. *Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, 10(3), 193–

203.

- Nurhadian, I., & Khoirunurrofik, K. (2022). Service quality and public satisfaction with Indonesia's tax amnesty program. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 37(1), 99–118. <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2022.126004>
- 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. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 30(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v30i2.1419>
- Parasuraman, A., Zaithaml, V. A., & L., A. B. L. (1988). SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Jurnal Of Retailing*, 64(September 2014), 12–35.
- Parasuraman, A., Zaithaml, V. A., & L., A. B. L. (2008). SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Jurnal Of Retailing*, 64(January), 12–35.
- Pathak, D. N. D. (2024). Impact of Compensation and Benefits on the Job Satisfaction of Employees: Case of Iron Industry in REAL GROUP. *International Scientific Journal of Engineering and Management*, 03(05), 1–9. <https://doi.org/10.55041/isjem01777>
- Pavlovic, G., Bevanda, N., & Bevanda, V. (2024). Influence of Internal Marketing on Organizational Commitment □. *Journal of Marketing*, 31(51), 259–267. <https://doi.org/10.5937/mkng2404259P>
- Perdana, R. G., & Sakarina, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan , Motivasi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada KPP Pratama Palembang Ilir Timur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis Universitas Multi Data Palembang*, 14(1), 306–323.
- Peterson, S. (n.d.). *Career Decision-Making Self-Efficacy , Integration , and the Likelihood of Managerial Retention in Governmental Agencies*. 20(4). <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Prathama, A. A. G. A. I. (2025). Analisis Hukum Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Era Digitalisasi Sistem Perpajakan di Indonesia: Legal Analysis of Taxpayer Compliance in the Era of Tax System Digitalization in Indonesia. *Japhtn-Han*, 4(1), 1–8.
- Pratiwi, R. Y., & Sofya, R. (2023). Pengaruh Digitalisasi Pajak dan Kesadaran Wajib Pajak Terhadap Kepatuhan Pelaporan Wajib Pajak Orang Pribadi di KPP Pratama Kota Solok. *Jurnal Salingka Nagari*, 2(1), 146–154. <https://doi.org/10.24036/jsn.v2i1.91>
- Putra, F. A. (2024). Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja Gen - Z. *Jurnal Ilmiah Technoscience*, VIII(2), 1–7.

- Rahayu, S. K., & Kusdianto, A. (2022). *Challenges of Digital Tax Administration Transformation in Indonesia*. IntechOpen. <https://econpapers.repec.org/RePEc:ito:pchaps:306815>
- Rahayuningsih, D. A., & Putra, M. (2025). The Role of Voice and Empathy in Trust on Tax Compliance. *European Journal of Business and Management Research*, 10(2), 49–57. <https://doi.org/10.24018/EJBMR.2025.10.2.2589>
- Rakotovao, M. (2021). The Impact of Internal Marketing on Service Quality, Perceived Value, Consumer Satisfaction and Loyalty in the Service Sector. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 04(02), 218–227. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v4-i2-17>
- RB, D. et. a. (2024). *A Study On Employee Job Satisfaction*. 6(5), 22–23.
- Rickmeier, K. (2023). Navigating Regional Barriers to Job Mobility: The Role of Opportunity Structures in Individual Job-to-Job Transitions. *Social Sciences*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/socsci12050295>
- Rihayana, I. G., Salain, P. P. P., & Rismawan, P. A. E. (2021). Internal Marketing as a Basic in Building Job Satisfaction and Service Quality in Non-Star Hotel in Denpasar. *International Journal of Applied Business and International Management*, 6(2), 13–24. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v6i2.1146>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). Organizational Behavior. In *Organizational Politics, Justice, and Support* (19th ed.). <https://doi.org/10.5040/9798400693939.0006>
- 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. *Journal of Tourism & Management Studies*, 19(3), 41–57. <https://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.16>
- Ryan dan Deci. (2020). “Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik dari Perspektif Teori Penentuan Nasib Sendiri: Definisi, Teori, Praktik, dan Arah Masa Depan.” *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sánchez-Sánchez, N., & Fernández Puente, A. C. (2021). Public Versus Private Job Satisfaction. Is there a Trade-off between Wages and Stability? *Public Organization Review*, 21(1), 47–67. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00472-7>
- Saris, W., & Gallhofer, I. (2020). Designing better questions for complex concepts with reflective indicators. *Survey Research Methods*, 14(3), 253–266. <https://doi.org/10.18148/srm/2020.v14i3.7613>
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61–65. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(76\)90053-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(76)90053-7)
- Setiabudhi, H., Suwono, Setiawan, Y. A., & Karim, S. (2025). *Analisis Data Kuantitatif dengan Smart PLS 4*. 4 Borneo Novelty Publishing.

- Shamran, M., Safari, M., Yahyazadehfar, D., & Movaghar, M. (2024). Clarifying and Modeling the Association Between Internal Marketing, Service Quality and Customer Satisfaction in the Hotel Sector in Iraq. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 2628–2654.
- Sibonde, A. H., & Dassah, M. O. (2021). The relationship between employee motivation and service quality: Case study of a selected municipality in the Western Cape province, South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.499>
- Sihombing, P. R., Arsani, A. M., Oktaviani, M., Nugraheni, R., Wijaya, L., & Muhammad, I. (2022). *Aplikasi SmartPLS 4.0 untuk Statistisi Pemula* (I. Marzuki (ed.); 1st ed., Issue Februari). Minhaj Pustaka. https://www.researchgate.net/publication/384695683_Aplikasi_SmartPLS_4_0_untuk_Statistisi_Pemula
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar metodologi penelitian* (1st ed.). Literasi Media.
- Sousa, J. P., Krot, K., & Rodrigues, R. G. (2018). Internal marketing and organisational performance of SMEs in the EDV industrial sector. *Engineering Management in Production and Services*, 10(1), 55–64. <https://doi.org/10.1515/emj-2018-0005>
- Spector, P. E. (2012). *Job Satisfaction : Application , Assessment , Causes , and Consequences*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (3rd ed.). Bandung: Alfabeta.
- Susuawu, D., Ofori-Boateng, K., & Amoh, J. K. (2020). Does Service Quality Influence Tax Compliance Behaviour of Smes? a New Perspective From Ghana. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(6), 50–56. <https://doi.org/10.32479/ijefi.10554>
- Sutomo, M., & Putra, S. M. (2024). Exploring Internal Marketing, Employee Satisfaction, and Commitment for Customer Orientation at Anutapura Palu Hospital Moderated by Cultural Congruence. *International Journal of Social Science and Business*, 8(3), press. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v8i3.77437>
- Syabani, G., Wulandari, F. R., & Afandi, M. N. (2024). Pengaruh Penilaian Kinerja Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di KPP Pratama Jakarta Penjaringan. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 12(2), 160–178.
- Tsai, Y., Wu, S. W., & Chang, S. T. (2012). Internal marketing establishes the culture of market orientation. *Advances in Intelligent and Soft Computing*, 143 AISC, 471–479. https://doi.org/10.1007/978-3-642-27966-9_65
- Vainieri, M., Seghieri, C., & Barchielli, C. (2021). Influences over Italian nurses' job satisfaction and willingness to recommend their workplace. *Health Services Management Research*, 34(2), 62–69.

<https://doi.org/10.1177/0951484820943596>

- Veacesav, C. (2022). The Importance Of Managing The Psychosocial Potential Of Human Resources For Employee Job Satisfaction. *Economics, Social and Engineering Sciences*, 9(3), 356–363.
- Wijesekera, A. T., & Fernando, R. L. S. (2017). Scale for Measuring Perceived Service Quality of Public Service in Sri Lanka : With Special Reference to Divisional Secretariats in Gampaha District. *Public Administration Research*, 6(2). <https://doi.org/10.5539/par.v6n2p1>
- Yavuzkurt, T., & Kiral, E. (2020). The Relationship Between Workplace Friendship and Job Satisfaction in Educational Organizations. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 404–425. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.25>
- Zenebe, G. (2019). *The Effect of Internal Marketing on Customers' Perceived Service Quality: The Case of Ethiopian Federal Ministry of Revenue* BY: Addis Ababa University Business.
- Zostautiene, D., Dubraite Manaikaite, J., & Susniene, D. (2024). Internal Marketing Strategies in a Lithuanian Financial Institution. *IBIMA Business Review*, 2024. <https://doi.org/10.5171/2024.407934>
- Zygiaris, S., Hameed, Z., Ayidh Alsubaie, M., & Ur Rehman, S. (2022). Service Quality and Customer Satisfaction in the Post Pandemic World: A Study of Saudi Auto Care Industry. *Frontiers in Psychology*, 13(March), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842141>

