

***ENHANCING PROSOCIAL BEHAVIOR AND IN-ROLE
PERFORMANCE THROUGH THE IMPLEMENTATION OF INTERNAL
MARKETING STRATEGY: MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE
COMMITMENT***



Disusun Oleh:

Anacleto Roberto Carolina Soares

222200871

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA
YOGYAKARTA**

2024



UJIAN TESIS

Tesis berjudul:

ENHANCING PROSOCIAL BEHAVIOR AND IN-ROLE PERFORMANCE THROUGH THE
IMPLEMENTATION OF INTERNAL MARKETING STRATEGY: MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE
COMMITMEN

Telah diuji pada tanggal: 30 Desember 2024

Tim Penguji:

Ketua

Dr. Miswanto, M.Si.

Anggota

Dr. Nurofik, M.Si., C.M.A., Ak., CA.

Pembimbing

Prof. Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

ENHANCING PROSOCIAL BEHAVIOR AND IN-ROLE PERFORMANCE THROUGH THE IMPLEMENTATION OF INTERNAL MARKETING STRATEGY: MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMEN

dipersiapkan dan disusun oleh:

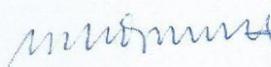
Anacleto Roberto Carolina Soares

Nomor Mahasiswa: 222200871

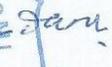
telah dipresentasikan di depan Tim Penguji pada tanggal: 30 Desember 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Magister Manajemen (M.M.) di bidang Manajemen

SUSUNAN TIM PENGUJI

Pembimbing


Prof. Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

Ketua Penguji


Dr. Miswanto, M.Si.

Anggota Penguji


Dr. Nurofik, M.Si., C.M.A., Ak., CA.

Yogyakarta, 30 Desember 2024
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
Ketua,




Dr. Wisnu Prajogo, MBA.



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI
YAYASAN KELUARGA PAHLAWAN NEGARA YOGYAKARTA
JL. SETURAN, YOGYAKARTA 55281, P.O. BOX 1014 YOGYAKARTA 55010
TELP. (0274) 486160, 486321, FAKS. (0274) 486155 www.stieykpn.ac.id

Pernyataan Keaslian Karya Tulis Tesis

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

ENHANCING PROSOCIAL BEHAVIOR AND IN-ROLE PERFORMANCE THROUGH THE IMPLEMENTATION OF INTERNAL MARKETING STRATEGY: MEDIATING ROLE OF AFFECTIVE COMMITMEN

diajukan untuk diuji pada tanggal 30 Desember 2024, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian karya tulis orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan orang lain. Bila dikemudian hari terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, maka saya bersedia menerima pembatalan gelar dan ijazah yang diberikan oleh Program Pascasarjana STIE YKPN Yogyakarta batal saya terima.

Yogyakarta, 30 Desember 2024

Saksi 1, sebagai Ketua Tim Penguji

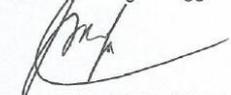
Yang memberi pernyataan

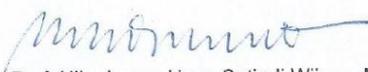

Dr. Miswanto, M.Si.

Anacleto Roberto Carolina Soares

Saksi 2 sebagai Anggota Penguji

Saksi 3, sebagai Pembimbing


Dr. Nurofik, M.Si., C.M.A., Ak., CA.


Prof. Nikodemus Hans Setiadi Wijaya, M.Si, Ph.D.

Saksi 4, sebagai Ketua STIE YKPN Yogyakarta




Dr. Wisnu Prajogo, MBA.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Enhancing Prosocial Behavior And In-Role Performance Through The Implementation Of Internal Marketing Strategy: Mediating Role Of Affective Commitment

Anacleto Roberto Carolina Soares

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE YKPN), Yogyakarta

anacleto.soares109@gmail.com

ABSTRAK

Pengaruh *Internal Marketing Strategy (IMS)*, *Affective Commitment (AC)*, dan *Prosocial Behavior (PSB)* terhadap *In-Role Performance (IRP)* pada beberapa organisasi di Timor-Leste adalah subjek penelitian ini. Penelitian ini melibatkan 276 responden dari universitas, organisasi non-pemerintah, dan organisasi sukarela. Survei kuesioner digunakan untuk pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa IMS memiliki pengaruh yang signifikan terhadap AC, yang berfungsi sebagai mediator dalam hubungan IMS terhadap PSB dan IRP. Selain itu, PSB memiliki dampak yang kuat terhadap IRP, sedangkan AC memiliki dampak yang relatif kecil terhadap IRP. Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara AC dan IRP mungkin melibatkan jalur mediasi tambahan atau mekanisme tidak langsung seperti kepuasan kerja atau dukungan organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi organisasi di negara berkembang seperti Timor-Leste, khususnya dalam memahami pentingnya strategi pemasaran internal untuk mendukung keterlibatan emosional karyawan. Lebih lanjut, penelitian ini merekomendasikan pengembangan program yang mempromosikan *prosocial behavior* dan meningkatkan kepuasan kerja sebagai cara untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Temuan ini relevan bagi para praktisi dan akademisi dalam merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Kata Kunci: *Internal Marketing Strategy, Affective Commitment, Prosocial Behavior, dan In-Role Performance*

Pendahuluan

Keterlibatan karyawan adalah tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi dan prinsip-prinsipnya Ahmed et al. (2013); Islam & Rasad, (2005). Salah satu bagian dari fungsi sumber daya manusia adalah melakukan evaluasi kinerja karyawan. Ini menunjukkan kontribusi setiap karyawan terhadap organisasi. Dalam hal ini, pengembangan sumber daya manusia sangat bergantung pada *internal marketing strategy*, juga dikenal sebagai IMS (Robertson & Cooper, 2010). IMS melihat karyawan sebagai klien internal dan kontributor yang harus memenuhi kebutuhan pelanggan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ali (2019), meningkatkan keterampilan karyawan untuk mencerminkan nilai organisasi juga penting. Ini terlihat dalam pelatihan layanan pelanggan untuk memenuhi strategi branding eksternal.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

IMS membantu organisasi memahami sumber daya manusia yang dimiliki, berkomitmen pada nilai-nilai organisasi, dan meningkatkan kinerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Tujuan IMS adalah untuk mendorong, melibatkan, dan memberdayakan karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, terutama dalam hal memberikan layanan terbaik (Muriuki et al. (2016). Perilaku prososial, yang mencakup membantu, berbagi, dan bekerja sama, sangat penting dalam membangun hubungan yang harmonis baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi (Pfattheicher et al., 2022; Wu et al., 2022). Namun, untuk mencapai target organisasi, perilaku ini harus disesuaikan dengan prioritas penyelesaian pekerjaan (Bouayed et al., 2021).

In-role performance (IRP) juga dikenal sebagai kinerja dalam peran formal. Ini merujuk pada tugas dan tanggung jawab penting yang disebutkan dalam deskripsi pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan mencapai tujuan organisasi (Hui et al., 1999; Williams & Anderson, 1991). Hubungan kerja yang baik antara karyawan ditandai oleh rasa percaya diri dan tanggung jawab, serta keinginan untuk memenuhi tugas mereka (Cashman et al., 1976). *affective commitment* (AFC), juga dikenal sebagai AFC, adalah ikatan emosional karyawan dengan organisasi yang mendorong mereka untuk tetap bekerja karena keinginan pribadi mereka (H. Meyer et al. 2002; J. P. Meyer & Herscovitch, 2001).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh mediasi signifikan antara *employee commitment* dan IMS terhadap kinerja karyawan (Muriuki et al., 2016). Penelitian tersebut dilakukan di universitas di Kenya dan fokus pada manajer keuangan serta staf. Penelitian lanjutan akan memperluas pengumpulan data ke universitas, organisasi non-pemerintah (NGOs), dan organisasi relawan untuk menguji hubungan antara IMS, komitmen afektif, perilaku prososial, dan *in-role performance*.

Studi ini dilakukan di Timor-Leste dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan di negara berkembang melalui pengembangan sumber daya manusia, yang berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi dan efisiensi perusahaan. IMS yang baik dapat meningkatkan keterlibatan emosional karyawan, menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih ramah sosial (Muriuki et al., 2016). Penelitian ini memberikan wawasan bagi organisasi di Timor-Leste untuk meningkatkan kesehatan, kinerja karyawan, dan kesejahteraan organisasi jangka panjang, sekaligus berkontribusi pada akademisi dan masyarakat di tingkat lokal maupun global.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tinjauan Literatur

Internal Marketing Theory (IMT), yang pertama kali diusulkan oleh Berry (1970) dan diperluas oleh Grönroos (1981), merupakan landasan teori penelitian ini. Teori ini berpusat pada penerapan prinsip-prinsip pemasaran kepada karyawan sebagai "pelanggan internal" untuk menciptakan budaya layanan yang kuat, mempertahankannya, dan membawa inovasi pemasaran ke dalam dunia. Selain itu, teori ini bermanfaat untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang secara langsung berdampak pada keberhasilan organisasi. Sebaliknya, *self-determination theory* (SDT) Deci & Ryan (1980) sangat penting untuk penelitian ini karena menekankan bahwa kebutuhan dasar manusia seperti kompetensi, keterhubungan sosial, dan otonomi mendorong orang untuk bertindak secara mandiri. Dianggap bahwa kombinasi IMT dan SDT dapat membantu menumbuhkan komitmen emosi dan perilaku positif karyawan.

Internal Marketing Strategy (IMS) adalah komponen praktis dari IMT, dan melibatkan pendekatan strategis untuk mengelola karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, komunikasi internal, pemberian penghargaan, dan menciptakan budaya kerja yang baik (George, 1990). Menurut Ahmad (2022), strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Selain itu, fokus utama penelitian ini adalah gagasan *prosocial behavior*. Faktor-faktor seperti empati, norma sosial, dan dukungan organisasi melalui *internal marketing strategy* adalah pendorong *prosocial behavior* (Brief & Motowidlo, 2017).

Selain itu, penelitian ini menekankan konsep kinerja dalam peran—yakni bagaimana karyawan melakukan tugas formal yang sesuai dengan peran mereka di organisasi. Menurut (Katz & Kahn, 2015). budaya organisasi, komitmen, dan kepuasan kerja memengaruhi kinerja dalam peran. Semua ini berdampak pada produktivitas dan efisiensi. Selain itu, komitmen emosional atau keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi sangat penting untuk menjaga organisasi tetap beroperasi. Rasa bangga, kebahagiaan, dan kesetiaan yang berasal dari pengalaman kerja, dukungan emosional organisasi, dan lingkungan kerja yang positif termasuk *affective commitment*, menurut (J. P. Meyer & Allen, 2005).

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana *internal marketing strategy* dapat memengaruhi *affective commitment*, *prosocial behavior*, dan *in-role performance* dengan mengintegrasikan konsep-konsep tersebut. Dalam situasi seperti ini, diharapkan

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

bahwa kombinasi teori dan pendekatan strategis akan memiliki kemampuan yang signifikan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.2. Pengembangan Hipotesis

Internal Marketing Strategy (IMS) bertujuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan sebagai pelanggan internal sehingga mereka lebih termotivasi, terlibat, dan loyal terhadap organisasi. Pelatihan, komunikasi internal yang efektif, penghargaan, dan lingkungan kerja yang mendukung adalah semua strategi. Mainardes et al. (2019) menekankan bahwa IMS penting untuk meningkatkan komitmen emosi karyawan dengan memenuhi kebutuhan dan harapan mereka sehingga mereka merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Irawan dan Sugiono (2022) setuju, menemukan bahwa IMS yang efektif dapat meningkatkan dukungan karyawan terhadap organisasi, menghasilkan komitmen emosi yang lebih besar. Berdasarkan hasil ini, hipotesis berikut diajukan: H1; *Internal marketing strategy* (IMS) berpengaruh positif terhadap *affective commitment*.

Terbukti bahwa komitmen emosi menguntungkan *prosocial behavior*, yaitu tindakan sukarela yang membantu rekan kerja dan organisasi. Karyawan yang memiliki ikatan emosional dengan organisasi dimotivasi untuk memberikan kontribusi positif pada kesuksesan organisasi. Menurut (Becker dan Kernan, 2003) karyawan yang memiliki ikatan emosional yang kuat cenderung melakukan perilaku sukarela yang bermanfaat. Selain itu, Hicklenton et al. (2019) menemukan bahwa pekerja yang terikat secara emosional lebih cenderung membantu rekan kerja mereka karena *affective commitment* berfungsi sebagai mediator penting dalam hubungan antara *prosocial behavior* dan *in-role performance*. Berdasarkan temuan ini, hipotesis berikut diajukan: H2; *affective commitment* memiliki efek positif pada tindakan *prosocial behavior*.

Perilaku kerja yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab organisasi, yang dikenal sebagai *affective commitment*, sangat penting untuk meningkatkan kinerja dalam peran. Mereka yang bekerja untuk perusahaan dengan ikatan emosional yang kuat cenderung lebih termotivasi, produktif, dan proaktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Kim et al. (2020). menemukan bahwa *affective commitment* secara signifikan meningkatkan produktivitas. Di sisi lain, Solinger et al. (2013) menemukan bahwa karyawan dengan *affective commitment* yang kuat lebih termotivasi untuk mendukung keberhasilan organisasi. E. Y. Li et al. (2021) menemukan bahwa *affective commitment* mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Selain itu, Buil et al. (2019) menemukan bahwa ada korelasi antara *affective commitment*, kepuasan kerja, dan kinerja. Berdasarkan temuan ini, hipotesis berikut diajukan: H3; *affective commitment* berdampak positif pada *in-role performance*.

Kualitas kerja karyawan dalam organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh *prosocial behavior*. Menurut Meyer et al. (2004), tingkat tindakan prososial yang tinggi meningkatkan keinginan karyawan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka. Riketta (2008) juga menemukan bahwa tindakan prososial membuat pekerja merasa lebih dekat dengan organisasi dan lebih percaya diri. Akibatnya, mereka lebih baik bekerja. Berdasarkan hasil ini, hipotesis berikut diajukan: H4; *prosocial behavior* memiliki efek positif terhadap *in-role performance*.

Salah satu topik penting dalam literatur manajemen adalah penelitian tentang pengaruh *internal marketing strategy* terhadap *prosocial behavior* di tempat kerja melalui *affective commitment*. Menurut Meyer et al. (2002), *affective commitment*, yang berkaitan dengan hubungan emosional individu dengan organisasi, dianggap sebagai mediator dalam hubungan tersebut. *internal marketing strategy* yang memperlakukan karyawan sebagai pelanggan internal dapat membantu meningkatkan engagement dan hubungan organisasi-karyawan (Rafiq & Ahmed, 1995). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh N. Nguyen dan Leblanc (2001) menemukan hubungan positif antara implementasi *internal marketing strategi* dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, diperkirakan bahwa *affective commitment* dapat memediasi hubungan antara *internal marketing strategi* dan tindakan prososial karyawan di tempat kerja. Penelitian tambahan diperlukan untuk mengevaluasi fungsi mediasi. H5; *Affective commitment* memediasi hubungan antara *internal marketing strategi* dan *prosocial behavior*.

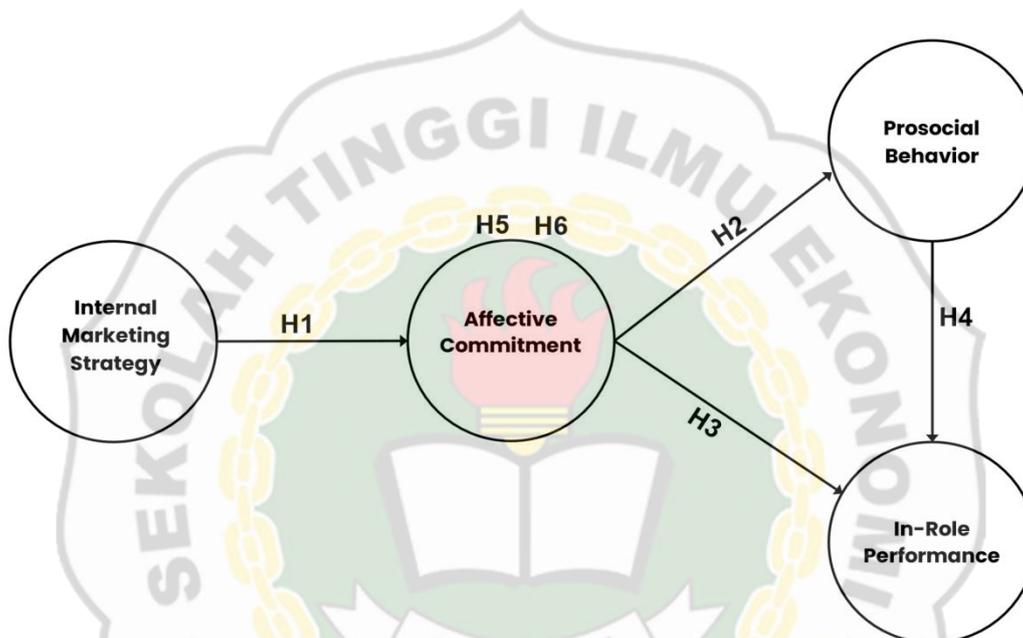
Internal Marketing Strategi (IMS) sangat penting untuk menjaga kinerja karyawan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Studi selama sepuluh tahun terakhir telah menunjukkan bahwa *affective commitment* sebagai mediator sangat penting dalam hubungan antara IMS dan *in-role performance*. Menurut J. P. Meyer et al. (2002) *affective commitment*, yang menunjukkan ikatan emosional seseorang terhadap organisasi, sangat penting untuk kinerja karyawan. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Sawaneh dan Jawneh (2022) menemukan bahwa *affective commitment* dapat memediasi pengaruh IMS terhadap *in-role performance*. Oleh karena itu, *affective commitment* dapat menjadi kunci untuk memahami bagaimana IMS memengaruhi kinerja karyawan, dan manajer dapat menggunakan IMS

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

secara efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan mereka. Berdasarkan temuan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah H6: *affective commitment* memediasi hubungan antara *internal marketing strategi* dan *in-role performance*.

2.3. Model Penelitian

Gambar 2.1. Model Penelitian



Peneliti melihat pengaruh *internal marketing strategi* (IMS) dengan menggunakan *affective commitment* sebagai mediator. *Prosocial behavior* dan *in-role performance* dipengaruhi oleh *affective commitment*. Peneliti juga menyelidiki bagaimana ketiga jenis tindakan prososial berdampak secara tidak langsung pada kinerja pekerjaan melalui variabel *affective commitment*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Timor-Leste dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui Google Forms dan hard copy EndNote. Pemimpin organisasi akan dihubungi langsung melalui media sosial seperti Facebook, WhatsApp, dan email organisasi. Sample penelitian terdiri dari 260 peserta dari Universidade Dili (UNDIL), Universidade daz Paz (UNPAZ), Alola Foundation, Asosiasaun Difisiensia Timor-Leste (ADTL), Rotary Youth Leadership Awards Timor-Lorosa'e (RYLA-TL), dan Rotary Youth Empowerment Encouragement Timor-Lorosa'e (RYPEN-TL). 100 peserta berasal dari organisasi sukarelawan, 80 dari universitas, dan 80 dari NGO. Di UNDIL dan UNPAZ, fokus survei adalah struktur rektor, fakultas, dan staf, sedangkan di lembaga non-pemerintah seperti Alola

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Foundation dan ADTL, fokus survei adalah struktur organisasi dan staf. Di organisasi sukarelawan RYLA-TL dan RYLA-TL, fokus survei adalah struktur organisasi dan staf.

Empat variabel digunakan untuk mengumpulkan data oleh peneliti. Variabel tersebut adalah *internal marketing strategy* (P. K. Ahmed et al., 2003), *affective commitment* (Allen & Meyer, 1990), *prosocial behavior* (Caprara et al., 2005), dan *in-role performance* (Williams & Anderson, 1991). Sebelum didistribusikan, peneliti menerjemahkan kuesioner dari bahasa Inggris ke bahasa Indonesia dan kemudian ke bahasa Tetum untuk memastikan bahwa orang yang tidak fasih bahasa Indonesia masih dapat mengisinya. Selanjutnya, lima orang dari Timor-Leste diminta mengisi kuesioner untuk memberikan tanggapan. Kemudian, kuesioner tersebut disebarluaskan kepada delapan orang yang tidak dikenal untuk penyesuaian tambahan. Setelah perbaikan, kuesioner disebarluaskan kepada sekitar 280 orang; namun, setelah memfilter responden dari organisasi profit, hanya 276 yang menanggapi. Dalam penelitian ini, empat variabel dengan 48 item dimasukkan: strategi pemasaran internal empat dimensi dan

Untuk menjamin akurasi dan kesesuaian data, peneliti menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari sumber utama (Pramiyati et al., 2017). Peneliti menggunakan Skala Likert dalam kuesioner untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden (Masa'deh et al., 2016). Kuesioner disebarluaskan kepada responden yang telah bekerja selama minimal enam bulan secara online melalui Google Form. Pilih jawaban menggunakan skala Likert dari 1 hingga 5 untuk menunjukkan sangat tidak setuju, 2 hingga tidak setuju, 3 hingga neutral, 4 hingga setuju, dan 5 hingga sangat setuju.

Ada tiga kategori variabel dalam penelitian ini: variabel independen, dependen, dan mediasi. *internal marketing strategy* (Y) adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel lain; *prosocial behavior* dan *in-role performance* (X) adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen; dan *affective commitment* (M) adalah variabel mediasi yang meningkatkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Untuk memilih sampel, penelitian ini berkonsentrasi pada pekerja dan struktur organisasi yang terus bekerja. Teknik sampling yang digunakan adalah judgment sampling atau purposive sampling. Menggunakan program warpPLS versi 4 dan SPSS, *partial least square structural equation modeling* (PLS-SEM) digunakan untuk menganalisis data. Variabel seperti strategi pemasaran internal, komitmen emosi, *prosocial behavior*, dan prestasi dalam peran digambarkan dengan analisis statistik deskriptif untuk mempermudah

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

pemahaman pembaca. *Confirmatory factor analysis* (CFA) digunakan untuk menguji validitas; indikator dianggap valid jika nilai pengisian faktor lebih dari 0,5, yang diuji dengan SPSS (Pranitasari et al., 2022). Untuk memastikan bahwa hasilnya konsisten, uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha. Nilai lebih dari 0,7 dianggap reliabel (Singh et al., 2020). Model equation struktural (SEM) digunakan pada Smart-PLS untuk menguji hipotesis.

HASIL ANALISIS

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui kuesioner berbentuk formulir online dan kertas, dengan 276 responden yang memenuhi kriteria peneliti. Data diolah dengan Microsoft Excel, analisis instrumen dilakukan dengan SPSS Versi 26, dan pengujian hipotesis dilakukan dengan SMARTPLS Versi 4. Hasil analisis menunjukkan bahwa responden berasal dari berbagai lembaga non-profit, seperti Universidade Dili (73 responden), Universidade da Paz (47), dan berbagai organisasi lainnya. Data menunjukkan bahwa 59% orang yang menjawab adalah laki-laki, dan 41% adalah perempuan. Menurut usia mereka, 21% responden berusia di bawah 25 tahun; 23% berusia antara 25 dan 35 tahun; 23% berusia antara 35 dan 45 tahun; dan 12% berusia di atas 45 tahun. Dalam hal masa kerja, 82 responden memiliki masa kerja kurang dari satu tahun; 106 memiliki masa kerja antara satu hingga lima tahun; 34 memiliki masa kerja antara lima hingga sepuluh tahun; dan 54 memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun.

4.1. Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
IMS	276	17.00	85.00	70.5036	9.94987
AFC	276	22.00	40.00	33.5435	4.84617
PSB	276	16.00	80.00	65.7826	10.34161
IRP	276	7.00	35.00	28.0217	5.71755
Valid N (listwise)	276				

Sumber: Data primer diolah 2024

Empat variabel utama (IMS (*Internal Marketing Strategy*), AFC (*Affective Commitment*), PSB (*Prosocial Behavior*), dan IRP (*In-Role Performance*)) termasuk dalam data, menurut statistik deskriptif. Untuk variabel IMS, nilai minimum adalah 17.00 dan maksimum 85.00, dengan rata-rata 70.5036 dan standar deviasi 9.94987, menunjukkan implementasi strategi pemasaran internal yang tinggi dengan variasi moderat. Untuk variabel AFC, nilai minimum adalah 22.00 dan maksimum

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

40.00, dengan rata-rata 33.5435 dan standar deviasi 4.84617, menunjukkan tingkat komitmen yang relatif seragam di antara responden. Untuk variabel PSB, nilai minimum adalah 16.00 dan maksimum 80.00, dengan rata-rata 65.7826 dan standar deviasi 9.9

4.2. Uji Validitas

Uji validitas menilai ketepatan instrumen pada item pernyataan kuesioner dengan melihat nilai faktor penambahan. Nilai faktor penambahan minimal adalah 0,35 untuk sampel antara 250 dan 350 (Hair et al., 2014). Untuk menguji validitas, masing-masing variabel dievaluasi secara terpisah menggunakan IBM SPSS Statistics versi 25.

Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas

Variabel	Dimensi	Kode Item	Nilai Faktor	Keterangan
Internal Marketing	Strategic Reward	ISR1	0,436**	<i>Valid</i>
		ISR2	0,422**	<i>Valid</i>
		ISR3	0,447**	<i>Valid</i>
		ISR4	0,527**	<i>Valid</i>
	Internal Communication	IIC1	0,515**	<i>Valid</i>
		IIC2	0,616**	<i>Valid</i>
		IIC3	0,588**	<i>Valid</i>
		IIC4	0,432**	<i>Valid</i>
		IIC5	0,402**	<i>Valid</i>
		IIC6	0,409**	<i>Valid</i>
	Training and Development	ITD1	0,781**	<i>Valid</i>
		ITD2	0.1	<i>Invalid</i>
		ITD3	0,700**	<i>Valid</i>
		ITD4	0,603**	<i>Valid</i>
Senior Leadership	ISL1	0,617**	<i>Valid</i>	
	ISL2	0,619**	<i>Valid</i>	

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

		ISL3	0.598**	<i>Valid</i>
--	--	------	---------	--------------

Sumber: Data primer Diolah 2024

Variabel	Dimensi	Kode Item	Nilai Faktor	Keterangan
Affective Commitment	Satu dimensi	AFC1	0,478**	<i>Valid</i>
		AFC2	0,453**	<i>Valid</i>
		AFC3	0.582**	<i>Valid</i>
		AFC4	0.502**	<i>Valid</i>
		AFC5	0.596**	<i>Valid</i>
		AFC6	0.1	<i>Invalid</i>
		AFC7	0.511**	<i>Valid</i>
		AFC8	0.539**	<i>Valid</i>

Sumber: Data primer Diolah 2024

Variabel	Dimensi	Kode Item	Nilai factor	Keterangan
Prosocial Behavior	Satu dimensi	PSB1	0.242**	<i>Valid</i>
		PSB2	0.310**	<i>Valid</i>
		PSB3	0.309**	<i>Valid</i>
		PSB4	0.316**	<i>Valid</i>
		PSB5	0.375**	<i>Valid</i>
		PSB6	0.375**	<i>Valid</i>
		PSB7	0.357**	<i>Valid</i>
		PSB8	0.542**	<i>Valid</i>
		PSB9	0354**	<i>Valid</i>
		PSB10	0.505**	<i>Valid</i>
		PSB11	0.1	<i>Invalid</i>

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

		PSB12	0.589**	<i>Valid</i>
		PSB13	0.423**	<i>Valid</i>
		PSB14	0.414**	<i>Valid</i>
		PSB15	0.493**	<i>Valid</i>
		PSB15	0.548**	<i>Valid</i>

Sumber: Data primer Diolah 2024

Variabel	Dimensi	Kode Item	Factor Nilai	Keterangan
In-Role Performance	Satu dimensi	IRP1	0.391**	<i>Valid</i>
		IRP2	0.405**	<i>Valid</i>
		IRP3	0.470**	<i>Valid</i>
		IRP4	0.479**	<i>Valid</i>
		IRP5	0.473**	<i>Valid</i>
		IRP6	0.1	<i>Invalid</i>
		IRP7	0.609**	<i>Valid</i>

Sumber: Data primer Diolah 2024

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa beberapa item tidak memenuhi kriteria dengan nilai 0.1 pada item ITD2, AFC6, PSB11, dan IRP6. Oleh karena itu, peneliti menyarankan agar bagian-bagian ini dihapus atau diperbaiki sehingga mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar untuk penelitian yang akan datang.

Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui apakah jawaban responden sama atau tidak, uji reliabilitas dilakukan (Ghozali, 2011). Program IBM SPSS versi 25 digunakan untuk melakukan uji statistik Conbranch's Alpha.

Tabel 4.6. Hasil Uji Reliabilitas

Variavel	Conbranch's Alpha	keterangan
Internal Marketing Strategy	0.944	<i>Reliable</i>
Affective Commitment	0.908	<i>Reliable</i>

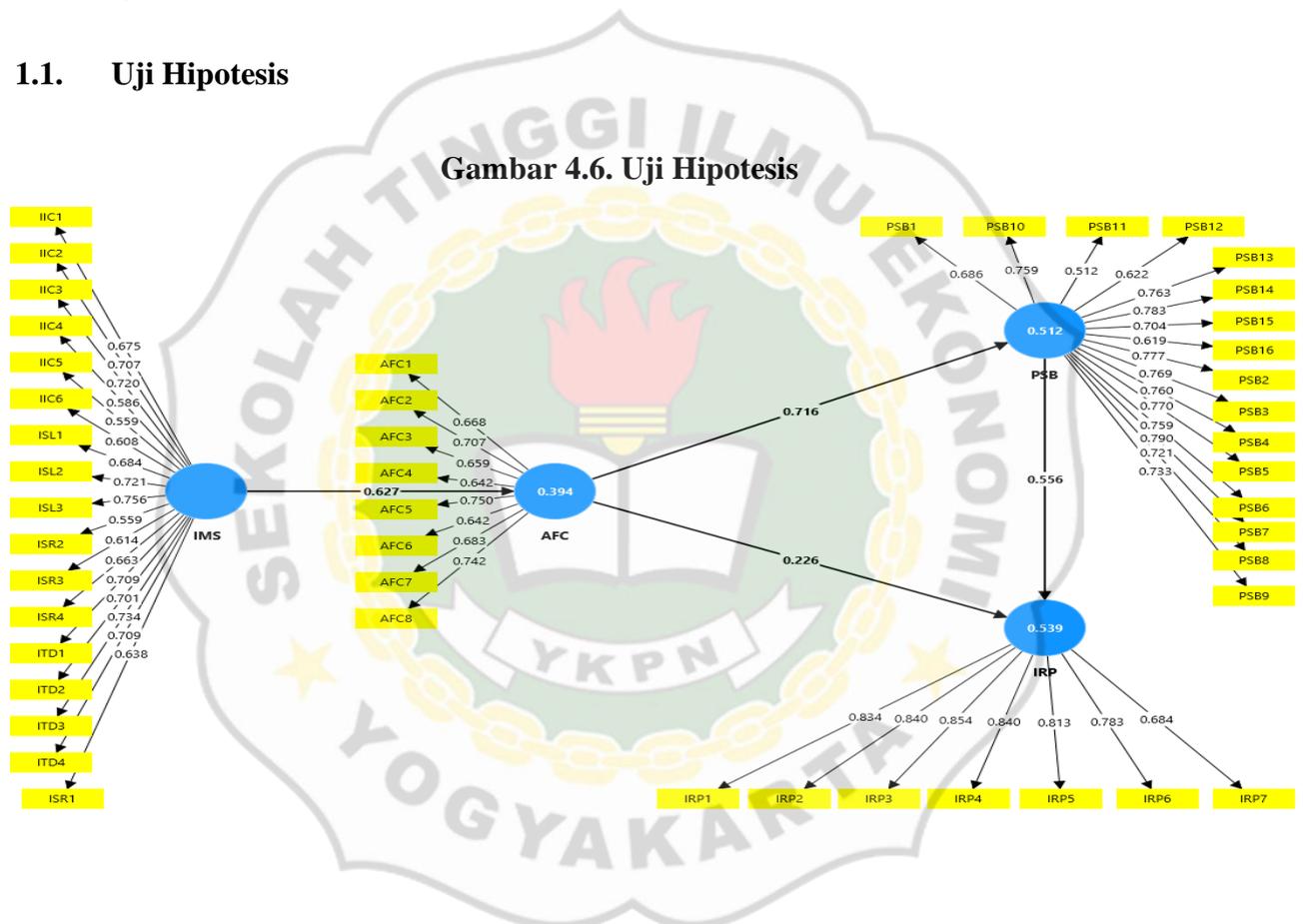
PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Prosocial Behavior	0.949	Reliable
In-Role Performance	0.873	Reliable

Sumber: data Primer diolah 2024

Dengan nilai alpha Cronbach lebih dari 0,6 untuk semua variabel, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dianggap reliabel. Kesimpulan ini didukung oleh hasil tabel di atas.

1.1. Uji Hipotesis



1.2. Gambar hasil uji hipotesis jalur (path) dengan Smartpls4

1.3. Tabel 4.7. Ringkasan Hipotesis

HIPOTESIS		B	SAMPLE M	STIDEV	T-Value	P-Value	Keterangan
H1	$IMS \rightarrow AFC$	0,627	0,639	0,048	13,146	0,000	Diterima
H2	$AFC \rightarrow PSB$	0,716	0,722	0,037	19,187	0,000	Diterima
H3	$AFC \rightarrow IRP$	0,226	0,227	0,090	2,497	0,013	Diterima
H4	$PSB \rightarrow IRP$	0,556	0,557	0,099	5,607	0,000	Diterima
H5	$IMS \rightarrow AFC \rightarrow PSB$	0,449	0,462	0,047	9,574	0,000	Diterima

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

H6	$IMS \rightarrow AFC \rightarrow IRP$	0,142	0,147	0,063	2,259	0,024	Diterima
----	---------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	----------

Sumber: Data Primer Diolah Smart PLS4

1.3.1. Deskripsi Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa: H1 diterima ($\beta = 0,627$; $P = 0,000$), menunjukkan bahwa *Internal Marketing Strategy* (IMS) berpengaruh positif pada *Affective Commitment* (AFC). H2 diterima ($\beta = 0,716$; $P = 0,00$), membuktikan bahwa AFC mendorong *Prosocial Behavior* (PSB) di tempat kerja. H3 diterima ($\beta = 0,226$; $P = 0,013$), menunjukkan bahwa AFC berpengaruh positif pada *In-Role Performance* (IRP). H4 diterima ($\beta = 0,556$; $P = 0,000$), mengindikasikan bahwa PSB meningkatkan IRP. H5 diterima, dengan AFC memediasi hubungan antara IMS dan PSB ($\beta = 0,449$; $P = 0,000$). H6 diterima ($\beta = 0,142$; $P = 0,024$), meskipun efeknya kecil, AFC memediasi hubungan IMS dengan IRP. Secara keseluruhan, IMS berpengaruh signifikan terhadap AFC, yang meningkatkan PSB, dan PSB berkontribusi langsung pada peningkatan IRP. AFC juga memediasi hubungan IMS dengan PSB dan IRP.

4.5. Pembahasan

Hasil analisis H1 menunjukkan bahwa *internal marketing strategy* (IMS) meningkatkan *affective commitment* (AFC) secara signifikan. Untuk meningkatkan kepercayaan, rasa memiliki, dan kenyamanan di tempat kerja, penggunaan IMS yang efektif sangat penting. Ini meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendukung kemajuan organisasi melalui kontribusi mereka. Selain itu, IMS memberi karyawan kesempatan untuk belajar hal-hal baru, yang meningkatkan AFC dan mendukung pengembangan kompetensi individu, yang berdampak positif pada kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Hasil pengujian H2 menunjukkan bahwa AFC meningkatkan PSB di tempat kerja. Karyawan yang memiliki AFC terhadap perusahaan cenderung melakukan lebih banyak daripada tugas formal, sangat berdedikasi pada pekerjaan utama mereka dan ingin mendukung tujuan perusahaan. Selain itu, karyawan yang memiliki AFC yang kuat lebih cepat menyelesaikan tugas dan membantu rekan kerja tanpa menerima kompensasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mempertahankan budaya kerja yang mendukung AFC dan solidaritas karyawan, yang akan meningkatkan keharmonisan dan reputasi perusahaan.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Hasil uji hipotesis H3 menunjukkan bahwa AFC memiliki pengaruh yang cukup kecil terhadap IRP, meskipun dianggap penting untuk mendukung kinerja. Ini menunjukkan bahwa pengaruh AFC terhadap IRP lebih kompleks dan mungkin membutuhkan jalur mediasi yang lebih kuat. Oleh karena itu, organisasi harus memaksimalkan dampak komitmen emosional melalui cara-cara tidak langsung seperti meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong tindakan prososial. Hasil ini memungkinkan penelitian lebih mendalam tentang hubungan antara emosi karyawan, perilaku, dan kinerja.

Hasil uji hipotesis H4 menunjukkan bahwa perilaku prososial meningkatkan kinerja dalam peran. Perilaku prososial, seperti berbagi pengetahuan, membantu, dan menunjukkan empati, membantu karyawan melakukan tugas resmi dengan lebih baik dan lebih produktif. Orang-orang yang sering bertindak prososial cenderung lebih baik melakukan tugas mereka di tempat kerja dan membantu mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian H5 menunjukkan bahwa komitmen emosi secara signifikan memediasi hubungan antara IMS dan perilaku prososial. Dengan memperlakukan karyawan sebagai "pelanggan internal", IMS bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan. Komitmen emosional, yang mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, mendorong perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan menunjukkan empati. Hasilnya menunjukkan bahwa IMS tidak hanya mempengaruhi tindakan prososial secara langsung, tetapi juga meningkatkan komitmen emosi, yang pada gilirannya mendorong tindakan prososial di organisasi.

Hasil penelitian H6 menunjukkan bahwa, meskipun efek mediasi IMS relatif kecil, affective commitment sebagai mediator memengaruhi IRP secara tidak langsung. AFC menunjukkan bahwa IMS dapat meningkatkan *affective commitment* melalui strategi seperti komunikasi yang baik, pengembangan karyawan, dan penghargaan yang adil. *Affective commitment*, pada gilirannya, mendukung AFC dengan meningkatkan motivasi IRP. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan disarankan untuk menggabungkan IMS dengan metode lain.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap hipotesis (H1 hingga H6) diterima dengan nilai $p\text{-value} < 0,05$, yang menunjukkan bahwa ada korelasi signifikan antara variabel yang terlibat dalam model penelitian. IMS memiliki efek positif dan signifikan terhadap AFC dengan koefisien beta 0,627 (H1). Selanjutnya, AFC memiliki efek positif terhadap PSB dengan koefisien beta 0,716 (H2), dan IRP dengan koefisien beta 0, tetapi PSB memiliki efek lebih besar terhadap IRP daripada PSB. PSB juga memiliki efek signifikan terhadap IRP dengan koefisien beta 0,556 (H4).

Menurut analisis jalur mediasi, IMS memengaruhi PSB dengan koefisien beta 0,449 (H5) dan IRP dengan koefisien beta 0,142 (H6). Ini menunjukkan peran penting AFC sebagai mediator dalam hubungan antara IMS, PSB, dan IRP. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa penggunaan taktik pemasaran internal yang berhasil meningkatkan komitmen emosional karyawan dan secara signifikan meningkatkan tindakan prososial dan kinerja dalam posisi.

5.2. Rekomendasi

Salah satu topik penelitian yang disarankan oleh peneliti adalah sebagai berikut: (1) organisasi harus memperkuat *internal marketing strategy* melalui pelatihan, komunikasi internal yang efektif, dan penghargaan yang meningkatkan keterlibatan emosional karyawan; (2) organisasi harus mengintegrasikan program yang mendukung *prosocial behavior* seperti kolaborasi tim dan solidaritas antar karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam peran; dan (3) organisasi harus mengembangkan program yang berfokus.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

5.3. Implikasi Penelitian Selanjut

Ini adalah implikasi dari penelitian ini: (1) Teoretis: Penelitian ini akan menambah literatur tentang hubungan antara IMS, AFC, PSB, dan IRP, dengan penekanan khusus pada peran mediasi AFC di Timor-Leste; (2) Praktis: Membantu organisasi di negara berkembang membuat strategi manajemen internal yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja dan tindakan prososial; dan (3) Kebijakan: Mendukung pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang memperhatikan kesejahteraan emosional karyawan.

5.4. Saran

Peneliti menyarankan beberapa penelitian tambahan: (1) Mempelajari jalur mediasi tambahan seperti kepuasan kerja dan iklim organisasi untuk memperkuat hubungan antara AFC dan IRP; (2) Menggunakan teknik jangka panjang untuk mempelajari bagaimana hubungan antar variabel berubah dari waktu ke waktu; (3) Menambah variabel dari berbagai bidang agar hasil dapat digeneralisasikan; dan (4) Menggabungkan elemen budaya lokal, terutama di negara berkembang seperti Timor-Lest.

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. (2022). Combined role of green productivity growth, economic globalization, and eco-innovation in achieving ecological sustainability for OECD economies. *Journal of Environmental Management*, 302. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113980>
- Ahmed, I., Sultana, I., Paul, S. K., & Azeem, A. (2013). Employee performance evaluation: A fuzzy approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 718–734. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0013>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221–1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Ali, M. K. (2019). *the Role of Human Resource Development on Organizational Effectiveness Considering the Mediating Role of Internal Marketing*. 57–67.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. *Human Performance*, 16(4), 327–348. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1604_1
- Bouayed, J., Hefeng, F. Q., Desai, M. S., Zhou, B., Rashi, T., Soulimani, R., & Bohn, T. (2021). Anti-pandemic lessons and altruistic behavior from major world religions at the time of COVID-19. *Brain, Behavior, and Immunity*, 95(February), 4–6. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2021.04.023>
- Brief, A., & Motowidlo, S. J. (2017). *Prosocial Organizational Behaviors Prosocial Organizational Behaviors Author (s): Arthur P . Brief and Stephan J . Motowidlo Published by : Academy of Management Stable URL : http://www.jstor.org/stable/258391 Linked references are available on JSTOR fo. 11(April)*, 710–725.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(October 2017), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Caprara, G. V., Steca, P., Zelli, A., & Capanna, C. (2005). A new scale for measuring adults' prosocialness. *European Journal of Psychological Assessment*, 21(2), 77–89. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.21.2.77>
- Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 278–296. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90042-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90042-8)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination Theory : When Mind Mediates Behavior Author (s): Edward L . Deci and Richard M . Ryan Published by : Institute of Mind and Behavior , Inc . Stable URL : <https://www.jstor.org/stable/43852807> Self-determination Th When Mind Mediates Be. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33–43.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Ghozali, I. (2011). *Ghozali_Imam_2011_Aplikasi_Analisis_Mult.pdf* (p. 129).

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hicklenton, C., Hine, D. W., & Loi, N. M. (2019). Does green-person-organization fit predict intrinsic need satisfaction and workplace engagement? *Frontiers in Psychology*, 10(OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02285>
- Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3–21. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2812>
- Irawan, S., & Sugiono, J. P. (2022). Decision Support System For Employee Performance Assessment To Determine The Status Of Reward Level Operator And Foreman Using Adaptive Neuro Fuzzy Inference System (Anfis). *Jurnal Informatika Upgris*, 8(1), 1–8. <https://doi.org/10.26877/jiu.v7i2.6767>
- Islam, R., & Rasad, S. bin M. (2005). *Employee Performance Evaluation By AHP: A Case Study*. 11, 163–176. <https://doi.org/10.13033/isahp.y2005.028>
- J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (2015). *the Social Psychology of Organizations*. in *Organizational Behaviour* 2. 152–168. www.hrfolks.com
- Kim, S. H., Kim, M., & Holland, S. (2020). Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(2), 168–195. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>
- Li, E. Y., Ko, S. F., & Wu, Y. L. (2021). Employee's market orientation behavior and firm's internal marketing mechanism: A multilevel perspective of job performance theory. *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/su13126972>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction in the banking sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Meyer, H., Dereviagin, A., Siegert, C., Schirrmeister, L., & Hubberten, H. W. (2002). Palaeoclimate reconstruction on Big Lyakhovsky Island, North Siberia - Hydrogen and oxygen isotopes in ice wedges. *Permafrost and Periglacial Processes*, 13(2), 91–105. <https://doi.org/10.1002/ppp.416>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2005). High Performance Work Systems and the Technical Worker. *Partnership and the High Performance Workplace*, 1(1), 108–135. https://doi.org/10.1057/9780230501997_5
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

PLAGIASI MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Muriuki, L., Maru, L., & Kosgei, D. (2016). Internal Marketing Strategy, Employee Performance, and Organizational Commitment in Selected Public Universities in Nairobi County , Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 7(8), 91–107.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227–236. [https://doi.org/10.1016/s0969-6989\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/s0969-6989(00)00029-1)
- Pfатtheicher, S., Nielsen, Y. A., & Thielmann, I. (2022). Prosocial behavior and altruism: A review of concepts and definitions. *Current Opinion in Psychology*, 44, 124–129. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.08.021>
- Pramiyati, T., Jayanta, J., & Yulnelly, Y. (2017). Peran Data Primer Pada Pembentukan Skema Konseptual Yang Faktual (Studi Kasus: Skema Konseptual Basisdata Simbumil). *Simetris : Jurnal Teknik Mesin, Elektro Dan Ilmu Komputer*, 8(2), 679. <https://doi.org/10.24176/simet.v8i2.1574>
- Pranitasari, D., -, J., Said, M., & Nugroho, S. H. (2022). The Mediating Effect of Work Engagement on competence, work environment and job satisfaction. *Jurnal Manajemen*, 13(3), 365. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v13i3.7346>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using 7ps generic marketing mix. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(9), 4–15.
- Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Sawaneh, B., & Jawneh, S. (2022). *Affective Commitment and Employee Life Satisfaction : A Review on Gambian Public Institutions*. August.
- Solinger, O. N., van Olffen, W., Roe, R. A., & Hofmans, J. (2013). On becoming (un)committed: A taxonomy and test of newcomer onboarding scenarios. *Organization Science*, 24(6), 1640–1661. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0818>
- Wangenheim, F. v., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). Does the employee-customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research*, 60(7), 690–697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.019>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wu, J., Luan, S., & Raihani, N. (2022). Reward, punishment, and prosocial behavior: Recent developments and implications. *Current Opinion in Psychology*, 44, 117–123. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.09.003>